



Fortalecendo a Liderança em Integridade na Administração Pública Federal do Brasil

APLICANDO INSIGHTS COMPORTAMENTAIS PARA INTEGRIDADE PÚBLICA



Fortalecendo a Liderança em Integridade na Administração Pública Federal do Brasil

APLICANDO INSIGHTS COMPORTAMENTAIS PARA
INTEGRIDADE PÚBLICA

Este documento e qualquer mapa aqui incluído foi elaborado sem prejuízo do status ou soberania de qualquer território, da delimitação de limites e fronteiras internacionais e do nome do território, cidade ou área.

Por favor, cite esta publicação como:

OECD (2023), *Fortalecendo a Liderança em Integridade na Administração Pública Federal do Brasil: Aplicando Insights Comportamentais para Integridade Pública*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/55376da4-pt>.

ISBN 978-92-64-55032-2 (impresso)

ISBN 978-92-64-93401-6 (pdf)

ISBN 978-92-64-77794-1 (HTML)

ISBN 978-92-64-61627-1 (epub)

Publicado originalmente pela OCDE sob o título: OECD (2023), *Strengthening Integrity Leadership in Brazil's Federal Public Administration, Consideraciones y Prioridades para la Evaluación de Riesgos de Integridad*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/50a9a028-en>.

Esta traducción fue encargada por el Directorado de Gobernanza Pública de la OCDE y la OCDE no puede garantizar su exactitud. Las únicas versiones oficiales son los textos en inglés y/o francés.

Fotografias: Capa © VectorMine/Shutterstock.com.

As erratas das publicações da OCDE podem ser acessadas online em: www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm.

© OCDE 2023

O uso do conteúdo do presente trabalho, tanto em formato digital quanto impresso, é regido pelos termos e condições seguintes: <https://www.oecd.org/termsandconditions>.

Prefácio

O tom no topo é importante. Espera-se cada vez mais que os líderes liderem pelo exemplo, inspirando os colaboradores a viverem de acordo com os comportamentos esperados e a praticarem o que dizem, exibindo os mais elevados padrões éticos – sem se tornarem juízes morais. Os líderes também podem promover ativamente uma cultura de integridade, dando aos funcionários as ferramentas e a confiança para fazerem escolhas éticas, encorajando-os a procurar aconselhamento, a expressarem as suas opiniões e proporcionando-lhes um espaço seguro para discutirem livremente questões de integridade e para levantarem erros e problemas antes que se tornem prejudiciais para a organização.

Este relatório examina questões-chave em torno da liderança em integridade, com base em uma pesquisa respondida por 5 889 altos agentes públicos de 104 entidades federais. O relatório propõe uma estratégia concreta para que a Controladoria-Geral da União (CGU), que lidera as políticas de integridade em nível federal no Brasil, contribua ativamente para a mudança de comportamento dos líderes.

Este relatório, inspirado e informado por insights das ciências comportamentais, complementa a colaboração anterior da OCDE com da CGU na promoção da integridade pública, incluindo os relatórios “Fortalecendo a Integridade Pública no Brasil: Consolidando as Políticas de Integridade no Poder Executivo Federal” (2021) e “Modernizando a Avaliação dos riscos para a integridade no Brasil: Rumo a uma abordagem comportamental e orientada por dados” (2022).

Este relatório contribui para o trabalho da OCDE para ajudar os países a implementar eficazmente da Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública e na Aplicação de Percepções Comportamentais para a Integridade Pública. O relatório foi revisado pelo Grupo de Trabalho de Altos Funcionários de Integridade Pública (SPIO) da OCDE em 18 de setembro de 2023. Foi aprovado pelo Comitê de Governança Pública em 16 de novembro de 2023 e preparado para publicação pelo Secretariado.

Agradecimentos

O relatório foi preparado pela Divisão de Integridade do Setor Público da OCDE da Diretoria de Governança Pública (GOV), sob a direção de Elsa Pilichowski, Diretora de Governança Pública da OCDE, e Julio Bacio Terracino, Chefe da Divisão de Integridade do Setor Público. O relatório foi coordenado e redigido por Frédéric Boehm e Laura Córdoba Reyes. María Camila Porras forneceu um apoio inestimável durante todo o projeto, em particular na concepção, implementação e análise da pesquisa.

O relatório também se beneficiou dos comentários e do trabalho mais amplo sobre liderança no Brasil realizado por Daniel Gersson e Felicitas Neuhaus, da Divisão de Gestão Pública e Orçamento da GOV. Chiara Varazzani e Henrietta Tuomaila, da Divisão de Governo Aberto e Inovador da GOV, também forneceram comentários da perspectiva dos insights comportamentais. A OCDE agradece também a Daniella Carrizo do Servicio Civil Chile, pela revisão por pares do projeto de relatório. Meral Gedik prestou assistência editorial e administrativa.

A OCDE agradece à equipe da Controladoria-Geral da União (CGU). Izabela Moreira Correa (Secretária de Integridade Pública) e sua equipe forneceram feedback e comentários sobre o projeto de relatório: Renata Alves de Figueiredo, Tatiana Petry, Flavia Lemos Sampaio Xavier, Monique Cerqueira Zuidema, Pepe Tonin e Walter Godoy Neto. A OCDE também agradece ao ex-ministro Wagner de Campos Rosário pela liderança e envolvimento neste projeto. Carolina Souto Carballido forneceu ideias, comentários e diversas discussões proveitosas em torno de conclusões e recomendações preliminares, bem como apoio na organização de entrevistas e grupos focais. A OCDE também agradece aos servidores Renata Alves de Figueiredo, Tatiana Petry, Joao Paulo Alexandre de Sousa, Monique Cerqueira Zuidema, Pepe Tonin, Flavia Lemos Sampaio Xavier, Taisa Ruana Ribeiro e Walter Godoy Neto da CGU pelo apoio na revisão e edição da tradução do relatório para o português.

A OCDE também gostaria de agradecer a todos os funcionários e entidades públicas que participaram do processo, seja respondendo à Pesquisa OCDE-CGU sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro ou participando de entrevistas ou grupos focais. Por último, a OCDE agradece às 30 Unidades de Gestão da Integridade que responderam ao questionário da OCDE enviado em 2020. Todas estas informações contribuíram para a preparação do relatório.

Índice

Prefácio	3
Agradecimentos	4
Sumário executivo	7
1 Liderança em integridade como indutor de mudança em instituições públicas	9
1.1. Uma perspectiva comportamental sobre liderança em integridade	10
1.2. Por que a liderança em integridade é importante	11
2 Liderança em integridade e cultura organizacional aberta na administração federal brasileira	16
2.1. Entendendo o contexto	17
2.2. Desafios atuais para a liderança em integridade na administração federal Brasileira	17
3 Uma estratégia para promover o comportamento de liderança em integridade no Brasil	26
3.1. Promovendo mudanças	27
3.2. Estabelecendo as bases para uma liderança em integridade	27
3.3. Um roteiro para fortalecer o comportamento de liderança em integridade no Brasil	34
Referências	47
Anexo A. Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro	53
Nota	68

FIGURAS

Figura 2.1. Intensidade de treinamento nos dois últimos anos entre funcionários de alto escalão	21
Figura 2.2. Dificuldade em discutir práticas antiéticas nas instituições e equipes dos entrevistados	23
Figura 2.3. Percepção dos altos agentes públicos em relação às pessoas de suas equipes de trabalho	24
Figura 3.1. Um roteiro para fortalecer o comportamento de liderança íntegra no Brasil	35
Figura 3.2. Os papéis da CGU, das UGIs e dos líderes em integridade na promoção de culturas de gestão de riscos de integridade no Executivo Federal Brasileiro	36
Figura 3.3. O interesse dos altos agentes públicos brasileiros em treinamentos ou atividades sobre liderança em integridade	39

Figura A A.1. Perfil geral dos altos agentes pesquisados	54
Figura A A.2. Perfil profissional dos altos agentes entrevistados	55
Figura A A.3. Tamanho da equipe sob supervisão direta dos agentes	55
Figura A A.4. O nível de educação e experiência profissional é semelhante entre os agentes de alto nível masculinos e femininos entrevistados	56

TABELAS

Tabela 1.1. Dimensões de uma cultura organizacional aberta	14
Tabela 3.1. Agir com integridade: uma estrutura para avaliação em Nova Gales do Sul, Austrália	28
Tabela 3.2. Comportamentos para manter a integridade para diferentes executivos e altos líderes no Canadá	29
Tabela 3.3. Orientação para supervisores e gestores canadenses no serviço público federal	30
Tabela 3.4. Principais métodos de treinamento	38
Tabela 3.5. Habilidades de liderança que levam a uma ética aprimorada no serviço público	41
Tabela A A.1. Principais resultados: Vinheta 1	58
Tabela A A.2. Principais resultados: Vinheta 2	59

QUADROS

Quadro 1.1. Aplicando Insights Comportamentais às Organizações: Fundamentos Teóricos	13
Quadro 1.2. Liderança em Integridade na Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública	15
Quadro 2.1. O Programa LideraGov brasileiro para a administração pública federal	20
Quadro 3.1. Liderança ética como uma das principais competências de liderança no serviço canadense	29
Quadro 3.2. Ferramentas para implementar verificações de integridade	31
Quadro 3.3. Medindo a liderança em integridade	32
Quadro 3.4. Defendendo uma cultura de integridade: Série Masterclass de Integridade em Serviços para Altos Executivos	40
Quadro 3.5. Orientação para gestores fortalecerem um ambiente de trabalho aberto: Diretrizes Positivas e Produtivas para o Local de Trabalho em Nova Gales do Sul, Austrália	42
Quadro 3.6. Redes de contatos/Networks e apoio de pares para alto agentes públicos em regiões selecionadas	44

Acompanhe as publicações da OCDE em:



<https://twitter.com/OECD>



<https://www.facebook.com/theOECD>



<https://www.linkedin.com/company/organisation-eco-cooperation-development-organisation-cooperation-developpement-eco/>



<https://www.youtube.com/user/OECDiLibrary>



<https://www.oecd.org/newsletters/>

Sumário executivo

Os comportamentos dos gestores de alto e médio escalão são importantes para promover culturas organizacionais abertas e mitigar os riscos à integridade. Os líderes, especialmente os gerentes de nível médio, devido à sua proximidade diária com a maioria dos servidores públicos podem possibilitar o comportamento ético de todos os funcionários e, em particular, das suas equipes diretas.

Com base no trabalho da OCDE sobre liderança na administração pública federal do Brasil, este relatório concentra-se na liderança em integridade através de uma lente comportamental. Segue a metodologia BASIC desenvolvida pela OCDE (BASIC, por sua sigla em inglês, significa Comportamento, Análise, Estratégia, Intervenção, Mudança), uma metodologia de cinco etapas que orienta os formuladores de políticas públicas sobre as etapas para aplicar sistematicamente as percepções comportamentais ao projetar intervenções políticas. O relatório baseia-se em entrevistas, grupos focais e uma pesquisa realizada pela OCDE e pela Controladoria-Geral da União (CGU) a 5.889 funcionários públicos brasileiros de alto nível. Recomendações concretas são fornecidas, informadas e inspiradas por insights comportamentais, sobre como o Brasil poderia fortalecer o comportamento de liderança em integridade em sua administração pública federal.

Principais descobertas

- Reformas recentes foram implementadas no Brasil para esclarecer e consolidar o sistema da função pública sênior. No entanto, apesar das melhorias, ainda há espaço para fortalecer a liderança em integridade, incluindo ações específicas para abordar a falta de critérios e procedimentos sistemáticos baseados no mérito para selecionar e nomear altos servidores públicos, a falta de referências explícitas à integridade no quadro de competências dos líderes, e o falta de avaliação periódica e sistemática do desempenho dos altos funcionários públicos.
- Tanto a demanda quanto a oferta de treinamento em integridade direcionado a funcionários de alto escalão são limitadas em toda a administração federal brasileira. A pesquisa da OCDE-CGU revelou que apenas 55% dos entrevistados têm participado de treinamentos relacionados à ética nos dois anos anteriores à pesquisa. Isso contrasta com o alto interesse em participar desse tipo de treinamento, com 68% dos entrevistados tendo indicado interesse em tais treinamentos. Além disso, uma pesquisa anterior do Banco Mundial e da CGU revelou que apenas 36% dos funcionários públicos consideram que seus líderes promovem e conscientizam regularmente sobre a integridade, mostrando a necessidade de incentivar a dupla função dos líderes como modelos e gerentes de integridade.
- Ainda há desafios para promover efetivamente uma cultura organizacional aberta na administração federal brasileira. Por exemplo, a pesquisa da OCDE-CGU revelou que 33.7% dos entrevistados relataram ter dificuldade em se comunicar sobre integridade dentro de suas equipes e 54.7% em se envolver em conversas sobre questões de integridade em suas instituições.
- Uma pesquisa anterior realizada pelo Banco Mundial e pela CGU revelou que os funcionários públicos não se sentem seguros o suficiente para denunciar má conduta, com apenas 12% dos funcionários públicos tendo denunciado corrupção nos três anos anteriores à pesquisa, embora um terço dos funcionários públicos tenha testemunhado práticas antiéticas. Isso sugere a necessidade de fortalecer os mecanismos de proteção e promover um ambiente seguro para a denúncia de má conduta.
- Ao diferenciar por gênero, as funcionárias de alto escalão do sexo feminino expressaram níveis mais altos de desconforto com a discussão de má conduta e com a denúncia de casos de corrupção do que os seus colegas do sexo masculino. Por exemplo, enquanto 65% das mulheres

pesquisadas consideram "difícil" ou "muito difícil" discutir a má conduta em nível institucional, 49% de seus colegas homens expressaram níveis semelhantes de desconforto. Esses resultados da pesquisa da OCDE-CGU sugerem a relevância da inclusão de uma perspectiva de gênero nas políticas de integridade do Brasil. A elaboração e a implementação de políticas de integridade específicas de gênero poderiam contribuir efetivamente para uma cultura organizacional aberta.

- A pesquisa da OCDE-CGU mostra que os líderes da administração federal brasileira valorizam e estão cientes dos benefícios de um diálogo aberto com seus funcionários para lidar com questões e preocupações antiéticas, especialmente quando comparados a um estilo de liderança baseado na "mão de ferro e saber fixar limites". Essa conscientização é um bom ponto de partida para iniciativas destinadas a fortalecer uma cultura organizacional aberta.

Principais recomendações

O Brasil poderia começar implementando as duas medidas a seguir, com o objetivo de criar um ambiente mais favorável ao desenvolvimento da liderança íntegra:

- O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, em coordenação com a CGU e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), poderia incluir mais explicitamente a integridade na competência dos líderes e prever avaliações periódicas de desempenho dos altos funcionários públicos. Para este último, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos poderia considerar as principais conclusões derivadas do piloto de avaliação de desempenho de liderança conduzido no antigo Ministério da Economia em 2020.
- A CGU poderia medir as dimensões da liderança em integridade por meio de uma pesquisa regular com os funcionários para entender melhor posição das diferentes instituições públicas federais em relação à liderança em integridade e para monitorar o progresso e o impacto de intervenções específicas nas percepções e comportamentos dos funcionários públicos.

Para fortalecer ainda mais a liderança em integridade no Brasil, a seguinte estratégia de três etapas poderia ser implementada em todas as instituições públicas da administração federal:

- Etapa 1: Identificação. As Unidades de Gestão de Integridade (UGIs) de cada órgão público do Poder Executivo Federal poderiam identificar um conjunto de líderes como aliados internos. Em nível de entidade, eles poderiam se tornar o elo entre as UGIs e os funcionários públicos, compartilhando conhecimentos e informações sobre integridade e servindo de modelos que os funcionários públicos poderiam seguir e se inspirar.
- Etapa 2: Treinamento. A CGU e a ENAP poderiam, juntas, desenvolver orientações sobre como promover uma cultura organizacional aberta e fornecer treinamentos de liderança em integridade para altos agentes públicos, com o objetivo de desenvolver as habilidades e capacidades necessárias para se tornarem líderes em integridade. Além disso, a CGU poderia fazer parceria com a ENAP e as UGIs para desenvolver um programa de treinamento e orientação específico e mais intensivo para os líderes identificados na etapa 1. Esse treinamento também poderia ser adaptado a cada entidade seguindo uma abordagem baseada em riscos. Considerando os resultados da pesquisa OCDE-CGU sobre habilidades específicas de gênero, as UGIs devem incentivar a igualdade de oportunidades para participar desse treinamento e incluir uma perspectiva de gênero no programa de treinamento.
- Etapa 3: Redes de contato / colaboração. A CGU poderia iniciar e promover uma rede de colaboração (networking) entre os líderes identificados para facilitar a troca de experiências, promover a aprendizagem entre pares e permitir alianças em toda administração federal. Além de promover o apoio dos colegas, essa rede poderia se tornar um aliado importante para a CGU na integração da integridade pública em toda a administração federal brasileira.

1 Liderança em integridade como indutor de mudança em instituições públicas

Este capítulo analisa a relevância da liderança em integridade na promoção de culturas organizacionais de integridade, enfatizando o duplo papel desempenhado pelos líderes como modelos e gestores de integridade. Através do seu comportamento, os líderes podem tornar-se indutores de mudança no comportamento dos agentes públicos nas instituições públicas.

1.1. Uma perspectiva comportamental sobre liderança em integridade

Os comportamentos são importantes. A mudança exige que as pessoas comecem a fazer as coisas de maneira diferente. Como tal, os desenvolvedores de políticas públicas precisam compreender melhor o que impulsiona o nosso comportamento. O potencial inovador de incorporar o fator humano com as suas dimensões psicológicas, cognitivas e sociais nas políticas de integridade é amplamente reconhecido. No entanto, o comportamento humano ainda é, muitas vezes, uma dimensão subestimada na formulação de políticas de integridade, que tendem a centrar-se em reformas legais e institucionais. Para cobrir esta lacuna, o relatório da OCDE sobre “Insights Comportamentais para a Integridade Pública” liga insights relevantes da investigação comportamental à elaboração de políticas anticorrupção e de integridade (OCDE, 2018^[1]).

Três mensagens principais emergem dessas percepções comportamentais para a integridade pública:

- Primeiro, independentemente do contexto, a maioria das pessoas quer agir com integridade. Ao mesmo tempo, elas podem envolver-se em práticas antiéticas, enquanto conseguem sentir-se uma pessoa honesta (Cohn et al., 2019^[2]; Fischbacher and Föllmi-Heusi, 2013^[3]; Shalvi et al., 2011^[4]). Isto tem implicações para a legislação e a elaboração de políticas (Feldman, 2018^[5]). As medidas tradicionais anticorrupção concentram-se quase exclusivamente nos indivíduos corruptos. Ao fazê-lo, os custos das medidas anticorrupção para os não-corruptos são largamente negligenciados. Os formuladores de políticas devem concentrar-se mais no apoio à tomada de decisões éticas, proporcionando um ambiente adequado e de confiança (Lambsdorff, 2015^[6]). Como a escolha ética é muitas vezes inconsciente, o desenvolvimento de capacidades e as ferramentas podem não ser suficientes para promover decisões éticas reais.
- Segundo, as normas sociais são importantes na formação das nossas escolhas (Bicchieri, 2005^[7]; Bicchieri, 2017^[8]). As pessoas se comportam de acordo com as crenças e expectativas do que é aceitável em seu contexto social. As reformas de integridade podem falhar se não considerarem as normas sociais existentes que podem não estar alinhadas com regulamentos e procedimentos formais. Mais uma vez, em vez de se concentrar nos maus comportamentos e, assim, reforçar potencialmente as normas sociais existentes, tornar visível o bom comportamento para promover culturas de integridade pode ser a chave para o sucesso. Nos níveis organizacionais, os líderes da gestão intermediária podem desempenhar um papel importante na consecução deste objetivo.
- Terceiro, as políticas de integridade, mesmo quando bem-intencionadas, podem nem sempre produzir o impacto desejado ou podem até sair pela culatra quando as pessoas não reagem conforme o esperado. Em especial, ao conceber campanhas de sensibilização, os formuladores de políticas públicas precisam considerar como as mensagens transmitidas podem contribuir para a normalização involuntária da corrupção nos grupos-alvo (Cheeseman and Peiffer, 2021^[9]; Peiffer, 2018^[10]; Corbacho et al., 2016^[11]; Ajzenman, 2021^[12]). Em vez de fazer suposições ou imaginar como as pessoas se comportariam ou deveriam se comportar, observar e compreender o comportamento real deveria ser o ponto de partida. Além disso, testar antes do aumento de escala é fundamental. A compreensão dos vieses cognitivos e da heurística melhorou; eles podem ser previstos e, portanto, levados em consideração ao projetar políticas.

É evidente que a aplicação de conhecimentos comportamentais às políticas de integridade requer uma compreensão profunda de um determinado contexto em que as pessoas tomam decisões e agem, considerando seriamente o conceito de “o contexto importa”. Por conseguinte, a OCDE desenvolveu uma metodologia que fornece orientação aos formuladores de políticas públicas sobre os passos para aplicar percepções comportamentais de forma sistemática e responsável para compreender por que razão os cidadãos se comportam daquela forma e pré testar quais as soluções políticas que são mais eficazes antes de as implementar em grande escala (OCDE, 2019^[13]).

Esta metodologia, conhecida como metodologia BASIC, consiste nas seguintes cinco etapas:

1. Comportamento (*Behaviour*): Identificar e compreender melhor os comportamentos que estão impulsionando o problema na política.
2. Análise (*Analysis*): Revisar as evidências disponíveis para compreender quais fatores psicológicos e cognitivos estão causando os comportamentos visados (por que as pessoas se comportam de determinada maneira?).
3. Estratégia (*Strategy*): traduzir a análise em estratégias informadas sobre o comportamento que irão efetivamente mudar o(s) comportamento(s) identificado(s) na raiz do problema na política.
4. Intervenção (*Intervention*): conceber e implementar uma intervenção para testar qual a estratégia mais eficaz para resolver o problema e alcançar o resultado na política.
5. Mudança (*Change*): Revisitar o exercício, pensar nas implicações a longo prazo da intervenção e decidir se devem ser desenvolvidos planos para expandir para uma intervenção completa na política para sustentar o comportamento ou encerrar o projeto.

No Brasil, a OCDE tem apoiado a Controladoria-Geral da União (CGU) na implementação de um projeto que visa fortalecer as políticas, métodos e instituições para promover a integridade no poder executivo federal do Brasil. Este projeto tem três componentes: i) uma revisão da metodologia de avaliação de riscos de integridade (OCDE, 2022^[14]); ii) uma análise do Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF) para fortalecer as Unidades de Gestão da Integridade (UGIs) (OCDE, 2021^[15]); e iii) a aplicação de insights comportamentais a políticas de integridade pública selecionadas. Além disso, no âmbito deste projeto, a OCDE apoiou a CGU na identificação e definição dos Valores-chave para a Administração Pública Federal ([Valores do Serviço Público Federal](#)) por meio de um processo participativo com as principais partes interessadas, incluindo agentes públicos, cidadãos e representantes do setor privado.

Como parte do terceiro componente deste projeto, foi realizado um grupo focal pela OCDE com especialistas da CGU com o objetivo de identificar áreas onde a aplicação de insights comportamentais poderia ser mais explorada. Duas áreas foram identificadas: gestão de riscos de integridade e liderança em integridade. Como resultado, alguns caminhos para considerar as dimensões comportamentais na gestão do risco de integridade foram explorados num relatório anterior da OCDE (OCDE, 2022^[14]). Por sua vez, o presente relatório concentra-se na identificação dos principais aspectos que impactam o comportamento dos líderes da administração pública federal. O relatório seguiu a ideia da metodologia BASIC e, além de entrevistas e grupos focais, implementou uma pesquisa com altos servidores públicos brasileiros (ver Anexo A). O relatório fornece recomendações concretas, informadas e inspiradas por insights comportamentais, sobre como o Brasil poderia fortalecer a liderança em integridade em sua administração pública federal.

1.2. Por que a liderança em integridade é importante

O tom no topo é importante para a integridade. Primeiro, os líderes atribuem recursos aos sistemas de integridade, os designam como prioridades organizacionais, supervisionam a sua coordenação e os integram no núcleo da sua gestão organizacional. Em segundo lugar, do ponto de vista comportamental, os líderes podem fornecer uma motivação para que outros no sistema de integridade defendam esses valores (Mayer et al., 2009^[16]; Hanse et al., 2013^[17]). Na verdade, um compromisso claro e repetido com a integridade por parte da liderança enfatiza valores comuns e sinaliza a todos os agentes públicos que a integridade é uma parte crucial da sua identidade profissional (OCDE, 2018^[11]). O topo não se refere apenas aos mais altos níveis políticos e de gestão. A relevância da gestão intermediária e inferior não pode ser subestimada, uma vez que o seu impacto imediato nos comportamentos do pessoal sob a sua responsabilidade direta pode ser ainda maior e mais direto (OCDE, 2022^[18]; OCDE, 2018^[11]). Por exemplo,

um estudo sobre governos locais no Reino Unido encontrou evidências do papel desempenhado pelos líderes na promoção e no reforço de padrões de conduta, especialmente quando intervêm informalmente para orientar o comportamento e resolver problemas emergentes, em vez de apenas confiar em mecanismos formais (Downe, Cowell and Morgan, 2016_[19]).

Ao mesmo tempo, a pesquisa mostrou que os líderes éticos não devem ser vistos pelos seus colaboradores como “juízes morais” que desconfiam deles (Stouten et al., 2013_[20]). O estudo realizado com amostras da Bélgica, dos Países Baixos e dos EUA sugere, portanto, que os líderes éticos devem reconhecer os valores dos colaboradores e abordá-los com respeito. Mais do que apenas discutir com eles os comportamentos esperados dos funcionários, os líderes também devem se preocupar com como os colaboradores se sentem sobre a aplicação de padrões éticos em seu trabalho diário (Stouten et al., 2013_[20]).

Para este relatório, os líderes são considerados “funcionários seniores que ocupam os cargos mais elevados das burocracias administrativas e que lideram os agentes públicos na busca dos objetivos governamentais” (Gerson, 2020_[21]). No entanto, muitas das conclusões e recomendações incluídas neste relatório aplicam-se igualmente aos gestores diretos/intermediários. Como mencionado, os gestores diretos/intermediários provavelmente são ainda mais importantes do que os que estão no topo, devido à sua maior proximidade diária com a maioria dos agentes públicos, que tendem a perceber princípios e sinais morais daqueles que veem à sua volta, em vez de aqueles no topo, que eles raramente veem.

A liderança em integridade ajuda a demonstrar o compromisso do setor público com a integridade pública. Mais especificamente, liderança em integridade refere-se à “demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relações interpessoais, e à promoção de tal conduta aos seguidores através de comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão” (Brown, Treviño and Harrison, 2005_[22]). Isto significa que para ser um líder em integridade são necessários dois aspectos inter-relacionados, denominados como o aspecto “pessoa moral” e o aspecto “gestor moral” (Treviño, Hartman and Brown, 2000_[23]):

- O líder, enquanto agente público de alto nível, precisa ser visto como uma “**pessoa moral**”, que compreende os valores que sustentam o serviço público e a sua organização específica e os utiliza para tomar as decisões certas, mesmo quando confrontado com um dilema ético. Os altos agentes públicos são obrigados a negociar valores múltiplos e muitas vezes concorrentes e conflitos entre valores – que são comuns e muitas vezes inevitáveis, por exemplo, entre democracia e burocracia; eficiência e igualdade; consistência, mudança e inovação; responsabilização e assunção de riscos (Gerson, 2020_[21]). Os líderes devem compreender estas contrapartidas e as implicações das suas decisões. Além disso, a pesquisa evidenciou que o comportamento pró-social é contagioso (Chancellor et al., 2018_[24]; Chancellor, Margolis and Lyubomirsky, 2018_[25]): ao serem gentis, os líderes podem promover comportamentos pró-sociais, como a gentileza. Em suma, ao mudar e tornar visíveis os seus comportamentos, os líderes podem ajudar a criar normas que outros possam seguir (Acemoglu and Jackson, 2013_[26]).
- Além disso, o líder precisa ser visto como um “**gestor moral**” que comunica abertamente sobre integridade e dá aos funcionários as ferramentas e confiança de fazerem escolhas éticas, encoraja-os a procurar aconselhamento, a expressar as suas opiniões e faz com que se sintam confortáveis para discutir livremente questões de integridade e levantar questões antes que se tornem prejudiciais à organização e ao ambiente de trabalho (Wu and Danqi, 2015_[27]). Os líderes podem moldar ativamente um ambiente de segurança psicológica dentro das suas equipas (Newman, Donohue and Eva, 2017_[28]; Edmondson, 1999_[29]). Em suma, os líderes podem promover e recompensar ativamente o comportamento apropriado e disciplinar a má conduta (Brown, Treviño and Harrison, 2005_[22]).

Não só ambos os papéis são importantes, mas também é necessário que haja consistência entre eles (OCDE, 2009_[30]). Particularmente preocupante é a situação em que um gestor finge ser um “gestor moral”,

isto é, um gestor de integridade, mas não age como uma “pessoa moral” ou modelo de integridade. Um líder tão hipócrita “fala o discurso da ética”, mas não “faz o caminho da ética”; as palavras não estão alinhadas com os atos e refletem uma falta de integridade comportamental (Treviño, Hartman and Brown, 2000^[23]; Simons, 2002^[31]). Se os colaboradores perceberem discrepâncias entre a retórica e o comportamento, isso pode levar ao cinismo e pode até estimular a capacidade dos colaboradores de justificarem as suas próprias práticas antiéticas (OCDE, 2009^[30]; OCDE, 2018^[1]; Tenbrunsel and Messick, 2004^[32]).

“...filosofias éticas terão pouco impacto no comportamento ético dos funcionários, a menos que sejam apoiadas por comportamentos gerenciais que sejam consistentes com essas filosofias” (Stead, Worrell and Stead, 2013^[33]).

Como tal, através da aprendizagem social, uma boa liderança em todos os níveis parece ser fundamental no estabelecimento de uma cultura aberta de integridade dentro das organizações (OCDE, 2018^[11]) (Bandura, 1977^[34]). Embora a liderança em integridade não seja uma solução milagrosa (Wang et al., 2021^[35]; Kalshoven, van Dijk and Boon, 2016^[36]), os líderes podem ser vetores importantes para a mudança organizacional, vivendo e promovendo valores e princípios institucionais (Quadro 1.1).

Quadro 1.1. Aplicando Insights Comportamentais às Organizações: Fundamentos Teóricos

Estimular os supervisores ou outras pessoas poderosas ou influentes dentro de uma organização pode ter um efeito multiplicador, de modo que os comportamentos exibidos e endossados por indivíduos influentes tenham mais chances de serem adotados em massa, estimulando toda a organização no processo. Na verdade, acredita-se que os líderes carismáticos e transformacionais possuem qualidades que inspiram os seguidores a se comportarem da maneira desejada a serviço de um objetivo maior. Estimular esses líderes pode provocar mudanças comportamentais em grande escala.

É claro que aqueles que ocupam cargos formais de liderança no topo da hierarquia organizacional também estão em boa posição para efetuar mudanças comportamentais generalizadas, alterando as políticas e procedimentos organizacionais. Os estímulos (nudges) que ajudam os decisores de alto nível (líderes, conselhos de administração, etc.) a otimizar as decisões políticas organizacionais face aos seus próprios vieses e irracionalidades podem ter um efeito. Assim, ajudar os tomadores de decisão a ver a conexão entre políticas, procedimentos e comportamento na base é outra forma de estimular organizações inteiras.

Source: (OCDE, 2020^[37]).

As medidas que apoiam uma cultura organizacional aberta operam em diversas dimensões, incluindo conscientização, engajamento, credibilidade/confiança, empoderamento e coragem (Tabela 1.1). Por exemplo, ao analisar a eficácia dos canais de denúncia, antes de ponderar se deve comunicar uma preocupação ética, um colaborador deve primeiro ser capaz de detectar má conduta e violações dos padrões de integridade (Berry, 2004^[38]). No entanto, estar consciente não é suficiente: quando os valores e normas organizacionais entram em conflito com os do colaborador, o seu compromisso e envolvimento com a organização provavelmente serão prejudicados. Neste sentido, é necessário envolver os agentes públicos e aprofundar o seu compromisso com os valores e normas organizacionais para os encorajar a denunciar as violações e a defender os interesses da sua organização. Isto é apoiado quando os altos agentes públicos atuam como modelos, garantindo que as normas e valores da organização são acreditados e vividos na organização. Uma cultura organizacional aberta exige capacitação e coragem dos colaboradores para expressar ideias ou preocupações, sabendo que não serão punidos pela sua coragem e iniciativa.

Tabela 1.1. Dimensões de uma cultura organizacional aberta

Dimensão	Questões guia
Conscientização	Quais são os padrões nesta organização? Qual é o meu papel na defesa desses padrões?
Engajamento	Eu acredito nos valores desta organização? Eles são congruentes com meus valores e crenças pessoais? Quão ligado estou à organização? O que estou disposto a fazer em nome da organização?
Credibilidade/Confiança	Se os líderes não seguem ou não defendem os padrões, os padrões não devem ser significativos. Se ninguém segue as regras, então por que eu deveria? Se os líderes não se comportam de forma consistente com o que é formalmente declarado, como podem ser confiáveis? Se não posso confiar na liderança, como posso acreditar na integridade desta organização?
Empoderamento	Quem vai me ouvir? Alguém vai acreditar em mim? Posso fazer a diferença? Serei ouvido?
Coragem	O que acontecerá se eu seguir em frente? Alguém vai me apoiar? Que riscos estão envolvidos? O que posso me dar ao luxo de perder? Estou cometendo suicídio profissional? Vale a pena? E se eu estiver errado?

Fonte: adaptado de (Berry, 2004^[38]).

Estas dimensões sugerem que os altos agentes públicos, líderes, têm um papel fundamental no incentivo a uma cultura organizacional aberta. Em primeiro lugar, ao dar o exemplo certo a partir do topo, os altos gestores garantem a credibilidade dos padrões das organizações. Em segundo lugar, ao comunicarem sobre valores e padrões e ao envolverem os colaboradores em discussões sobre normas de integridade, os altos gestores promovem o envolvimento dos colaboradores nos valores da organização. Terceiro, ao aconselhar os colaboradores sobre os desafios de integridade e ao ouvir e agir de acordo com as sugestões e relatos de mau comportamento dos funcionários sem puni-los, os altos gestores promovem o empoderamento e a coragem dos colaboradores. Na verdade, em organizações onde o diálogo e o feedback são apreciados pela gestão, os colaboradores estão mais dispostos e sentem-se mais confortáveis para discutir e denunciar internamente suspeitas de má conduta (Heard and Miller, 2006^[39]). A pesquisa mostrou que, ao criar um ambiente psicologicamente seguro dentro de sua equipe, os líderes em integridade podem melhorar o comportamento de voz dos empregadores (Walumbwa and Schaubroeck, 2009^[40]) e a denúncia interna (Liu, Liao and Wei, 2015^[41]; Shaukat Malik and Kashif Nawaz, 2018^[42]). A pesquisa também mostrou que um comportamento de apoio e incentivo dos líderes está fortemente associado à disposição dos colaboradores em denunciar (Bhal and Dadhich, 2011^[43]).

Por sua vez, a pesquisa enfatiza que existe também um “lado negro da liderança” quando os líderes se comportam de formas que são destrutivas e contraproducentes tanto para os seus colaboradores como para a sua organização (Schyns and Schilling, 2013^[44]; D’adda et al., 2017^[45]). Líderes são seres humanos. Podem estar sujeitos a vieses que podem levá-los inconscientemente a tomar decisões que não são éticas ou que os tornam cegos para práticas antiéticas no seu ambiente. Por exemplo, a pesquisa mostra que os líderes e indivíduos de alto escalão que se identificam fortemente com a sua organização podem apresentar um risco maior de deixarem as violações de integridade passarem incontestadas. Isto acontece porque esta forte identificação os leva a perceber como éticas as práticas das suas organizações, mesmo quando não o são (Kennedy and Anderson, 2017^[46]). Além disso, os líderes podem superestimar a sua própria capacidade de evitar uma violação da integridade ou subestimar a probabilidade de uma violação da integridade entre os seus pares e funcionários. A supervisão gerencial é, portanto, insuficiente como única defesa da integridade. É, portanto, importante lembrar que existem sempre duas faces da liderança, com algumas “patologias de liderança” que precisam ser compreendidas e levadas em conta nas formações e nas políticas organizacionais (Washbush and Clements, 1999^[47]). Neste sentido, investir na liderança em integridade precisa promover e capacitar bons líderes, torná-los conscientes das potenciais consequências das suas posições de poder e vieses, mas também prevenir ou detectar oportunamente líderes destrutivos que possam estabelecer práticas antiéticas como norma a seguir.

A Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública reconhece o papel que a liderança desempenha na construção de uma cultura aberta de integridade nas instituições públicas (Quadro 1.2). Da mesma forma, a Recomendação da OCDE sobre Liderança e Capacidade do Serviço Público enfatiza a relevância de uma cultura e liderança orientadas por valores no setor público e apela à definição dos valores do serviço público, à promoção da tomada de decisões baseada em valores e ao desenvolvimento de capacidade de liderança no setor público (OCDE, 2019^[48]). Mais especificamente, foram definidas quatro capacidades principais de liderança para um serviço público de alto desempenho: (1) liderança baseada em valores, (2) inclusão aberta, (3) gestão organizacional e (4) colaboração em conjunto (Gerson, 2020^[21]). Esses aspectos serão abordados nas seções seguintes.

Quadro 1.2. Liderança em Integridade na Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública

A Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública recomenda aos aderentes que “invistam na liderança em integridade para demonstrar o compromisso de uma organização do setor público com a integridade”.

Isto pode ser conseguido, em particular, através de:

- Inclusão de liderança em integridade no perfil dos gestores em todos os níveis de uma organização, bem como um requisito para seleção, nomeação ou promoção para um cargo de gestão, e avaliação do desempenho dos gestores no que diz respeito ao sistema de integridade pública em todos os níveis da organização.
- Apoio aos gestores no seu papel de líderes em integridade, estabelecendo mandatos claros, fornecendo apoio organizacional (como controle interno, instrumentos de recursos humanos e aconselhamento jurídico) e fornecendo capacitações e orientações periódicas para aumentar a consciencialização e desenvolver competências relativas ao exercício de julgamento apropriado em assuntos onde questões de integridade pública possam estar envolvidas.
- Desenvolvimento de estruturas de gestão que promovam responsabilidades gerenciais para identificar e mitigar riscos à integridade pública.

Além disso, a Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública incentiva uma cultura de abertura no setor público “onde dilemas éticos, preocupações de integridade pública e erros podem ser discutidos livremente e, quando apropriado, com representantes dos trabalhadores, e onde a liderança é receptiva e empenhada em fornecer aconselhamento oportuno e em resolver questões relevantes”. Como tal, uma cultura organizacional aberta exige líderes que sejam receptivos e empenhados em fornecer aconselhamento oportuno e resolver questões relevantes, e funcionários que se sintam confortáveis em levantar preocupações éticas.

Fonte: (OCDE, 2017^[49]; OCDE, 2022^[18]).

O próximo capítulo (Capítulo 2) fornece uma visão geral da liderança em integridade e das culturas organizacionais abertas na administração federal brasileira, identificando desafios e oportunidades para fortalecer a liderança em integridade. Esta análise leva a um conjunto de recomendações para promover o comportamento de liderança em integridade no Brasil, que são explicadas em detalhes no Capítulo 3.

2 Liderança em integridade e cultura organizacional aberta na administração federal brasileira

Este capítulo apresenta conclusões fundamentais para compreender o contexto atual e os principais desafios e oportunidades para fortalecer a liderança em integridade e construir uma cultura organizacional aberta na administração federal brasileira. Atualmente, a integridade não é considerada sistematicamente na seleção, nomeação e promoção de altos cargos de gestão, nem faz parte de treinamentos de liderança. Além disso, o Brasil enfrenta desafios em termos de promoção de uma cultura organizacional aberta.

2.1. Entendendo o contexto

A metodologia BASIC requer uma compreensão profunda do contexto em que ocorre determinado comportamento alvo (OCDE, 2019^[13]). Tal como enfatizado no Capítulo 1, olhar para a liderança em integridade a partir de uma perspectiva comportamental é interessante a dois níveis: primeiro, o comportamento dos próprios líderes: os líderes se comportam como um modelo? Eles orientam sobre integridade e contribuem para a criação de um espaço seguro onde os colaboradores possam discutir problemas, erros e esclarecer dúvidas? Em segundo lugar, o comportamento dos colaboradores dos líderes: os colaboradores seguem o seu líder, como foi demonstrado em pesquisas experimentais (D’adda et al., 2017^[45]), e poderia assim tornar-se uma alavanca chave para influenciar culturas organizacionais de integridade e abertura?

Considerando o papel potencial que os líderes poderiam ter na promoção de uma cultura de integridade no setor público, em junho de 2022, a CGU e a OCDE implementaram a Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro. Esta pesquisa teve como objetivo fornecer informações sobre o comportamento dos líderes e outros fatores-chave que poderiam ser considerados para fortalecer ainda mais a integridade pública na Administração Pública brasileira. A pesquisa teve como alvo funcionários de alto nível do poder executivo – isto é, pessoas que no momento da pesquisa ocupavam cargos DAS-4, DAS-5 ou equivalentes – em todo o país, e que adicionalmente supervisionavam diretamente uma equipe de trabalho dentro uma instituição pública. A pesquisa incluiu questões sobre características sociodemográficas, participação em treinamentos relacionados à integridade, exposição a comportamentos antiéticos dentro da instituição pública e na equipe de trabalho direta, percepções sobre abertura ao diálogo e ambiente organizacional, nível de conhecimento e aprovação da gestão das UGIs, preferências de estilo de liderança, e um esboço de experiência destinada a identificar determinantes relativos da percepção do comportamento antiético (para mais informações, ver Anexo A).

Informações adicionais utilizadas como parte da análise deste relatório vêm de trabalhos anteriores e em andamento da OCDE sobre integridade e liderança no Brasil (OCDE, 2023^[50]; OCDE, 2019^[51]; OCDE, 2021^[15]) e de entrevistas e grupos focais realizados pela OCDE no contexto deste projeto e da Revisão de Integridade do Brasil da OCDE, a ser lançada. Nas seções seguintes, este capítulo apresenta algumas descobertas que são fundamentais para compreender a liderança em integridade no Brasil.

2.2. Desafios atuais para a liderança em integridade na administração federal Brasileira

2.2.1. A seleção, nomeação e promoção de cargos de alta administração com base no mérito não são implementadas sistematicamente no Brasil, ameaçando a liderança em integridade

No Brasil, a liderança tem sido identificada como um dos mecanismos para o exercício da governança pública, juntamente com a estratégia e o controle. De acordo com o Decreto 9.203/2017, a liderança compreende um conjunto de práticas humanas ou comportamentais exercidas nos principais cargos das organizações para garantir a existência dos requisitos mínimos para o exercício da boa governança (Art. 5(I)).

Esses requisitos mínimos são:

- integridade
- competência
- responsabilidade
- motivação

Considerando o papel que a liderança desempenha na obtenção da boa governança, o Brasil implementou recentemente reformas com o objetivo de esclarecer e consolidar um regime de apoio e gestão de altos líderes, que inclui a concepção e a implementação de um novo sistema de classificação para cargos de alta gestão e um conjunto de competências comuns para líderes.

Até 2021, o regime de quadros da alta gestão incluía Grupo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS), funções comissionadas (funções comissionadas do poder executivo, FCPE) e vários outros tipos de contrato (OCDE, 2019^[51]). O DAS era o sistema dominante de altos gestores no Brasil, estruturado em seis níveis de gestão (gestão operacional, tática e estratégica), sendo o DAS-6 a classificação mais alta (OCDE, 2019^[51]). Além disso, vários cargos seniores eram ocupados fora do sistema DAS, inclusive por meio do FCPE, que variava de 1 a 6. A principal diferença entre os cargos DAS e FCPE era que os cargos do FCPE eram reservados para servidores públicos de carreira, enquanto qualquer pessoa poderia ser nomeada para cargos DAS. Adicionalmente, as nomeações para cargos DAS e FCPE eram, por definição, feitas de acordo com a vontade do governo e das autoridades contratantes relevantes. Os critérios de nomeação não eram sistemáticos nem detalhados e grande parte dos cargos de gestão era independente da aprovação em um processo seletivo (OCDE, 2019^[51]). Nesse sentido, em toda a administração federal, havia grande heterogeneidade nos procedimentos, formulários de candidatura e critérios de seleção e nomeação de altos gestores, dependendo da autoridade de contratação e seleção (OCDE, 2019^[51]).

A partir de 2021, por meio da Lei 14.204/2021 e do Decreto 10.829/2021, entrou em vigor uma nova classificação para cargos de alta administração, incluindo critérios mínimos para seleção/nomeação de altos agentes públicos anteriormente estabelecidos por Portaria de 2019. Os cargos DAS foram convertidos em Cargos Comissionados Executivos (CCE), variando dos níveis 1 a 18, e os cargos FCPE foram convertidos em Funções Comissionadas Executivas (FCE), variando dos níveis 1 a 17. Como antes, determinados cargos são reservados a servidores públicos: 60% do total de cargos comissionados precisam ser ocupados por servidores de carreira. Além disso, tanto a CCE como o FCE podem ocupar cargos de “Assessoramento”, “Direção” e “Direção de Projetos”; mas apenas os FCE também podem ocupar cargos de “Assessoramento Técnico Especializado”. O Decreto 10.829/2021 estabelece critérios para nomeação de cargos de alta administração (cargos em comissão e de funções de confiança), exigindo, entre outros, “idoneidade moral” e “reputação ilibada”, sem, no entanto, defini-los melhor.

Adicionalmente, pela Instrução Normativa SPG-ENAP/SEDGG/ME 21/2021, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o antigo Ministério da Economia (hoje Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos) publicou um conjunto de competências transversais para um setor público de alto desempenho, que se aplicam a todos os agentes públicos da administração federal, bem como um conjunto de competências para líderes (competências de liderança), que se aplicam a agentes públicos em cargos de liderança. Embora estas competências não sejam obrigatórias, mas pretendam fornecer às instituições públicas uma estrutura de apoio para a definição do seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas, este é um passo no sentido de mapear as aptidões, atitudes e competências que os líderes do setor público necessitam.

Existem sete competências transversais – isto é, resolução de problemas com base em dados, foco nos resultados para os cidadãos, mentalidade digital, comunicação, trabalho em equipe, orientação por valores éticos e visão sistêmica – e nove competências para líderes. As competências dos líderes estão organizadas em três grupos – pessoas, resultados e estratégia – e incluem as seguintes:

- **Pessoas:** i) autoconhecimento e desenvolvimento pessoal; ii) engajamento de pessoas e equipes; e iii) networking e colaboração (coordenação e colaboração em rede).
- **Resultados:** i) geração de valor para o usuário; ii) gestão para resultados; e iii) gestão de crises.
- **Estratégia:** i) visão de futuro; ii) inovação e mudança; e iii) comunicação estratégica.

Apesar destas reformas, a abordagem às altas funções públicas ainda está fragmentada e não é acompanhada por uma estratégia mais ampla para consolidar e fortalecer ainda mais os altos níveis da função pública federal (OCDE, 2023^[50]). Isto também implica desafios para o desenvolvimento de uma liderança íntegra de uma forma mais sistemática. Por exemplo, sob o novo regime, ainda existem dois grupos distintos de altos agentes públicos (CCE e FCE), nos quais todos os cargos do FCE são obrigados a ser servidores públicos de carreira, o que significa que o CCE pode ser preenchido com pessoas que não foram obrigadas a passar por um concurso público para ingresso no serviço público. Além disso, não é obrigatório – mas sim voluntário – realizar processos de seleção competitivos para preencher estes cargos, o que significa que a maioria dos altos agentes públicos são nomeados diretamente para os seus cargos, sem qualquer avaliação formal de competências. Adicionalmente, é necessário que os candidatos cumpram apenas alguns critérios para serem elegíveis ou contratados, critérios esses que os ministérios podem contornar mediante justificação dirigida à Presidência (OCDE, 2023^[50]).

Por último, ainda existem deficiências em termos de avaliação de desempenho, aprendizagem e desenvolvimento e oportunidades de promoção abertas e transparentes para altos agentes públicos (OCDE, 2023^[50]). Na verdade, para além do processo de seleção e contratação, a maioria dos países da OCDE tem um sistema separado e específico de avaliação de desempenho que se aplica aos altos agentes públicos para garantir objetivos bem definidos, incentivos alinhados, oportunidades relevantes de aprendizagem e desenvolvimento e responsabilização apropriada (Gerson, 2020^[21]). Mais especificamente, em mais de 60% dos países da OCDE, as avaliações de desempenho dos altos agentes públicos são essenciais, uma vez que existe uma relação clara entre a renovação do contrato e os resultados das avaliações formais de desempenho. No entanto, no Brasil, embora a avaliação de desempenho seja obrigatória durante o período probatório dos servidores públicos e para a maioria dos servidores a cada 6, 12 ou 18 meses, existem alguns grupos que não são avaliados, incluindo servidores públicos que ocupam cargos de alto nível. A falta de avaliação de desempenho dos altos agentes públicos levanta riscos e preocupações de integridade específicos, especialmente quando se considera que muitos desses agentes são nomeados livremente – isto é, nomeados diretamente para o seu cargo sem qualquer avaliação formal de competências.

2.2.2. Atualmente, a integridade não é explicitamente parte dos treinamentos de liderança no Brasil

No Brasil, a ENAP é o principal ator institucional responsável por apoiar e promover programas de capacitação de pessoas em cargos de liderança (Decreto 10.369/2020 e Decreto 11.094/2022). Como parte desta missão, em 2020, a ENAP estabeleceu o Programa LideraGov, um programa de desenvolvimento para potenciais líderes da administração federal brasileira (Quadro 2.1). Além disso, a ENAP tem realizado outras atividades destinadas a apoiar e promover a formação de líderes. Estas atividades incluem a oferta de formação de pós-graduação em áreas de políticas públicas específicas e o fortalecimento de parcerias com instituições internacionais de formação de liderança para desenvolver e ministrar cursos de curta duração em áreas relacionadas com a liderança em organizações públicas (Programa de Capacitação para Altos Executivos).

Quadro 2.1. O Programa LideraGov brasileiro para a administração pública federal

O Programa LideraGov (doravante “LideraGov”) foi instituído pela Portaria Conjunta 254/2020 como resultado de uma parceria inédita entre o antigo Ministério da Economia e a ENAP. O LideraGov faz parte da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) do governo federal (Decreto 9.991/2019).

O LideraGov tem como alvo os agentes públicos (ocupando DAS 1, 2 ou 3) com potencial e motivação para se tornarem líderes. O objetivo do programa é construir uma rede de profissionais qualificados e comprometidos com a geração de valor público, com potencial para atuar como líderes inovadores e ocupar cargos estratégicos de liderança (ou seja, cargos DAS e FCPE dos níveis 4 a 6, ou equivalentes) na administração federal brasileira.

LideraGov abrange quatro fases, consideradas essenciais para que os participantes desenvolvam as competências e habilidades desejadas:

- **Primeira fase:** processo de seleção. Durante esta fase, são identificados os candidatos que demonstram ter potencial de liderança. O processo seletivo é baseado no mérito e consiste em três etapas: i) análise do perfil e trajetória profissional; ii) análise do potencial de liderança; e iii) análise das competências profissionais.
- **Segunda fase:** curso de qualificação. Treinamentos executivos teóricos e práticos que visam desenvolver competências essenciais para líderes públicos. Esta fase consiste em 120 horas de atividades síncronas organizadas em aulas de 8 horas ministradas ao longo de 9 meses a cada 15 dias. Além disso, os participantes têm 20 horas extras de atividades (síncronas e assíncronas) para apoiar o seu processo de aprendizagem, possibilitando a aplicação das competências aprendidas.
- **Terceira fase:** Acompanhamento e Efetivação. Acontece paralelamente à segunda fase e consiste em orientar os participantes através de mentorias individuais e coletivas, apoiar cada participante na preparação de um plano de desenvolvimento pessoal, oferecer sessões de feedback e realizar eventos de networking.
- **Quarta fase:** avaliação do Programa.

O caminho de formação realizado pelo LideraGov está desenhado com base em três eixos, possibilitando aos participantes vivenciar um processo de aprendizagem centrado no desenvolvimento de um conjunto de competências relacionadas com a auto liderança (eixo 1), envolvimento de pessoas e equipes (eixo 2) e a estratégia da organização (eixo 3).

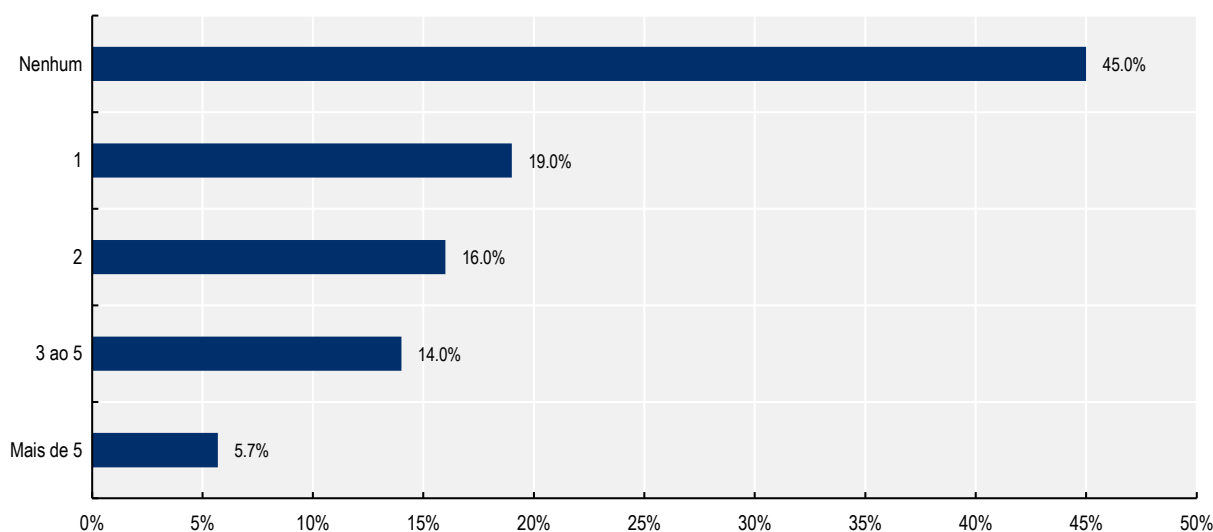
O LideraGOV está atualmente na segunda fase de sua segunda edição, lançada em outubro de 2021.

Fonte: Entrevistas realizadas pela OCDE durante as missões de averiguação no Brasil.

No entanto, quando se trata de capacitação específica sobre integridade, as evidências sugerem que são necessários esforços adicionais para garantir que os líderes recebam as competências e capacidades para defender os padrões de integridade, dêem aconselhamento oportuno sobre questões éticas relevantes e promovam a tomada de decisões éticas entre aqueles que lideram. Na verdade, a *Pesquisa da CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo brasileiro* mostra que quase metade dos funcionários de alto escalão pesquisados (45%) não participaram de nenhum treinamento relacionado à ética nos dois anos anteriores à realização da pesquisa (Figura 2.1), e apenas 19.7% dos altos agentes inquiridos relataram ter participado em três ou mais cursos relacionados à ética. Estes indicadores sugerem que mesmo quando os líderes participam de capacitações relacionadas à ética, a intensidade das capacitações é relativamente baixa.

Figura 2.1. Intensidade de treinamento nos dois últimos anos entre funcionários de alto escalão

Parcela de entrevistados



Nota: Pergunta feita a funcionários de alto escalão “Em quantos treinamentos ou capacitações você já participou nos últimos 2 anos?”. Valor máximo é igual a 15 treinamentos.

Fonte: Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro.

Ao longo de sua carreira, os agentes públicos são convidados a aprimorar seus conhecimentos e adquirir habilidades em integridade. Por conseguinte, seria de se esperar que a intensidade das capacitações (entendida como o número de cursos frequentados por um funcionário nos últimos 2 anos) estivesse significativa e positivamente correlacionada com a idade. Contudo, ao testar esta suposição através de uma regressão linear simples, os resultados não encontraram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre idade e intensidade de capacitações. Pelo contrário, os dados sugerem que quanto mais jovens são os inquiridos, maior é a sua participação em capacitações para aqueles que responderam ter frequentado mais de cinco cursos. Isto pode refletir a necessidade de concentrar esforços ativos para chegar aos líderes mais velhos, enquanto as gerações mais jovens parecem estar mais intrinsecamente motivadas a participar em capacitações de integridade. Finalmente, ao fazer a diferenciação por gênero, as mulheres entrevistadas parecem estar mais interessadas em capacitações relacionadas à integridade do que os seus pares do sexo masculino. Em média, as colaboradoras participaram em 1.6 capacitações nos dois anos anteriores à realização da pesquisa, em comparação com 1.3 capacitações no caso dos homens. Esta diferença é significativa ao nível de 10%.

O número limitado de agentes de alto nível que participaram em capacitações sobre integridade pública nos dois anos anteriores à pesquisa contrasta com o elevado número de entrevistados interessados em participar de tais treinamentos. Na verdade, a Pesquisa da *CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo brasileiro* revela que 68% dos funcionários pesquisados indicaram estar interessados em participar de um treinamento/intervenção de liderança. Isto sugere que podem haver lacunas entre o tipo, intensidade e/ou cronograma dos treinamentos ministrados pela CGU, pelas Unidades de Gestão da Integridade (UGIs) e/ou outras, incluindo a Comissão de Ética Pública (CEP) e as Comissões de Ética, e o tipo, intensidade e/ou cronograma dos treinamentos esperados pelos altos agentes públicos – por exemplo, os treinamentos podem ser programados durante períodos particularmente movimentados, portanto, mesmo que os altos agentes públicos queiram comparecer, eles não podem fazê-lo. Os resultados destacam, assim, a relevância de recolher o feedback dos participantes e de desenvolver formas inovadoras de ministrar capacitações sobre integridade pública e liderança em integridade.

Além disso, as evidências sugerem que os líderes não se empenham suficientemente na sensibilização para a integridade e na comunicação dos padrões de integridade nas suas equipes e organizações. Na verdade, a *Pesquisa sobre Ética e Corrupção no Serviço Público Federal de 2021* revela que o treinamento dos agentes públicos em programas de integridade é limitada (apenas 31.3% dos entrevistados relataram ter recebido treinamento sobre o programa de integridade da sua organização) e que os programas de integridade são geralmente pouco divulgados pelos líderes (apenas 36% dos agentes públicos afirmaram que os seus líderes promoviam regularmente os programas de integridade das suas organizações) (Banco Mundial, 2021^[52]). Essa pesquisa, idealizada e implementada pelo Banco Mundial em parceria com a CGU, o antigo Ministério da Economia e a ENAP, foi implementada em junho de 2021 e teve como alvo servidores da administração federal. A pesquisa incluiu questões relacionadas a recursos humanos, normas e regulamentos sociais, avaliação de comportamento (coletivo e individual) e mecanismos de denúncia de corrupção.

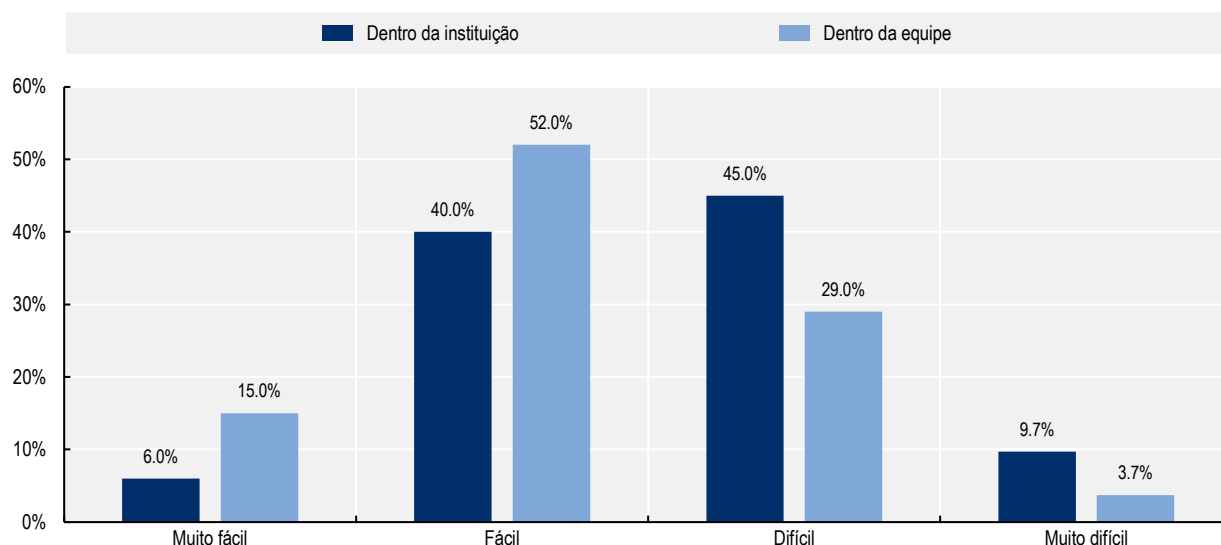
Adicionalmente, evidências da *Pesquisa de Percepção com Servidores Públicos Federais sobre Integridade Pública da CGU* complementam esses resultados ao mostrar que 65% dos entrevistados nunca participaram de uma reunião ou discussão em sua instituição relacionada à “integridade”, e que 26% dos entrevistados não participaram de um treinamento relacionado à integridade – sobre conflitos de interesses, ética, gestão de informações ou riscos, nepotismo, regime disciplinar e transparência – nos dois anos anteriores à realização da pesquisa. Esta pesquisa foi elaborada e implementada pela CGU em 2022 e teve como público-alvo servidores da administração federal.

2.2.3. O Brasil enfrenta vários desafios para promover efetivamente uma cultura organizacional aberta no setor público

A cultura de integridade numa organização é em grande parte determinada pelo desenvolvimento e promoção de uma cultura organizacional aberta (OCDE, 2022^[18]). No contexto da integridade pública, uma cultura organizacional aberta significa que os funcionários, gestores e líderes se sentem seguros para expressar as suas opiniões e identificar e discutir ativamente questões, preocupações e ideias sobre potenciais violações da integridade pública. Construir uma cultura organizacional aberta traz vários benefícios. Por exemplo, pode ajudar a cultivar o orgulho do pertencimento e a motivação entre os colaboradores que sentem que a sua voz é ouvida e valorizada e encorajar as pessoas a levantar e resolver questões de integridade antes que se tornem prejudiciais para a organização.

Uma cultura organizacional aberta tem os seguintes elementos de apoio: líderes que são receptivos e empenhados em fornecer aconselhamento oportuno e resolver preocupações de integridade relevantes, e colaboradores que se sentem confortáveis em levantar preocupações de integridade e reportar má conduta (OCDE, 2017^[49]). No Brasil, evidências de pesquisas recentes sugerem que os elementos de apoio de uma cultura organizacional aberta ainda são fracos e que permanecem desafios para promover efetivamente a abertura no setor público.

Primeiro, os líderes têm dificuldades em comunicar sobre integridade e em participar de conversas sobre questões de integridade. Na verdade, de acordo com a *Pesquisa da CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo brasileiro*, a maioria dos funcionários de alto escalão pesquisados (54.7%) relataram achar “difícil” ou “muito difícil” discutir práticas antiéticas em suas instituições (Figura 2.2). No entanto, esta proporção diminui para 33.7% quando se trata de discutir práticas antiéticas dentro da equipe de trabalho direta do agente, o que sugere que os líderes se sentem menos desconfortáveis ao discutir preocupações de integridade com os seus pares diretos (Figura 2.2). A “segurança psicológica” ou um ambiente seguro é uma condição básica para a abertura dentro de uma organização (OCDE, 2022^[18]; Liang, Farh and Farh, 2012^[53]). Como permitir um ambiente aberto e seguro, portanto, deve ser uma parte fundamental do treinamento em integridade para líderes (ver Capítulo 3).

Figura 2.2. Dificuldade em discutir práticas antiéticas nas instituições e equipes dos entrevistados

Nota: Pergunta feita aos agentes de alto escalão “Na sua opinião, qual é o grau de dificuldade para conversar sobre comportamentos não íntegros ocorridos dentro do seu órgão federal?” e “Na sua opinião, qual é o grau de dificuldade para conversar sobre comportamentos não íntegros ocorridos dentro da sua equipe de trabalho?”.

Fonte: Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro.

Além disso, ao fazer a diferenciação por gênero, os altos funcionários do sexo feminino inquiridos têm maior probabilidade de considerar “difícil” ou “muito difícil” discutir o mau comportamento em comparação com os seus pares do sexo masculino, tanto a nível institucional como em sua equipe de trabalho direta. Na verdade, 65% das mulheres inquiridas consideram “difícil” ou “muito difícil” discutir o mau comportamento a nível institucional, em comparação com 49% dos seus pares do sexo masculino, e 38% das mulheres inquiridas consideram “difícil” ou “muito difícil” discutir o mau comportamento em nível de equipe, em comparação com 28.2% de seus colegas do sexo masculino. Potencialmente, além de refletir um maior desconforto em se manifestar, essa descoberta poderia refletir questões relacionadas ao assédio sexual na administração pública federal. Essa hipótese poderia ser mais investigada e abordada pela CGU.

Em segundo lugar, a maioria dos agentes públicos não se sente suficientemente segura para denunciar más condutas, principalmente devido à falta de mecanismos de proteção para os denunciadores e ao receio de conflito com outros agentes públicos. Na verdade, de acordo com a *Pesquisa sobre Ética e Corrupção no Serviço Público Federal de 2021*, embora um terço de todos os agentes públicos tenha testemunhado práticas antiéticas nos últimos três anos até a realização da pesquisa, apenas 12% relataram corrupção no mesmo período (Banco Mundial, 2021^[52]). É importante salientar, contudo, que nem todas as práticas antiéticas correspondem necessariamente à corrupção. Além disso, um número maior de mulheres relatou sentir-se inseguras ao denunciar (59.6%) em comparação com os homens (44.3%), o que confirma a conclusão acima de uma perspectiva diferente e fornece um forte argumento para incluir uma perspectiva de gênero nas políticas de integridade da CGU.

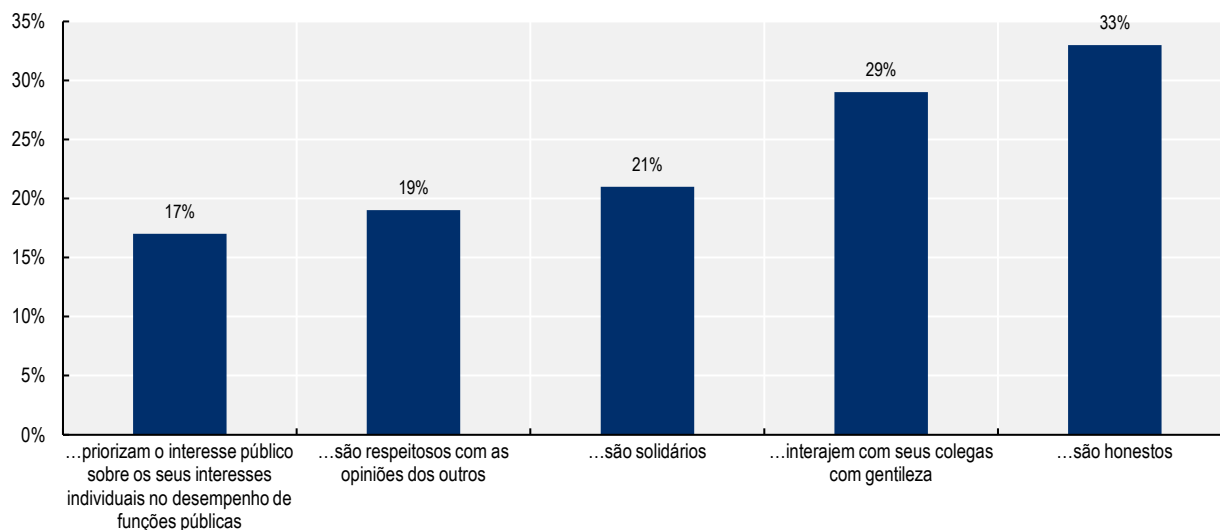
O conhecimento sobre programas de integridade parece reduzir esses sentimentos de insegurança quando se trata de denunciar má conduta: 68% dos entrevistados que concordaram totalmente em ter recebido treinamento em programas de integridade indicaram sentir-se seguros para denunciar má conduta, enquanto apenas 36.3% dos entrevistados que discordaram totalmente em ter recebido capacitação em programas de integridade indicaram sentir-se seguros para denunciar má conduta (Banco

Mundial, 2021^[52]). Estes indicadores sugerem a relevância de reforçar as capacitações em integridade como mecanismo para incentivar a denúncia.

Terceiro, conforme enfatizado no Capítulo 1, pode haver um lado negro da liderança. Às vezes, os líderes promovem práticas antiéticas. Com efeito, de acordo com a *Pesquisa sobre Ética e Corrupção no Serviço Público Federal de 2021*, líderes e gestores são considerados os principais agentes de pressão para que agentes públicos se envolvam e cometam práticas antiéticas. A pesquisa indica que entre os agentes públicos que relataram ter sido pressionados a envolver-se em práticas antiéticas, 65% indicaram que a pressão veio do seu superior (direto ou indireto) (Banco Mundial, 2021^[52]). As principais práticas antiéticas nas quais os superiores hierárquicos exerceram pressão sobre os agentes públicos foram a violação das regras e procedimentos da organização e a omissão em relação a comportamentos inadequados. Uma análise mais aprofundada sobre esta questão revelou que os funcionários ocupantes de posições DAS relataram ter sofrido menos pressão dos seus superiores hierárquicos, mas maior pressão dos políticos (Banco Mundial, 2021^[52]). Essas descobertas vão contra a ideia de incentivar um ambiente seguro onde os funcionários expressem suas opiniões e se sintam confortáveis para discutir dilemas éticos e desvendar desafios para promover a abertura nos diferentes níveis da administração pública federal.

Finalmente, outro desafio para a promoção efetiva de uma cultura organizacional aberta consiste nos baixos níveis de percepção da presença de certos valores-chave nas equipes de trabalho dos altos agentes públicos. Na verdade, a *Pesquisa da CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro* (Figura 2.3) mostra que, no nível da equipe, apenas 17% dos entrevistados “concordam totalmente” que as pessoas dentro de sua equipe priorizam o interesse público sobre seus interesses individuais no exercício das suas funções públicas, apenas 19% dos entrevistados “concordam totalmente” que as pessoas da sua equipe demonstram respeito pelas opiniões dos outros, e apenas 21% dos entrevistados “concordam totalmente” que as pessoas da sua equipe dão apoio (são solidários). Estes indicadores mostram claramente a relevância de fortalecer uma cultura organizacional aberta onde as pessoas se sintam seguras para discutir as suas preocupações éticas e partilhar as suas opiniões, bem como reforçar a solidariedade e o respeito nas equipes de trabalho.

Figura 2.3. Percepção dos altos agentes públicos em relação às pessoas de suas equipes de trabalho



Nota: Esta figura mostra a porcentagem de entrevistados que concordam totalmente que “Dentro da sua equipe de trabalho direito, as pessoas ...”.

Fonte: *Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro*.

Apesar dos vários desafios para promover uma cultura organizacional aberta na administração federal brasileira, a *Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo brasileiro* revela que a abertura ao diálogo é muito apreciada por funcionários de alto nível quando se trata de lidar com situações antiéticas com subordinados. Na verdade, quando questionados sobre um estilo de liderança cotidiano ideal, os altos agentes públicos classificaram a “abertura ao diálogo e tolerância” e os “com integridade e valores” como mais importantes do que liderar com “mão de ferro e saber fixar limites”.

Essa conclusão também foi apoiada pelos resultados de uma vinheta realizada no âmbito da *Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo brasileiro*. Na verdade, a pesquisa incluiu duas seções de amostragens destinadas a revelar as preferências pessoais dos altos agentes públicos com base em cenários fictícios sistematicamente variados (ver Anexo A para mais detalhes sobre esta metodologia). Entre outros, a Vinheta 2 (o segundo conjunto de cenários) explorou a importância da abertura ao diálogo na perspectiva dos líderes quando se trata de reagir a comportamentos antiéticos dentro da sua equipe. Os resultados mostram claramente que os altos funcionários que participaram na pesquisa apoiam o cenário onde o líder abriu um espaço seguro para discutir má conduta com o seu colaborador, permitindo-lhe partilhar a sua versão da situação em vez de apenas chamar-lhe para comunicar uma sanção. Isto sugere que, apesar dos desafios descritos anteriormente, os líderes brasileiros valorizam e estão cientes dos benefícios de uma cultura organizacional aberta dentro de suas equipes e apoiam um diálogo aberto entre supervisores e colaboradores para lidar com questões antiéticas.

Principais conclusões

- Reformas recentes foram implementadas no Brasil para esclarecer e consolidar o regime das funções públicas de alto escalão. Apesar das melhorias relevantes, ainda há margem para reforçar a liderança em integridade, nomeadamente no que diz respeito à falta de critérios e procedimentos sistemáticos e baseados no mérito para selecionar e nomear agentes para altos cargos públicos, à falta de referências explícitas à integridade no quadro de competências dos líderes e o fato de o desempenho dos altos agentes públicos não ser avaliado periodicamente e sistematicamente.
- A demanda e a oferta de treinamento específico em integridade pública direcionado a funcionários de alto escalão são limitadas em toda a administração federal brasileira. Como resultado, poucos funcionários de alto escalão participaram de capacitações sobre integridade pública e menos ainda promoveram o envolvimento dos seus colaboradores em capacitações sobre integridade pública.
- Os elementos-chave de uma cultura organizacional aberta na administração federal brasileira são fracos, e desafios permanecem para promover efetivamente a abertura no setor público: os líderes têm dificuldades para comunicar sobre integridade dentro de suas equipes e participar de conversas sobre questões de integridade em suas instituições, enquanto os servidores públicos não se sentem seguros o suficiente para denunciar má conduta.
- As diferenças observadas entre funcionários de alto escalão do sexo feminino e funcionários de alto escalão do sexo masculino em relação ao nível de conforto e segurança para discutir mau comportamento e denunciar casos de corrupção sugerem a relevância de conceber e implementar políticas de integridade específicas de gênero para encorajar eficazmente uma cultura organizacional aberta.
- Apesar dos diversos desafios para promover uma cultura organizacional aberta na administração federal brasileira, os líderes valorizam e estão cientes dos benefícios de um diálogo aberto com seus colaboradores para lidar com questões e preocupações antiéticas.

3

Uma estratégia para promover o comportamento de liderança em integridade no Brasil

Este capítulo fornece recomendações para fortalecer a liderança em integridade na administração pública federal brasileira. A promoção da liderança em integridade pode ser viabilizada pela inclusão da integridade como uma competência essencial e um indicador de desempenho para altos agentes públicos. Uma pesquisa periódica de pessoal poderia medir dimensões relevantes para acompanhar o progresso e o impacto. Além disso, o comportamento de liderança em integridade poderia ser fortalecido ativamente através da implementação de uma estratégia destinada a identificar e treinar líderes em integridade em todas as instituições públicas e conectá-los através de uma rede de contatos.

3.1. Promovendo mudanças

Evidências da teoria e da prática, bem como da nossa vida cotidiana, sugerem que o comportamento que observamos dos nossos pares diretos e, em particular, dos nossos líderes (os nossos modelos) é importante para o nosso próprio comportamento (Capítulo 1). Isto tem, pelo menos, duas implicações práticas quando se pensa em como promover culturas de integridade em instituições públicas: primeiro, o bom comportamento dos líderes e pares precisa ser visível (e o mau comportamento sancionado) e segundo, influenciar o comportamento dos líderes pois os vetores internos podem impactar o comportamento de outros colaboradores, enquanto estas boas práticas podem ser reforçadas através da aprendizagem entre pares. Como tal, as medidas direcionadas ao comportamento dos líderes podem ser um meio particularmente eficiente para alcançar mudanças mais amplas numa organização.

As seções a seguir fornecem recomendações sobre como isso poderia ser alcançado na administração pública federal brasileira. Primeiro, o Brasil poderia implementar alguns fundamentos básicos para permitir um ambiente onde o trabalho na liderança em integridade fosse mais fácil. Por um lado, a integridade poderia ser incluída como uma competência essencial e um indicador de desempenho para altos agentes públicos e, por outro lado, pesquisas periódicas com o pessoal poderiam incluir perguntas relevantes para ter uma noção da posição das diferentes instituições no que diz respeito à liderança em integridade e para monitorar seu progresso e seu impacto. Em segundo lugar, a liderança em integridade poderia ser promovida de forma mais ativa através da implementação de uma estratégia destinada a identificar e impactar o comportamento dos líderes em instituições públicas.

3.2. Estabelecendo as bases para uma liderança em integridade

3.2.1. O Ministério da Gestão e Inovação nos Serviços Públicos, em coordenação com a CGU e a ENAP, poderia incluir mais explicitamente a integridade nas competências dos líderes e prever avaliações periódicas de desempenho dos altos agentes públicos

A promoção da liderança em integridade exige que os governos estabeleçam procedimentos de seleção, nomeação e promoção para garantir que as pessoas nomeadas para cargos de liderança tenham um perfil de integridade. Conforme mencionado no Capítulo 2, o Brasil realizou recentemente reformas para fortalecer a liderança, mas lacunas permanecem nas áreas de seleção e nomeação de altos agentes públicos e no fortalecimento das competências de integridade. Em primeiro lugar, a integridade não é atualmente explicitamente incluída como uma competência essencial dos líderes, o que enfraquece os processos de seleção, nomeação e desenvolvimento dos líderes. Embora a competência “autoconhecimento e desenvolvimento pessoal” inclua uma referência à “promoção de valores éticos do serviço público, como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e justiça” (ENAP, 2021^[54]), a integridade poderia ser colocada mais explicitamente dentro desta estrutura para garantir que as instituições públicas atraiam e selecionem líderes em integridade. Por exemplo, o quadro de competências do Governo de Nova Gales do Sul, na Austrália, identifica cinco níveis de integridade e os comportamentos associados a cada um (Tabela 3.1).

Tabela 3.1. Agir com integridade: uma estrutura para avaliação em Nova Gales do Sul, Austrália

Fundamental	Intermediário	Adepto	Avançado	Altamente Avançado
<ul style="list-style-type: none"> • Comportar-se de forma honesta, ética e profissional • Aproveitar as oportunidades para esclarecer a compreensão dos requisitos de comportamento ético • Identificar e seguir legislação, regras, políticas, diretrizes e códigos de conduta que se aplicam à sua função • Denunciar má conduta e comportamento ilegal e inapropriado • Relatar aparentes conflitos de interesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a organização de forma honesta, ética e profissional • Apoiar uma cultura de integridade e profissionalismo • Compreender e seguir legislação, regras, políticas, diretrizes e códigos de conduta • Reconhecer e denunciar má conduta e comportamento ilegal ou inapropriado • Relatar e gerenciar aparentes conflitos de interesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a organização de forma honesta, ética e profissional e incentivar outros a fazê-lo • Demonstrar profissionalismo para apoiar uma cultura de integridade dentro da equipe/unidade • Dar exemplo para outros seguirem e identificar e explicar questões éticas • Garantir que outros entendam a legislação e a estrutura política dentro da qual operam • Agir para prevenir e denunciar má conduta e comportamento ilegal e inadequado 	<ul style="list-style-type: none"> • Representar os mais altos padrões de comportamento ético e reforçá-los em outras pessoas • Representar a organização de forma honesta, ética e profissional e dar um exemplo a ser seguido por outros • Garantir que outros tenham uma compreensão prática da legislação e da estrutura política dentro da qual operam • Promover uma cultura de integridade e profissionalismo dentro da organização e em relações externas ao governo • Monitorar práticas, padrões e sistemas éticos e reforçar seu uso • Agir sobre violações de regras, políticas e diretrizes relatadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Defender e agir como defensor dos mais altos padrões de comportamento ético e profissional • Promover uma cultura de integridade e profissionalismo em toda a organização e nas negociações entre governos, entre jurisdições e fora do governo • Definir, comunicar e avaliar práticas, padrões e sistemas éticos e reforçar a sua utilização • Criar e promover um clima no qual os funcionários se sintam capazes de denunciar aparentes violações de regras, políticas e diretrizes e agir de forma imediata e visível em resposta a tais denúncias

Fonte: (OCDE, 2022^[18]); da Comissão de Serviço Público do Governo de Nova Gales do Sul, *The NSW Public Sector Capability Framework*, www.psc.nsw.gov.au/workforce-management/capability-framework/access-the-capability-framework/the-capability-framework, (acessado em 22 de fevereiro de 2020).

Portanto, o Ministério da Gestão e Inovação nos Serviços Públicos, em coordenação com a CGU (para garantir a coerência com as políticas de integridade) e com a ENAP (para garantir a coerência com as ofertas de capacitações e aprendizagem), poderia rever as competências dos líderes na administração pública federal e garantir que a integridade e outras competências relevantes para a liderança em integridade e uma cultura organizacional aberta sejam incluídas de forma mais explícita nessa estrutura. Isto poderia ser feito dividindo as competências em subcomponentes para proporcionar maior clareza e nuances às qualificações no âmbito do quadro atual ou desenvolvendo diretrizes complementares que descrevam melhor os comportamentos esperados dos líderes para defender a integridade no desempenho das suas funções públicas, em alinhamento com as competências atuais dos líderes. Exemplos de outras jurisdições, como o Canadá, poderiam ser usados como inspiração pelo Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos, pela CGU e pela ENAP (Quadro 3.1).

Quadro 3.1. Liderança ética como uma das principais competências de liderança no serviço canadense

As Competências Chave de Liderança Canadenses (*Key Leadership Competencies, KLCs*) definem os comportamentos esperados dos líderes no Serviço Público para criar e sustentar um serviço público profissional, ético e apartidário e servem como base para seleção, aprendizagem e desenvolvimento, desempenho e gestão de talentos de executivos e outros líderes seniores.

Uma das KLCs avaliadas de executivos e altos líderes canadenses é “Defender a integridade e o respeito”. Isto significa que se espera que os líderes exemplifiquem práticas éticas, profissionalismo e integridade, bem como construam uma cultura organizacional aberta na qual os funcionários tenham confiança para procurar aconselhamento, expressar opiniões diversas e defender a colegialidade. Exemplos de comportamento eficaz e ineficaz para defender a integridade e o respeito são dados para diferentes funções (Tabela 3.2).

Tabela 3.2. Comportamentos para manter a integridade para diferentes executivos e altos líderes no Canadá

Vice-ministro	Vice-Ministro Adjunto	Diretor geral	Diretor
<ul style="list-style-type: none"> • Valoriza e fornece aconselhamento autêntico e baseado em evidências no interesse dos canadenses • Mantém a si e à organização nos mais altos padrões éticos e profissionais • Representa e inspira compromisso com o serviço focado no cidadão e no interesse público • Constrói e promove uma organização bilíngue, inclusiva e saudável, que respeita a diversidade das pessoas e suas habilidades e livre de assédio e discriminação • Exemplifica a tomada de decisão imparcial e apartidária • Envolve-se na autorreflexão e age de acordo com os insights 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriza e fornece aconselhamento autêntico e baseado em evidências no interesse dos canadenses • Mantém a si e à organização nos mais altos padrões éticos e profissionais • Representa e constrói uma cultura de compromisso com o serviço centrado no cidadão e no interesse público • Constrói e promove uma organização bilíngue, inclusiva e saudável, que respeita a diversidade das pessoas e suas habilidades e livre de assédio e discriminação • Exemplifica a tomada de decisão imparcial e apartidária • Envolve-se na autorreflexão e age de acordo com os insights 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriza e fornece aconselhamento autêntico e baseado em evidências no interesse dos canadenses • Mantém a si e à organização nos mais altos padrões éticos e profissionais • Representa o compromisso com o serviço centrado no cidadão e no interesse público • Cria oportunidades que incentivam o bilinguismo e a diversidade • Promove estratégias para promover uma organização inclusiva e saudável, que respeite a diversidade das pessoas e suas competências e livre de assédio e discriminação • Exemplifica a tomada de decisão imparcial e apartidária • Envolve-se na autorreflexão e age de acordo com os insights 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriza e fornece aconselhamento autêntico e baseado em evidências no interesse dos canadenses • Mantém a si e à organização nos mais altos padrões éticos e profissionais • Representa o compromisso com o serviço centrado no cidadão e no interesse público • Cria oportunidades que incentivam o bilinguismo e a diversidade • Implementa práticas para promover uma organização inclusiva e saudável, que respeite a diversidade das pessoas e das suas competências e livre de assédio e discriminação • Exemplifica a tomada de decisão imparcial e apartidária • Envolve-se na autorreflexão e age de acordo com os insights

Fonte: (Governo do Canadá, 2016^[55]), adaptado por autores da OCDE.

Além disso, é fornecida uma lista de exemplos de comportamentos eficazes associados aos KLCs para as funções de Supervisor e Gestor. Embora não exista nenhum requisito político para que os supervisores e gestores sejam avaliados na demonstração dos KLCs, o objetivo é ajudá-los a identificar as suas necessidades de aprendizagem e desenvolvimento e informar o planejamento de carreira (Tabela 3.3).

Tabela 3.3. Orientação para supervisores e gestores canadenses no serviço público federal

Gestores e Supervisores
<ul style="list-style-type: none"> • Valoriza e fornece aconselhamento autêntico e baseado em evidências no interesse dos canadenses • Mantém a si e à organização nos mais altos padrões éticos e profissionais • Representa o compromisso com o serviço centrado no cidadão e no interesse público • Apoia o uso de ambos os idiomas oficiais no local de trabalho • Implementa práticas para promover uma organização inclusiva e saudável, livre de assédio e discriminação • Promove e respeita a diversidade das pessoas e suas habilidades • Reconhece e responde a questões relacionadas ao bem-estar no local de trabalho • Toma decisões de forma imparcial, transparente e apartidária • Envolve-se na autorreflexão e age de acordo com os insights

Fonte: (Governo do Canadá, 2016^[55]), adaptado por autores da OCDE.

Finalmente, é fornecida uma lista de exemplos de comportamentos genéricos ineficazes para todas as funções:

- coloca as metas pessoais à frente dos objetivos do Governo do Canadá.
- mostra favoritismo ou vieses.
- não toma medidas para resolver situações de irregularidades.
- maltrata os outros e tira vantagem da autoridade conferida ao cargo.

Fonte: (Governo do Canadá, 2016^[55]).

Em segundo lugar, conforme mencionado no Capítulo 2, os agentes públicos que ocupam cargos de alto nível na administração federal brasileira não estão atualmente sendo avaliados de acordo com a estrutura existente de avaliação de desempenho. Embora existam algumas entidades públicas que introduziram voluntariamente avaliações de desempenho para seus líderes, como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), que implementou uma avaliação piloto de desempenho de líderes selecionados em 2019 e 2020, a maioria dos altos agentes públicos não estão sendo avaliados. No entanto, uma vez selecionados e nomeados, os líderes necessitam de apoio e reforço para serem líderes em integridade (OCDE, 2022^[18]). Para isso, uma das ferramentas disponíveis são os acordos e avaliações de desempenho. Para garantir que os sistemas de desempenho promovam e recompensem a liderança em integridade, estes não devem concentrar-se apenas no que os líderes alcançam, mas também na forma como o conseguem (OCDE, 2022^[18]).

Ciente da importância da realização de avaliações de desempenho de altos servidores da administração federal, o antigo Ministério da Economia realizou um piloto de avaliação de desempenho de liderança com a participação de cerca de 50 de seus dirigentes. Este piloto teve início em 2020 e incluiu três ciclos de avaliação nos quais o desempenho dos líderes foi avaliado em relação às metas anuais definidas no início do ciclo e ao quadro de competências dos líderes. Várias conclusões foram tiradas deste piloto, incluindo a importância de tornar o processo de avaliação de desempenho dos líderes simples e intuitivo, a elevada rotação de altos agentes públicos que cria desafios para uma avaliação contínua e impactante, e a necessidade de fortalecer uma cultura organizacional aberta na qual feedback construtivo é bem-vindo.

Considerando isso, bem como as principais conclusões derivadas do piloto de avaliação de desempenho de liderança, o Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos poderia apoiar a avaliação periódica do desempenho dos altos agentes públicos, tornando-a obrigatória para todos os líderes das instituições públicas da administração federal. Além disso, tal como acontece num número crescente de países da OCDE, poderia se considerar a possibilidade de envolver outras partes interessadas no processo de avaliação do desempenho dos altos agentes públicos, para além do supervisor direto, incluindo os subordinados diretos.

Como primeiro passo, o Ministério da Gestão e Inovação nos Serviços Públicos deve considerar uma revisão do atual sistema de avaliação de desempenho, incluindo a simplificação da avaliação de desempenho, conforme recomendado na Avaliação de Liderança e Capacidade do Serviço Público da OCDE (OCDE, 2023^[50]). Então, o Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos poderia considerar o desenvolvimento de procedimentos, diretrizes e formatos específicos para garantir a homogeneidade em toda a administração federal, incluindo critérios destinados a garantir que os líderes alcancem resultados e metas específicos ligados à integridade, bem como testar sua integridade e raciocínio moral (equilíbrio entre o que os líderes alcançam e como o conseguem). O Quadro 3.2 fornece uma visão geral de algumas ferramentas que podem ser usadas para implementar tais verificações de integridade. Para garantir a coerência com outros esforços do Ministério da Gestão e Inovação nos Serviços Públicos, o sistema de avaliação de desempenho para líderes poderia ser desenvolvido como parte da reforma mais ampla que visa unificar a estrutura de avaliação de desempenho da administração federal.

Quadro 3.2. Ferramentas para implementar verificações de integridade

As organizações públicas nos países da OCDE utilizam uma variedade de ferramentas específicas para implementar verificações de integridade e avaliar o caráter pessoal:

- utilização de formatos uniformes de curriculum vitae, permitindo a aplicação de filtros de integridade para facilitar a identificação de candidatos adequados
- teste de integridade na pré-seleção (por exemplo, on-line), testes de personalidade ou exames semelhantes, como primeiro passo a ser considerado para o cargo e/ou como contribuição para a decisão final
- entrevistas pedindo aos candidatos que reflitam sobre modelos/exemplos éticos que tiveram anteriormente no local de trabalho e/ou discutam dilemas éticos que enfrentaram e como reagiram a eles
- testes de julgamento situacional e perguntas que apresentem aos candidatos uma situação moralmente ambígua e fazer com que expliquem seu raciocínio moral
- simulações de encenação e gamificação a serem realizadas em um centro de avaliação
- verificações de referência que incluem questões relacionadas à tomada de decisão ética e avaliação de pares em cargos anteriores sobre a natureza ética da pessoa e sua capacidade de gerenciar outros de forma ética
- perguntas que permitem ao candidato demonstrar consciência e modelar o comportamento de gestão moral (reconhecendo que ser um líder íntegro não significa apenas ser uma pessoa moral sólida, mas também modelar ativamente a tomada de decisões éticas, comunicar sobre ética aos funcionários, usar recompensas e sanções para promover a ética e dar aos funcionários um nível apropriado de discricção e orientação para tomarem suas próprias decisões éticas).

Fonte: (OCDE, 2023^[56]; OCDE, 2022^[18]).

Além disso, uma vez criado um sistema maduro de avaliação de desempenho que abranja os altos agentes públicos (OCDE, 2023^[50]), o componente de integridade das avaliações de desempenho poderá ser reforçado por meio de recompensas e sanções (OCDE, 2022^[18]). Por exemplo, altos agentes públicos com bom desempenho em termos de integridade poderiam ser identificados para oportunidades de desenvolvimento na carreira, em particular, para cargos de maior intensidade ética. Por sua vez, os altos agentes públicos com avaliações baixas devem ter oportunidades de melhoria e, se necessário, ser removidos do seu cargo se forem identificados riscos significativos (OCDE, 2022^[18]).

3.2.2. A CGU poderia medir as dimensões da liderança em integridade por meio de uma pesquisa periódica com os colaboradores

Para identificar bons e maus líderes em termos de integridade, auditorias, dados administrativos coletados pela CGU, canais de denúncia e pesquisas podem ser utilizados de forma complementar. As auditorias internas podem lançar luz sobre as fraquezas sistêmicas da organização relacionadas com “o tom no topo”, o primeiro atributo de um ambiente de controle no modelo COSO, e podem ajudar a avaliar climas éticos (Kgomo and Plant, 2015^[57]). Os canais de denúncia concentram-se mais em revelar casos individuais de má conduta. Por sua vez, pesquisas periódicas com o pessoal podem fornecer uma imagem mais ampla sobre a posição de uma organização no que diz respeito à liderança em integridade. Na verdade, os cientistas sociais têm debatido nos últimos anos sobre a melhor abordagem para medir a liderança em integridade e vários questionários e escalas úteis foram desenvolvidos para medi-la (Quadro 3.3).

Quadro 3.3. Medindo a liderança em integridade

As ferramentas para medir a liderança em integridade podem ser divididas em três grandes tipos (Argyropoulou and Spyridakis, 2022^[58]): aquelas em que os líderes se avaliam (auto referenciais), aquelas em que os subordinados ou outros líderes intermediários avaliam o líder (hétero referenciais) e aquelas que combinam os dois primeiros e agregam avaliações de líderes seniores e colegas (método 360 graus).

Algumas ferramentas de medição bem conhecidas são:

- **A Escala de Liderança Ética (ELE)** mede se os líderes apresentam elevados padrões éticos, demonstram tratamento justo aos colaboradores e responsabilizam os colaboradores pelo comportamento ético (Brown, Treviño and Harrison, 2005^[22]). A ELE é composta por dez itens que medem diferentes aspectos, cada um deles variando de 1 (“altamente improvável”) a 7 (“altamente provável”). A escala é unidimensional e hétero referencial.
- **O Questionário de Liderança Ética no Trabalho**, desenvolvido por (Kalshoven, Den Hartog and De Hoogh, 2011^[59]), distingue entre sete tipos de comportamentos: justiça, partilha de poder, esclarecimento de papéis/responsabilidades, orientação para as pessoas, orientação ética e orientação ambiental. A pesquisa consiste em 38 itens em uma escala Likert de 7 pontos que mede esses comportamentos.
- **O Questionário de Liderança Ética** mede a liderança ética usando uma pesquisa de 15 itens, cada um deles com um formato estilo Likert de 6 pontos (Yukl et al., 2013^[60]). Especificamente, a pesquisa nos permite compreender o grau de apoio emocional entre um líder e um seguidor e como o líder influencia o desempenho da unidade de trabalho. A pesquisa é hétero referencial e fornece uma pontuação composta.
- **A Escala Ampla de Liderança Ética** mede estilos de liderança vinculados à liderança ética ou íntegra (Shakeel, Kruyen and van Thiel, 2020^[61]). Estes estilos de liderança (virtuoso, positivo e autêntico, gestor moral, fundamentado profissionalmente, responsabilidade social e transformacional) são medidos através de 48 itens numa escala Likert e são auto referenciais.

Existem vários outros instrumentos que medem conceitos relacionados à liderança em integridade em linhas semelhantes (Argyropoulou and Spyridakis, 2022^[58]).

Indiscutivelmente, no entanto, as medições acima poderiam subestimar a prevalência de maus líderes, uma vez que medem comportamentos éticos desejáveis que poderiam levar a que praticamente todos os gestores recebessem classificações aceitáveis (Kaiser and Hogan, 2010^[62]). Portanto, a medição da liderança em integridade poderia ser complementada por uma medida do comportamento antiético. Por exemplo, a Escala de Integridade Percebida do Líder (PLIS), tem 31 itens que perguntam sobre comportamento abusivo ou antiético (Craig and Gustafson, 1998^[63]).

Fonte: (Argyropoulou and Spyridakis, 2022^[58]; Brown, Treviño and Harrison, 2005^[22]; Kalshoven, Den Hartog and De Hoogh, 2011^[59]; Yukl et al., 2013^[60]; Shakeel, Kruiyen and van Thiel, 2020^[61]; Kaiser and Hogan, 2010^[62]; Craig and Gustafson, 1998^[63]).

Portanto, a CGU poderia aproveitar experiências anteriores e existentes – incluindo a mais recente *Pesquisa de Percepção com Servidores Públicos Federais sobre Integridade Pública* de 2022 da CGU, a *Pesquisa sobre Integridade Pública e liderança* da CGU/OCDE no Poder Executivo Brasileiro e a *Pesquisa de Ética e Corrupção no Serviço Público Federal 2021* – para desenvolver uma pesquisa periódica de integridade dos colaboradores. Além disso, experiências de outras partes interessadas relevantes – incluindo a Secretaria de Gestão de Desempenho de Pessoal (SGP) do antigo Ministério da Economia com a sua pesquisa ao setor público de 2020 – também poderiam ser consideradas para coletar regularmente informações sobre liderança em integridade. Esta pesquisa foi realizada pela antiga SGP em parceria com o ‘Great Place To Work’, a ENAP e o Instituto República com o objetivo de compreender a percepção que os servidores públicos têm e permitir que a gestão desenvolva políticas de gestão de pessoas para responder às demandas identificadas.

Essa pesquisa periódica de integridade com os colaboradores deve incluir dimensões relacionadas à liderança em integridade, medindo tanto o comportamento desejado como o indesejado. Os resultados dessa pesquisa com colaboradores poderiam ser usados como resultado para medir o desempenho do *Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF)*,¹ acompanhar seu progresso na conquista de culturas de integridade pública e medir o impacto de intervenções específicas destinadas a melhorar a liderança em integridade, conforme discutido na seção seguinte. Para ir além das perguntas clássicas da pesquisa e medir o impacto das estratégias destinadas a promover a liderança em integridade, tal pesquisa poderia incluir experimentos por vinheta (experimentos que apresentam situações hipotéticas aos participantes), conforme implementado, por exemplo, na *Pesquisa da CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro*. As pesquisas por vinheta permitem uma análise mais variada, capaz de extrair preferências e os indutores das escolhas hipotéticas declaradas. Vários resultados de pesquisas relatados neste estudo baseiam-se total ou parcialmente em experimentos por vinheta, por exemplo (Stouten et al., 2013^[20]; Bhal and Dadhich, 2011^[43]). De fato, tais experimentos de pesquisa têm um bom desempenho na simulação da situação do mundo real e na compreensão das escolhas dos entrevistados (Hainmueller, Hangartner and Yamamoto, 2015^[64]).

3.3. Um roteiro para fortalecer o comportamento de liderança em integridade no Brasil

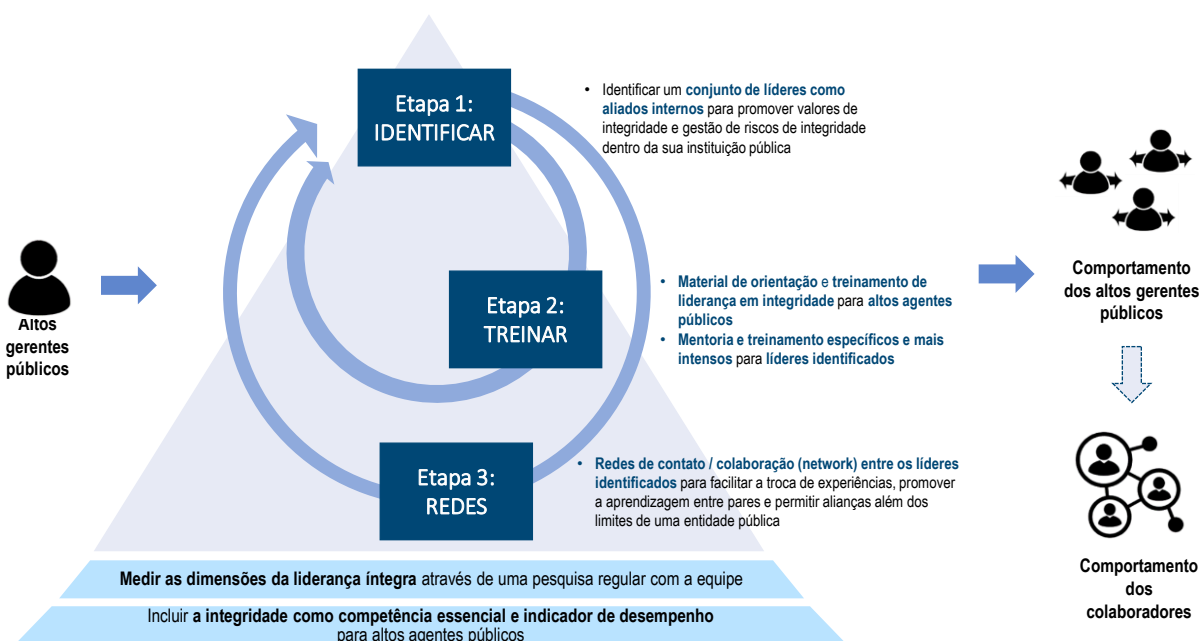
Além de definir a integridade como uma competência essencial para os líderes, estabelecendo um sistema de avaliação de desempenho que incorpore a integridade e avalie a liderança íntegra, o Brasil poderia tomar ações mais específicas para promover líderes em integridade. A seção seguinte descreve uma estratégia que se baseia na análise realizada no Capítulo 2 e no pressuposto de que os indivíduos formam os seus valores e adaptam o seu comportamento através da socialização, observando e interagindo com pares e modelos. As atividades propostas na estratégia estão divididas em três etapas. Juntos, espera-se que os fundamentos para a liderança em integridade e a estratégia de três etapas resultem em altos agentes públicos mais comprometidos e mais bem preparados em termos de integridade pública e, por meio deles, contribuam para promover culturas de integridade organizacional e abertura na administração federal no Brasil.

As próximas seções fornecem mais detalhes para cada etapa da estratégia. Para ajustar e garantir que as medidas produzam o impacto desejado, a CGU poderia considerar a implementação de um programa piloto, selecionando primeiro um subconjunto de instituições públicas onde a estratégia para fortalecer o comportamento de liderança em integridade poderia ser testada. As lições do piloto poderiam então levar a melhorias nas diferentes etapas antes da implementação da estratégia em larga escala na administração federal através do SIPEF.

As etapas da estratégia, resumidas na Figura 3.1, baseiam-se umas nas outras para aumentar a probabilidade de alcançar o impacto desejado:

- **Identificação:** O primeiro passo consiste em identificar potenciais líderes em integridade dentro de uma instituição pública. Ao ser identificado como um líder em integridade, o colaborador sente-se motivado e mais comprometido com os valores da instituição e em promover ativamente esses valores nas suas equipes. Assim, esses líderes em integridade podem estar em melhor posição para transmitir as mensagens relacionadas às políticas de integridade aos funcionários.
- **Treinamento:** Na segunda etapa, tanto os altos agentes públicos como os líderes em integridade identificados são formados. Os altos agentes públicos poderiam ser alcançados de forma eficaz através dos programas existentes, enquanto os líderes em integridade poderiam ser formados através de um programa de formação e orientação mais específico e intensivo. Ao receber formação específica, os líderes selecionados desenvolvem aptidões e competências adicionais para refletirem sobre o seu próprio comportamento como líderes e para melhor promoverem a integridade e uma cultura aberta nas suas equipes.
- **Redes de Contato/Colaboração (Network):** Por fim, o terceiro passo depende da CGU estabelecer uma rede de contato/colaboração entre os líderes em integridade. Esta etapa pode ser implementada em paralelo com as atividades de formação (segunda etapa). Ao construir uma rede que se reúne regularmente, o envolvimento dos líderes é mantido ao longo do tempo, os participantes desenvolvem capacidades adicionais aprendendo uns com os outros (aprendizagem entre pares) e os líderes podem estar mais empenhados devido à pressão dos pares.

Figura 3.1. Um roteiro para fortalecer o comportamento de liderança íntegra no Brasil



3.3.1. Passo 1: As Unidades de Gestão de Integridade (UGIs) poderiam identificar um conjunto de líderes como aliados internos para promover valores de integridade e gestão de riscos de integridade

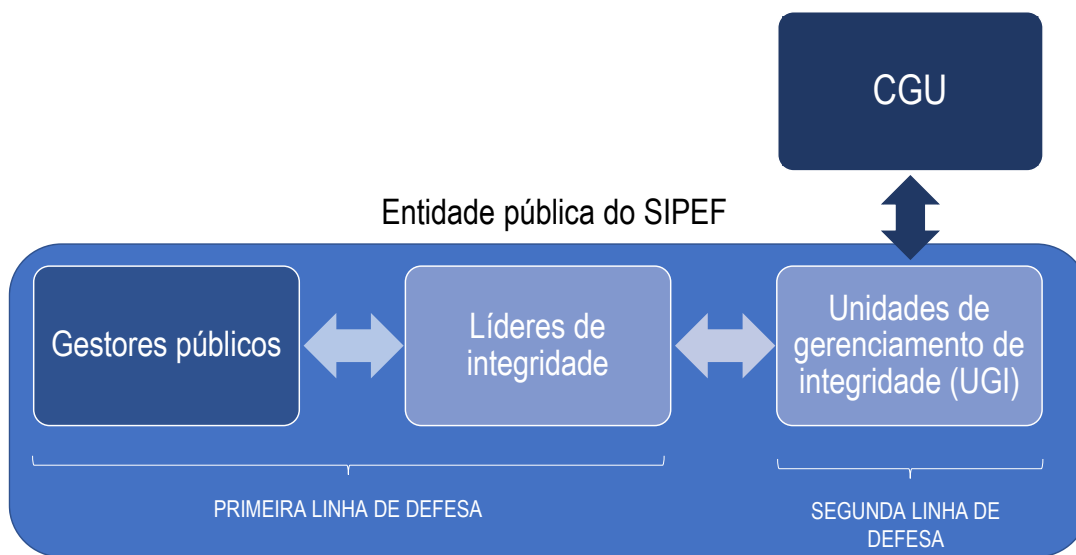
“Atores de integridade” dedicados em instituições públicas podem contribuir para superar o desafio da integração de políticas de integridade, para garantir a implementação em instituições públicas e para promover culturas organizacionais de integridade. A experiência internacional mostra o valor de ter uma pessoa ou unidade especializada e dedicada que seja responsável e responsabilizada pela implementação interna e promoção de leis e políticas de integridade (OCDE, 2009^[30]; G20, 2017^[65]; OCDE, 2019^[66]). Reconhecendo isso, o Brasil instituiu em 2021 o SIPEF por meio do Decreto 10.756/2021. O SIPEF exige que todas as instituições públicas da administração direta, autárquica e fundacional em nível federal estabeleçam um Programa de Integridade e uma Unidade de Gestão de Integridade (UGI).

Conforme enfatizado em um relatório anterior da OCDE (OCDE, 2021^[15]) e na próxima Revisão de Integridade do Brasil, o SIPEF e as UGIs são um passo importante para a integração da integridade pública na administração federal. As UGIs, como unidades de segunda linha de defesa, têm potencial para se tornarem forças motrizes que possam promover a implementação de medidas de integridade dentro das instituições. No entanto, entrevistas realizadas pela OCDE com equipes das UGIs revelaram que a promoção da mudança nas culturas organizacionais é vista como um grande desafio e que receberiam com agrado a ajuda dos líderes das organizações como aliados internos. Embora todos os agentes públicos e, em particular, os agentes públicos de alto escalão tenham, evidentemente, responsabilidades na defesa e na promoção de valores, nem todos são susceptíveis ou capazes de se tornarem líderes nessa área.

Portanto, as UGIs poderiam identificar um conjunto de altos agentes públicos dentro de suas instituições que já são ou mostram potencial para se tornarem tais líderes. Estes líderes em integridade poderiam se tornar o elo entre as UGIs e os demais agentes públicos em todos os níveis. Os líderes em integridade seriam uma fonte de conhecimento e informação e um modelo a seguir (Figura 3.2). Idealmente, estes líderes em integridade devem fazer parte do pessoal permanente da instituição pública, devem também

ser altamente valorizados pelos pares e colaboradores e ser reconhecidos pelas suas competências interpessoais. A identificação dos líderes em integridade poderia acontecer de forma ativa pelas UGIs, abordando servidores seniores que demonstraram interesse e engajamento e/ou por meio de chamada de interesse dentro da instituição pública. Considerando também os resultados da *Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro* em relação às diferenças no nível de conforto e segurança para discutir mau comportamento e denunciar casos de corrupção entre agentes de alto escalão do sexo feminino e agentes de alto escalão do sexo masculino, as UGIs devem prestar atenção à seleção de líderes em integridade femininos e masculinos.

Figura 3.2. Os papéis da CGU, das UGIs e dos líderes em integridade na promoção de culturas de gestão de riscos de integridade no Executivo Federal Brasileiro



Fonte: (OCDE, 2022^[14]).

Ser identificado como um líder em integridade provavelmente reforçará e apoiará uma autoimagem positiva do agente público. De fato, as pessoas normalmente agem de uma forma que as faz sentir-se melhor consigo mesmas (o “efeito ego”) (Dolan et al., 2012^[67]). Inconscientemente, isto pode contribuir para aumentar a motivação e a apropriação dos líderes relativamente às políticas de integridade e o seu compromisso em comunicá-las e promovê-las ativamente. Pode também ter um impacto positivo no seu próprio comportamento ético, reforçando a sua credibilidade como modelos de integridade.

Adicionalmente, esses líderes em integridade reconhecidos e valorizados serão provavelmente levados mais a sério pelos funcionários, aumentando a probabilidade de as suas mensagens serem seguidas. De fato, a pesquisa evidencia que a fonte da informação é importante (o “efeito mensageiro”): a autoridade do mensageiro (o líder em integridade), a existência de características partilhadas entre o mensageiro e o receptor (por exemplo, pertencer à mesma instituição pública), a consistência do comportamento do mensageiro ao longo do tempo (o líder em integridade realmente se comporta da maneira como fala?) e a simpatia pelo mensageiro tornam mais provável que as mensagens provenientes de tais líderes em integridade sejam levadas mais a sério e seguidas (Dolan et al., 2012^[67]; OCDE, 2020^[37]).

3.3.2. Passo 2: A CGU poderia fazer parceria com a ENAP para desenvolver e fornecer treinamentos de liderança em integridade para altos agentes públicos e, em particular, para os líderes em integridade identificados

Obviamente, promover a liderança em integridade requer apoiar pessoas em posições de liderança para desempenharem as suas funções como líderes em integridade (OCDE, 2022^[18]). Isto inclui proporcionar aos líderes oportunidades de capacitação sobre aspectos dos padrões e do sistema de integridade do governo, bem como proporcionar-lhes oportunidades para desenvolverem ainda mais competências relevantes de gestores de integridade. Tal como discutido acima, os gestores de integridade são modelos que discutem abertamente questões de integridade, que recompensam o bom comportamento e que capacitam os seus colaboradores para tomarem decisões éticas (OCDE, 2022^[18]). Ao mesmo tempo, como destacado no Capítulo 1, tais capacitações devem ser concebidas e implementadas cuidadosamente: os líderes em integridade não devem sentir-se “moralmente superiores” em comparação com os seus colaboradores como resultado das capacitações (Stouten et al., 2013^[20]). Para conseguir isso, os governos podem proporcionar aos líderes oportunidades de capacitação para desenvolverem competências relevantes, tais como orientar e aconselhar os colaboradores sobre questões de integridade, comunicar-se abertamente com os colaboradores, discutir a tomada de decisões morais com os colegas e construir a confiança entre os colaboradores para expressar quaisquer reclamações.

Para ser efetivo, três aspectos são essenciais na concepção e implementação das capacitações em integridade: a tempestividade e a frequência da capacitação, o público-alvo e o conteúdo e métodos de entrega (OCDE, 2022^[18]). Relativamente a este último, os governos podem utilizar vários métodos para desenvolver as competências de liderança em integridade (Tabela 3.4). Por exemplo, embora palestras ou módulos de aprendizagem on-line possam cobrir vários aspectos dos padrões e do sistema de integridade em vigor, para garantir que haja um entendimento comum das obrigações em integridade dos líderes e dos mecanismos e ferramentas disponíveis para ajudar os gestores a cumpri-las, estudos de caso de líderes que enfrentam dilemas éticos reais podem ser usados para ensinar e praticar o raciocínio moral.

Tabela 3.4. Principais métodos de treinamento

Método	Abordagem	Descrição
Palestra	Baseado em regras	Os funcionários públicos recebem cursos em formato de palestra sobre padrões de integridade, regras e procedimentos administrativos para reforçar sua compreensão dos conceitos e princípios éticos do serviço público. Os professores/instrutores são principalmente aqueles entrevistam.
Módulo de e-learning / curso online ou curso online aberto massivo	Baseado em regras	Os agntes públicos recebem cursos ou módulos on-line através de uma plataforma on-line ou site sobre padrões éticos, regras e procedimentos administrativos para reforçar sua compreensão dos conceitos e princípios éticos do serviço público. Os professores/instrutores são principalmente aqueles que entrevistam.
Consultoria e mentoria	Combinado	Através do feedback e das discussões entre pares, os agentes públicos mais recentes têm a oportunidade de estabelecer parcerias com um gestor senior com conduta ética comprovada, motivando o comportamento ético e ajudando a desenvolver a consciência ética para prever e resolver dilemas.
Estudos de caso e discussões sobre dilemas éticos	Combinado	Com base em uma situação ou cenário descrito ou em apoio não didático, como um vídeo, os agentes públicos são incentivados a identificar questões éticas e de integridade e a discutir como abordá-las e evitá-las. O instrutor atua como facilitador com os alunos, partilhando pontos de vista e discutindo os dilemas.
Jogo de simulação, representação (role-playing) e cenário	Baseado em valores	Os agentes públicos recebem um cenário, uma questão a tratar ou uma função específica e são solicitados a encená-la como se estivessem numa situação real. O instrutor atua apenas como facilitador e os alunos fazem a maior parte do trabalho, agindo de forma indutiva.

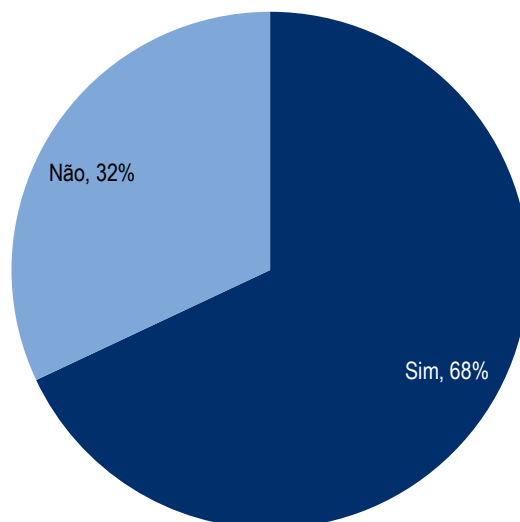
Nota: Os métodos baseados em regras visam transmitir conhecimento sobre padrões de integridade específicos, regras e procedimentos administrativos que existem para orientar a integridade no setor público; os métodos baseados em valores centram-se no desenvolvimento de atitudes e comportamentos em resposta a potenciais problemas de integridade que os agentes públicos possam encontrar no desempenho das suas funções; e métodos combinados, concentram-se em proporcionar uma experiência combinada na qual os alunos recebem cursos, mas também participam ativamente na partilha de pontos de vista e na discussão de dilemas.

Fonte: (OCDE, 2022^[18]).

Ao desenhar e implementar capacitações em integridade, é importante considerar o monitoramento e a avaliação dos seus resultados (OCDE, 2022^[18]). Isto inclui monitorar e avaliar a qualidade das atividades de capacitação (o que os participantes e instrutores pensaram e sentiram sobre a capacitação), bem como o seu impacto (o desenvolvimento de conhecimentos, competências e atitudes resultantes da capacitação, o grau de melhoria do comportamento e das capacidades, e o impacto no ambiente de trabalho ou nos resultados).

Conforme mencionado anteriormente e evidenciado através da *Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro* (Figura 2.1), os altos agentes públicos brasileiros atualmente não participam com muita frequência de treinamentos em integridade, o que afeta a possibilidade de aprofundar seus conhecimentos sobre padrões de integridade e sistemas em vigor e desenvolver ainda mais habilidades relevantes de liderança em integridade. Isto contrasta com um grande interesse em participar em capacitações relacionadas à integridade (Figura 3.3), sugerindo a necessidade de aumentar e diversificar a oferta de capacitações em integridade para altos agentes públicos.

Figura 3.3. O interesse dos altos agentes públicos brasileiros em treinamentos ou atividades sobre liderança em integridade



Fonte: Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro.

Portanto, a CGU, a ENAP e as UGIs poderiam, em conjunto, desenvolver e implementar uma abordagem dupla para desenvolver competências e capacidades para uma liderança em integridade na administração federal, através de:

- Inclusão da integridade de forma mais explícita nos programas existentes, os altos agentes públicos poderiam ser introduzidos e apoiados nos seus papéis, tanto como modelos como como gestores de integridade.
- Reconhecimento, entretanto, de que, provavelmente, nem todos os altos agentes públicos estarão interessados ou serão capazes de se tornarem líderes em integridade dentro das suas instituições, um programa de formação e mentoria mais específico poderia ser implementado para os líderes em integridade identificados pelas UGIs como aliados internos.

O Brasil poderia alcançar altos agentes públicos por meio de programas já existentes para conscientizar e fornecer orientação geral aos líderes

Os altos agentes públicos poderiam ser alcançados de forma eficaz através de programas existentes, como a campanha da CGU “#Integridade Somos Todos Nós” e o Programa LideraGov da ENAP (Quadro 2.1). O primeiro poderia ter como objetivo aumentar a sensibilização para o papel que os altos agentes públicos desempenham no sistema de integridade, tanto como modelos de integridade, quanto como gestores de integridade, enquanto o último poderia ser usado para ajudar os altos agentes públicos a desenvolverem ainda mais as competências e capacidades específicas necessárias para se tornarem líderes em integridade e encorajar uma cultura organizacional aberta dentro de suas equipes.

Quadro 3.4. Defendendo uma cultura de integridade: Série Masterclass de Integridade em Serviços para Altos Executivos

Em maio de 2022, a Comissão Australiana de Serviço Público (APSC) fez uma parceria com a Escola de Governo da Austrália e da Nova Zelândia para lançar a Série Masterclass de Integridade de Serviços para Altos Executivos (SES). Isto ajuda os altos líderes do Serviço Público Australiano (APS) a fortalecer a cultura e a capacidade de integridade dentro das suas organizações e em todo o serviço público em geral. Enquanto todos os membros da APS sejam obrigados a agir com integridade, os líderes da SES – como administradores da cultura organizacional – desempenham um papel importante na definição de expectativas e na modelagem de comportamentos.

Com isso em mente, a APSC desenvolveu a Série Masterclass de Integridade do SES para equipar os participantes do SES com o conhecimento e as ferramentas necessárias para construir capacidades essenciais de integridade tanto a nível individual quanto organizacional. A série é composta por três masterclasses, com módulos ministrados online e pessoalmente. Os módulos incluem um discurso de abertura do Comissário da APS, um painel de discussão com proeminentes especialistas em integridade da APS, vídeos e um workshop presencial.

No final, os participantes terão o conhecimento e as ferramentas para:

- Valorizar a integridade – cultivar um ambiente onde os colaboradores se sintam confiantes para levantar questões de integridade e ter conversas positivas e fortalecedoras sobre integridade.
- Liderar com integridade – promover um ambiente de trabalho positivo e colaborativo que conduza a alto desempenho.
- Promover a integridade – implementar ferramentas e recursos para desenvolver a capacidade de integridade de equipes e organizações.

Fonte: (Comissão Australiana de Serviço Público, 2022^[68]); <https://www.apsc.gov.au/working-aps/state-of-service/2022/report/chapter-1-strong-foundations/13-integrity-all-aps-does>.

Em relação à campanha “#IntegridadeSomosTodosNos”, a CGU poderia considerar o desenvolvimento de um módulo específico sobre “liderança em integridade”, esclarecendo que se espera que os líderes defendam os valores que sustentam o serviço público e se comuniquem abertamente sobre integridade dentro de suas equipes, ao mesmo tempo que dão aos colaboradores oportunidades de expressar com segurança suas opiniões e discutir suas preocupações de integridade. Exemplos específicos de comportamentos esperados poderiam ser incluídos para diferentes posições de liderança ou situações que os líderes podem encontrar nas suas atividades diárias.

Em relação ao Programa LideraGov, o Ministério da Gestão e Inovação nos Serviços Públicos e a ENAP poderiam considerar envolver a CGU em futuros treinamentos e introduzir módulos específicos na estrutura do Programa sobre como os líderes podem promover a integridade, incentivar os colaboradores a buscar orientação e expor preocupações e novas ideias. Por exemplo, poderiam ser introduzidos módulos específicos na competência de liderança “envolvimento da equipe” e na competência transversal “comunicação” para destacar como os futuros líderes podem envolver, incentivar e capacitar os colaboradores com o objetivo de construir um ambiente onde as pessoas tenham uma visão partilhada e se sintam seguros para compartilhar suas preocupações.

De modo geral, cinco habilidades de liderança (técnica, conceitual, interpessoal, inteligência emocional e inteligência social) podem melhorar os padrões de integridade individual e organizacional (Haq, 2011^[69]). Ao desenvolver os módulos de treinamento em integridade, a ENAP e a CGU poderiam usar essas competências como orientação para garantir que as competências relevantes sejam incluídas e desenvolvidas de forma eficaz (Tabela 3.5).

Tabela 3.5. Habilidades de liderança que levam a uma ética aprimorada no serviço público

Habilidades de liderança	Ética aprimorada
Técnica	Capacidade de resposta, Estado de direito, Responsabilização, Transparência
Conceitual	Tomada de Decisão Ética, Confiabilidade, Resolução de Dilemas Éticos
Interpessoal	Difundir e Estabelecer Valores Éticos
Inteligência emocional	Imparcialidade, Proteção do Interesse Público, Integridade
Inteligência social	Compaixão, Justiça

Fonte: (Haq, 2011^[69]).

Mais especificamente, no Brasil, o treinamento de liderança em integridade poderia abranger as seguintes dimensões:

- Dimensão 1: apresentação dos sete valores fundamentais de integridade da administração pública brasileira (Valores do Serviço Público Federal) e o papel que os líderes desempenham na promoção de sua aplicação cotidiana por agentes públicos. Os valores fundamentais são engajamento, integridade, imparcialidade, gentileza, justiça, profissionalismo e vocação pública. Os líderes irão se familiarizar com os Valores do Serviço Público, aprender como usa-los como uma bússola moral nas suas atividades diárias e como promover a sua utilização pelos seus colaboradores.
- Dimensão 2: apresentação dos potenciais vieses cognitivos e pontos cegos éticos dos próprios líderes. Por exemplo, a capacitação poderia abordar as justificativas mais comuns para práticas antiéticas (tais como, eufemismos linguísticos, racionalizações, “Todo mundo faz isso”, entre outras) ou como evitar vieses de confirmação ou proximidade, por exemplo. Poderia ser oferecido aos participantes um roteiro fornecido pela experiência do líder mais experiente sobre como identificar e prevenir esses e outros vieses relevantes.
- Dimensão 3: identificação de dilemas éticos e conflitos de interesses (a nível individual e coletivo) que podem desencadear situações de dissonância cognitiva e conduzir a comportamentos desonestos. Os líderes aprenderão a como gerenciar essas situações e conscientizar suas equipes sobre estudos de caso e discussões sobre dilemas éticos. Uma boa prática para treinamentos sobre dilemas éticos é a capacitação sobre dilemas para agentes públicos oferecida pela Agência para Funcionários do Governo Flamengo: os participantes recebem situações práticas em que enfrentam um dilema ético sem um caminho claro para a resolução com integridade.
- Dimensão 4: apresentação da importância de uma cultura de comunicação aberta para discutir integridade dentro de uma equipe (“Abertura”). Os líderes seriam capazes de aprender como construir e manter um “espaço seguro” para discutir a integridade de forma aberta e sincera nas esferas profissionais.

Além deste treinamento, a CGU poderia complementar esses esforços desenvolvendo material de orientação geral (como folhetos, quadros de ferramentas ou sites) para altos agentes públicos sobre como promover uma cultura organizacional aberta e incentivar os colaboradores a se envolverem e expressarem suas ideias e preocupações. Por exemplo, os líderes e gestores poderiam reconhecer os erros, transformando os aspectos negativos em lições aprendidas e discutindo publicamente o que deu errado e o que pode ser feito de forma diferente (OCDE, 2022^[18]). Outras opções incluem ir além da política de “portas abertas” e falar com os colaboradores em ambientes menos formais, como durante um café ou almoço. As evidências mostram que uma política de portas abertas raramente alcança o efeito desejado de criar mais abertura, pois ainda impõe uma dinâmica de poder que é difícil de superar (Detert and Burris, 2007^[70]; Detert and Treviño, 2010^[71]). Outras abordagens incluem tornar os líderes mais acessíveis aos colaboradores em todos os níveis. Por exemplo, em Victoria, na Austrália, um programa

de “mentoria reversa” foi conduzido pela Equipe de Inovação do Setor Público: executivos experientes foram combinados com colaboradores mais recentes na instituição, com o objetivo de aprender com eles e assumir diferentes perspectivas (OCDE, 2022^[18]). A prática de Nova Gales do Sul (Austrália) para reforçar a abertura no local de trabalho poderia ser usada como inspiração adicional (Quadro 3.5).

Quadro 3.5. Orientação para gestores fortalecerem um ambiente de trabalho aberto: Diretrizes Positivas e Produtivas para o Local de Trabalho em Nova Gales do Sul, Austrália

Reconhecendo o impacto que o comportamento dos gestores pode ter na cultura organizacional e nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, a Comissão de Serviço Público de Nova Gales do Sul, Austrália, enfatiza o comportamento dos gestores nas suas Diretrizes para Locais de Trabalho Positivos e Produtivos. Especificamente, as diretrizes propõem algumas ações concretas no nível de gestão, incluindo:

- Garantir que os líderes entendam a importância dos valores e da cultura organizacional para alcançar resultados.
- Exigir que os líderes se comportem de maneira exemplar.
- Garantir que os líderes implementem os valores da organização nas suas áreas de responsabilidade.
- Discutir comportamento e padrões aceitáveis de ética e conduta em reuniões regulares da equipe.
- Esperar que os líderes e gestores estejam alertas para quaisquer sinais ou relatos de comportamento irracional e tomem medidas rápidas, informais e discretas para chamar a atenção da pessoa.
- Esperar que os líderes e gestores tratem as reclamações como potenciais sintomas de problemas sistêmicos, em vez de as verem como um fardo ou uma prova de falta de lealdade no local de trabalho.
- Fornecer desenvolvimento para que os gestores mantenham conversas respeitadas, gerenciem conflitos no local de trabalho, forneçam feedback construtivo sobre o desempenho do trabalho e conversem francamente com os colaboradores sobre comportamento irracional.
- Usar exercícios baseados em cenários para fomentar discussões entre colaboradores e gestores sobre o padrão esperado de comportamento e cultura organizacional.
- Promover a compreensão da diversidade e da inclusão com base em ajudar todas as pessoas a participarem no local de trabalho e a darem uma contribuição valiosa para o grupo.
- Esperar que os gestores que observam ou ouvem falar de comportamento irracional ajam de forma rápida e justa. Eles precisam ter uma conversa confidencial, clara e direta com a(s) pessoa(s) sobre o comportamento, seu impacto sobre os outros, os padrões de comportamento esperados, a necessidade de parar determinado comportamento e como a organização pode ajudar a pessoa a mudar seu comportamento.

Fonte: (Comissão de Serviço Público de NSW, 2017^[72]).

Para os líderes em integridade identificados, a CGU poderia desenvolver e implementar, com o apoio da ENAP e das UGIs, um treinamento em integridade mais específico e intensivo e um programa de mentoria

A capacitação e orientação mais geral sobre liderança em integridade para altos agentes públicos, recomendada na seção anterior, complementar e reforçaria a política de recursos humanos em matéria de competências de integridade e avaliações de desempenho para os líderes acima mencionados. No entanto, os líderes em integridade identificados no passo 1 devem receber apoio, capacitação e orientação mais direcionados e intensivos.

Nesse sentido, a CGU e a ENAP, com o apoio da respectiva UGI, poderiam desenvolver e implementar um programa de capacitação específico para líderes em integridade. Essa capacitação mais específica poderia incluir oficinas, consultorias e um programa de mentoria adaptado a cada entidade específica, abrangendo os tópicos listados na seção anterior. Além disso, também poderiam ser desenvolvidos módulos específicos para abordar alguns dos desafios específicos de gênero, incluindo o assédio sexual. Pesquisas indicam, por exemplo, que as respostas sociais dos colegas de trabalho ou supervisores ao assédio sexual podem influenciar significativamente a rotulagem incorreta, a denúncia incorreta ou a punição inadequada do assédio sexual em algumas organizações (Goodmon et al., 2020^[73]). Os líderes, independentemente do seu gênero, devem estar conscientes de tais dinâmicas sociais e aprender como podem contribuir para a mudança das respostas sociais nas suas equipes e organizações. O líder também deve aprender como abordar o desconforto e a insegurança para discutir mau comportamento e denunciar casos de corrupção e como garantir um espaço seguro que permita a todos expor as suas preocupações e sentir-se fortalecidos. Dirigentes de outras instituições, reconhecidos por sua trajetória e que tenham comprovado suas habilidades tanto como modelos de integridade quanto como gestores de integridade, poderiam ser convidados, junto com especialistas da CGU, da ENAP e de universidades, para participar de sessões específicas e compartilhar suas experiências. Para os líderes em integridade, essas sessões de capacitação podem ser uma oportunidade para entrar em contato com outros líderes que estiveram “expostos” ao clima da sua organização durante vários anos e aprenderam a lidar com os desafios mais comuns.

Adicionalmente, os líderes experientes convidados a participar como oradores também poderiam ser selecionados como mentores num programa de mentoria concebido como parte do programa específico de capacitação em liderança em integridade. Tal programa de mentoria tem o potencial de desenvolver a “próxima geração” de líderes em integridade (Brown, 2007^[74]). De fato, a pesquisa confirmou que tal orientação ética pode ter um impacto positivo no comportamento do futuro líder em integridade (Crawshaw et al., 2020^[75]). No Brasil, o programa de mentoria poderia estabelecer parcerias com agentes públicos menos experientes que demonstrem potencial para avançar para posições de liderança com líderes em integridade e líderes mais experientes. Isto não só visa motivar o comportamento ético e desenvolver a consciência ética nos agentes públicos menos experientes, mas também pode fortalecer as próprias convicções éticas dos altos agentes públicos e o seu compromisso com a abertura nas instituições públicas. Na verdade, as evidências sugerem que aqueles que ensinam também aprendem (o “efeito protegido”) (Cohen, Kulik and Kulik, 1982^[76]; Fiorella and Mayer, 2013^[77]). Idealmente, os mentores não devem estar em relação hierárquica direta com os agentes públicos juniores para garantir que os mentorados se sintam confortáveis em procurar aconselhamento, falar livremente e partilhar as suas preocupações. Além disso, considerando os resultados da *Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo brasileiro* e que as mulheres têm sido historicamente sub-representadas em cargos de alta e média gerência na administração federal brasileira (OCDE, 2023^[50]; Leando Rezende, 2020^[78]), as UGIs poderiam prestar atenção à seleção de agentes públicos femininos e masculinos menos experientes para participarem do programa de mentoria, permitindo oportunidades iguais para se tornarem líderes em integridade. Na verdade, também para seguir o Decreto 11.443/2023, o Brasil poderia considerar ampliar esse conceito de inclusão para garantir a participação das populações afrodescendentes e indígenas.

3.3.3. Passo 3: Manter o envolvimento, promover a aprendizagem entre pares e alianças: A CGU poderia iniciar e promover uma rede de contatos/networking entre líderes em integridade identificados para facilitar a troca de experiências e permitir alianças para além dos limites de uma instituição pública

A liderança do serviço público é cada vez mais desafiadora e complexa. Os altos agentes públicos enfrentam várias questões políticas dinâmicas e complexas cujas causas e efeitos são confusos e inter-relacionados – por exemplo, alterações climáticas, pandemias ou desigualdade de rendimentos e pobreza. Neste contexto, espera-se que os altos agentes públicos trabalhem através das fronteiras organizacionais, setores e jurisdições para enfrentar os desafios políticos atuais e emergentes, bem como para serem capazes de aprender à medida que avançam e se adaptarem rapidamente a um ambiente em rápida mudança (Gerson, 2020^[21]). Neste sentido, ser capaz de olhar para além da sua própria organização e colaborar através de relacionamentos com outros atores governamentais e não só, tornou-se uma competência relevante para enfrentar desafios comuns, adaptar-se a ambientes em mudança e promover a aprendizagem. Altos agentes públicos de vários países estabeleceram esses relacionamentos com o objetivo de aprender com os seus pares e encontrar soluções para problemas comuns em diferentes áreas (Quadro 3.6).

Quadro 3.6. Redes de contatos/Networks e apoio de pares para alto agentes públicos em regiões selecionadas

Na **Estônia**, o Centro de Excelência da Alta Função Pública foi desenvolvido para apoiar a liderança nos dois níveis mais altos da burocracia da função pública. Começou com um foco estreito no desenvolvimento de competências, mas expandiu-se progressivamente para incluir um conjunto mais amplo de intervenções de ciclo de vida, incluindo o desenvolvimento de modelos de competências, gestão de relacionamento para potenciais candidatos, recrutamento, entrega de avaliações de competências, participação em painéis de entrevistas, entrega de programas de consultoria e liderança, e as atividades de avaliação de acompanhamento. Ao reunir altos agentes públicos para participarem nas diferentes atividades, o Centro permitiu o desenvolvimento de uma rede confiável. A capacidade de melhorar as relações entre os ministérios foi comumente citada como um dos resultados mais importantes das atividades do Centro. Isto é particularmente importante na Estônia, onde não existe qualquer relação hierárquica entre os secretários-gerais e existem poucas estruturas formais para dirigir a coordenação e a colaboração.

Na **Finlândia**, os secretários-gerais reúnem-se semanalmente às segundas-feiras de manhã e organizam dias especiais com o Primeiro-Ministro e outros oradores de alto nível para a função pública sênior mais ampla, proporcionando diferentes oportunidades de contatos/networking. Por exemplo, o Ministério das Finanças organiza anualmente um Dia da Gestão Pública com oradores de alta qualidade. Durante este dia, ocorrem discussões entre os diferentes participantes, nomeadamente com prefeitos e dirigentes municipais convidados, promovendo o networking e a cooperação entre todo o setor público. A Finlândia também desenvolveu pequenos grupos de apoio entre pares, mais formalizados, compostos por aproximadamente 10 líderes em cada grupo, que se reúnem aproximadamente 4 vezes por ano. Os participantes permanecem estáveis durante pelo menos 2 anos no mesmo grupo, permitindo que os altos agentes públicos falem abertamente sobre a sua experiência em um ambiente confortável e de confiança. Esses grupos também possibilitam o compartilhamento de inovações e a resolução coletiva de problemas.

Nos **Países Baixos**, o Gabinete da Função Pública Superior criou “Grupos Intercolegiais” para ajudar os altos agentes públicos a aprender com as opiniões dos seus pares. Os altos agentes públicos podem utilizar estes grupos intercolegiais para conhecer perspectivas e experiências adicionais

quando se encontram em meio a desafios de liderança particularmente complexos. Grupos de 6 altos agentes públicos comprometem-se a reunir-se 12 vezes durante um período de 2 anos. Cada um desses grupos é supervisionado por um consultor profissional, com 1-2 presentes em cada reunião para facilitar as discussões. Em cada reunião, o grupo concentra-se em um determinado agente público e no desafio que enfrenta e utiliza diferentes ferramentas para gerar insights do grupo, desafiar suposições e olhar para os problemas de diferentes perspectivas.

Fonte: (Gerson, 2020^[21]).

Com base nesta abordagem, a CGU poderia iniciar e promover uma rede entre os líderes em integridade em toda a administração federal para facilitar a troca de experiências e permitir alianças além dos limites de uma instituição pública. Os participantes poderiam ser incentivados a reunir-se virtualmente (por exemplo, a cada dois meses) e pessoalmente (uma ou duas vezes por ano). Além disso, para promover a discussão e garantir o envolvimento dos participantes na rede, um tema de seu interesse poderia ser previamente selecionado. Considerando o tempo limitado que os altos agentes públicos podem ter disponível, é importante agendar as reuniões com antecedência, garantir que os tópicos sejam interessantes e relevantes para eles e garantir que os participantes compreendam e apreciem o valor que a rede acrescenta ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A criação de uma rede deste tipo entre líderes em integridade poderia ter vários benefícios: poderia permitir que os líderes partilhassem informações, trocassem experiências e aprendessem com os seus pares, poderia proporcionar visibilidade para desafios comuns e apoio de fora da própria organização, e poderia garantir proteção e apoio dos pares na implementação de soluções que promovam a integridade pública. Isto é particularmente importante para as líderes femininas, que podem sentir-se particularmente apoiadas e protegidas por esta rede para superar o seu medo e insegurança para discutir mau comportamento e denunciar casos de corrupção.

Juntamente com um programa de mentoria, o acesso a oportunidades de aprendizagem por experiência personalizadas, como networking e apoio de pares, enriquece as abordagens de aprendizagem teórica, como oficinas e módulos online. De fato, a experiência prática dos altos agentes públicos na sua prática cotidiana é uma valiosa fonte de informação. Portanto, uma rede de liderança em integridade complementar as insights conceituais fornecidos aos líderes selecionados, oferecendo-lhes informações mais operacionais e concretas adquiridas na prática e a possibilidade de trocar diretamente com os seus pares. Além disso, como a rede também envolveria líderes participantes em capacitações e oficinas, bem como altos líderes que atuariam como mentores no programa de mentoria, poderia ser utilizada como um espaço dedicado ao intercâmbio de práticas e conhecimentos adquiridos durante essas capacitações e oficinas de liderança.

A CGU também poderia considerar a criação de um espaço online protegido por senha para a rede, onde os líderes em integridade possam pesquisar e entrar em contato com seus pares, postar informações e materiais ou perguntas. Este espaço também pode ser apropriado para identificar os principais desafios de integridade que os líderes enfrentam e coletar sugestões sobre como superar as barreiras de integridade (normativas, comportamentais, organizacionais, etc.). Como tal, a rede poderia tornar-se um aliado fundamental da CGU, como órgão central do SIPEF.

Principais recomendações

- Estabelecer as bases básicas para permitir um ambiente de liderança em integridade na administração federal:
 - O Ministério da Gestão e Inovação nos Serviços Públicos, em coordenação com a CGU e a ENAP, poderia incluir mais explicitamente a integridade na competência dos líderes e prever avaliações periódicas de desempenho dos altos agentes públicos.
 - A CGU poderia medir as dimensões da liderança em integridade por meio de uma pesquisa regular com a equipe para ter uma noção da posição das diferentes instituições públicas federais em relação à liderança em integridade e para monitorar o progresso e o impacto de intervenções direcionadas específicas.
- Para fortalecer ainda mais a liderança em integridade no Brasil, a seguinte estratégia de três etapas poderia ser implementada em todas as instituições públicas da administração federal:
 - Passo 1: As UGIs poderiam identificar um conjunto de líderes como aliados internos para promover valores de integridade e gestão de riscos de integridade dentro de sua instituição pública.
 - Passo 2: A CGU poderia fazer parceria com a ENAP para desenvolver material de orientação geral sobre como promover uma cultura organizacional aberta e fornecer treinamentos de liderança em integridade para altos agentes públicos. Além disso, a CGU poderia fazer parceria com a ENAP e as UGIs para desenvolver um programa específico e mais intenso de mentoria e treinamento para os líderes identificados, adaptado a cada instituição específica.
 - Passo 3: A CGU poderia iniciar e promover uma rede entre os líderes identificados para facilitar a troca de experiências, promover a aprendizagem entre pares e permitir alianças além das fronteiras de uma instituição pública.

Referências

- Acemoglu, D. and M. Jackson (2013), “History, expectations, and leadership in the evolution of social norms”, *Review of Economic Studies*, Vol. 82/2, pp. 423-456, <https://doi.org/10.1093/restud/rdu039>. [26]
- Ajzenman, N. (2021), “The Power of Example: Corruption Spurs Corruption”, *American Economic Journal: Applied Economics*, Vol. 13/2, pp. 230-57, <https://doi.org/10.1257/APP.20180612>. [12]
- Argyropoulou, E. and A. Spyridakis (2022), “Tools Detecting and/or Measuring Ethical Leadership: A Systematic Literature Review”, *International Journal of Organizational Leadership*, pp. 141-163. [58]
- Atzmüller, C. and P. Steiner (2010), “Experimental vignette studies n survey research”, *Methodology*, Vol. 6/3, pp. 128-138, <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000014>. [79]
- Banco Mundial (2021), *Ethics and Corruption in the Federal Public Service : Civil Servants’ Perspectives*, World Bank, Washington, DC., World Bank, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36759>. [52]
- Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. [34]
- Berry, B. (2004), “Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 16, pp. 1-11, <https://doi.org/10.1023/B:ERRJ.0000017516.40437.b1>. [38]
- Bhal, K. and A. Dadhich (2011), “Impact of Ethical Leadership and Leader-Member Exchange on Whistle Blowing: The Moderating Impact of the Moral Intensity of the Issue”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 103/3, pp. 485-496, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0876-z>. [43]
- Bicchieri, C. (2017), *Norms in the wild: How to diagnose, measure, and change social norms*, Oxford University Press, Oxford, <https://doi.org/10.1093/ACPROF:OSO/9780190622046.001.0001>. [8]
- Bicchieri, C. (2005), *The grammar of society: The nature and dynamics of social norms*, Cambridge University Press, Cambridge, <https://doi.org/10.1017/CBO9780511616037>. [7]
- Brown, M. (2007), “Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls”, *Organizational Dynamics*, Vol. 36/2, pp. 140-155, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.003>. [74]

- Brown, M., L. Treviño and D. Harrison (2005), “Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 97/2, pp. 117-134, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>. [22]
- Chancellor, J. et al. (2018), “Everyday prosociality in the workplace: The reinforcing benefits of giving, getting, and glimpsing”, *Emotion*, Vol. 18/4, pp. 507-517, <https://doi.org/10.1037/EMO0000321>. [24]
- Chancellor, J., S. Margolis and S. Lyubomirsky (2018), “The propagation of everyday prosociality in the workplace”, *Journal of Positive Psychology*, Vol. 13/3, pp. 271-283, <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1257055>. [25]
- Cheeseman, N. and C. Peiffer (2021), “The Curse of Good Intentions: Why Anticorruption Messaging Can Encourage Bribery”, *American Political Science Review*, pp. 1-15, <https://doi.org/10.1017/S0003055421001398>. [9]
- Cohen, P., J. Kulik and C. Kulik (1982), “Educational Outcomes of Tutoring: A Meta-analysis of Findings”, *American Educational Research Journal*, Vol. 19/2, pp. 237-248, <https://doi.org/10.3102/00028312019002237>. [76]
- Cohn, A. et al. (2019), “Civic honesty around the globe”, *Science*, p. eaau8712, <https://doi.org/10.1126/science.aau8712>. [2]
- Comissão Australiana de Serviço Público (2022), *State of the Service Report 2021-22*, Australian Government, <https://www.apsc.gov.au/working-aps/state-of-service/2022/report>. [68]
- Comissão de Serviço Público de NSW (2017), *Positive and Productive Workplace Guidelines*, <https://www.psc.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-10/Positive%20and%20Productive%20Workplaces%20Guide.pdf> (. [72]
- Corbacho, A. et al. (2016), “Corruption as a Self-Fulfilling Prophecy: Evidence from a Survey Experiment in Costa Rica”, *American Journal of Political Science*, Vol. 00/0, pp. 1-16, <https://doi.org/10.1111/ajps.12244>. [11]
- Craig, S. and S. Gustafson (1998), “Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity”, *Leadership Quarterly*, Vol. 9/2, pp. 127-145, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90001-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90001-7). [63]
- Crawshaw, J. et al. (2020), “Ethics-Related Mentoring and Protégé Moral Motivation and Ethical Leadership”, *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2020/1, p. 13353, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.13353abstract>. [75]
- D’adda, G. et al. (2017), “Do leader affect ethical conduct?”, *Journal of the European Economic Association*, Vol. 15/6, pp. 1177-1213, <https://doi.org/10.1093/jeea/jvw027>. [45]
- Detert, J. and E. Burris (2007), *Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?*, <https://about.jstor.org/terms> (accessed on 16 January 2020). [70]
- Detert, J. and L. Treviño (2010), “Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice”, *Organization Science*, Vol. 21/1, pp. 249-270, <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>. [71]
- Dolan, P. et al. (2012), “Influencing behaviour: The mindscape way”, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 33/1, pp. 264-277, <https://doi.org/10.1016/J.JOEP.2011.10.009>. [67]

- Downe, J., R. Cowell and K. Morgan (2016), "What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules or Leadership?", *Public Administration Review*, Vol. 76/6, pp. 898-909, <https://doi.org/10.1111/puar.12562>. [19]
- Edmondson, A. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44/2, pp. 350-383, <https://doi.org/10.2307/2666999>. [29]
- ENAP (2021), *Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro*, https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/4/2_Compet%c3%aancias%20essenciais%20de%20lideran%c3%a7a%20para%20o%20setor%20p%c3%bablico%20brasileiro_16.12.2021_compressed.pdf (accessed on 17 January 2023). [54]
- Feldman, Y. (2018), *The Law of Good People: Challenging States' Ability to Regulate Human Behavior*, Cambridge University Press, Cambridge, <https://doi.org/10.1017/9781316480328>. [5]
- Fiorella, L. and R. Mayer (2013), "The relative benefits of learning by teaching and teaching expectancy", *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 38/4, pp. 281-288, <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2013.06.001>. [77]
- Fischbacher, U. and F. Föllmi-Heusi (2013), "Lies in disguise-an experimental study on cheating", *Journal of the European Economic Association*, Vol. 11/3, pp. 525-547, <https://doi.org/10.1111/jeea.12014>. [3]
- G20 (2017), *G20 High Level Principles on Organizing Against Corruption*, <http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-acwg-anti-corruption.html>. [65]
- Gerson, D. (2020), "Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 40, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>. [21]
- Goodmon, L. et al. (2020), "The power of the majority: Social conformity in sexual harassment punishment selection", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 50/8, pp. 441-455, <https://doi.org/10.1111/jasp.12672>. [73]
- Governo do Canadá (2016), *Key Leadership Competency profile and examples of effective and ineffective behaviours*, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile/examples-effective-ineffective-behaviours.html#ToC3> (accessed on 17 October 2022). [55]
- Hainmueller, J., D. Hangartner and T. Yamamoto (2015), "Validating vignette and conjoint survey experiments against real-world behavior", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol. 112/8, pp. 2395-2400, <https://doi.org/10.1073/pnas.1416587112>. [64]
- Hanse, S. et al. (2013), "Ethical Leadership: Assessing the Value of a Multifoci Social Exchange Perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 115/3, pp. 435-449. [17]
- Haq, S. (2011), "Ethics and leadership skills in the public service", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 15, pp. 2792-2796, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.190>. [69]
- Heard, E. and W. Miller (2006), "Effective code standards on raising concerns and retaliation", *International Business Ethics Review*. [39]

- Kaiser, R. and R. Hogan (2010), “How to (and how not to) assess the integrity of managers.”, [62]
Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 62/4, pp. 216-234,
<https://doi.org/10.1037/a0022265>.
- Kalshoven, K., D. Den Hartog and A. De Hoogh (2011), “Ethical leadership at work questionnaire [59]
 (ELW): Development and validation of a multidimensional measure”, *The Leadership Quarterly* 22, pp. 51-69.
- Kalshoven, K., H. van Dijk and C. Boon (2016), “Why and when does ethical leadership evoke [36]
 unethical follower behavior?”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31/2, pp. 500-515,
<https://doi.org/10.1108/JMP-10-2014-0314>.
- Kennedy, J. and C. Anderson (2017), “Hierarchical rank and principled dissent: How holding [46]
 higher rank suppresses objection to unethical practices”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 139, pp. 30-49, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.01.002>.
- Kgomo, B. and K. Plant (2015), “Dimensions for the assessment of ethical leadership: an internal [57]
 audit perspective”, *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*,
 Vol. 17/2, <https://journals.co.za/doi/epdf/10.10520/EJC181712> (accessed on
 3 January 2023).
- Lambsdorff, J. (2015), “Preventing Corruption by Promoting Trust – Insights from Behavioral [6]
 Science”, *Passauer Diskussionspapiere*, No. V-69-15, Universität Passau, Passau,
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3563.4006>.
- Leando Rezende, D. (2020), *Mulher no poder e na tomada de decisões*, [78]
https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/190215_tema_g_mulher_no_poder_e_na_tomada_de_de_cisoos.pdf (accessed on 19 January 2023).
- Liang, J., C. Farh and J. Farh (2012), “Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive [53]
 Voice: A Two-Wave Examination”, *Academy of Management Journal*, Vol. 55/1,
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>.
- Liu, S., J. Liao and H. Wei (2015), “Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of [41]
 Psychological Safety and Personal Identification”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 131/1,
 pp. 107-119, <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2271-z>.
- Mayer, D. et al. (2009), “How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model”, [16]
Organizational Behavior and Human Decision Processes, pp. 1-13.
- Newman, A., R. Donohue and N. Eva (2017), “Psychological safety: A systematic review of the [28]
 literature”, *Human Resource Management Review*, Vol. 27/3, pp. 521-535,
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>.
- OCDE (2023), *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public [50]
 Service*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>.
- OCDE (2023), *Reforming Integrity Checks and Code of Ethics in Bulgaria: Recommendations for [56]
 the Anti-Corruption Commission*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing,
 Paris, <https://doi.org/10.1787/d19f60c1-en>.
- OCDE (2022), *Manual de Integridade Pública da OCDE*, OECD Publishing, Paris, [18]
<https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt>.

- OCDE (2022), *Modernising Integrity Risk Assessments in Brazil: Towards a Behavioural-sensitive and Data-driven Approach*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ad3804f0-en>. [14]
- OCDE (2021), *Strengthening Public Integrity in Brazil: Mainstreaming Integrity Policies in the Federal Executive Branch*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a8cbb8fa-en>. [15]
- OCDE (2020), *Behavioural Insights and Organisations: Fostering Safety Culture*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e6ef217d-en>. [37]
- OCDE (2019), *Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector: Towards a Senior Civil Service System*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ef660e75-en>. [51]
- OCDE (2019), *La Integridad Pública en América Latina y el Caribe 2018-2019: De Gobiernos reactivos a Estados proactivos*, OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/gov/ethics/integridad-publica-en-america-latina-caribe-2018-2019.htm>. [66]
- OCDE (2019), "Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability", *OECD Legal Instruments*, OECD/LEGAL/0445, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> (accessed on 22 December 2021). [48]
- OCDE (2019), *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>. [13]
- OCDE (2018), *Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264297067-en>. [1]
- OCDE (2017), "Recommendation of the Council on Public Integrity", *OECD Legal Instruments*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/gov/ethics/Recommendation-Public-Integrity.pdf>. [49]
- OCDE (2009), *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation (GOV/PGC/GF(2009)1)*, OCDE, Paris. [30]
- Peiffer, C. (2018), "Message Received? Experimental Findings on How Messages about Corruption Shape Perceptions", *British Journal of Political Science*, pp. 1-9, <https://doi.org/10.1017/S0007123418000108>. [10]
- Schyns, B. and J. Schilling (2013), "How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes", *Leadership Quarterly*, Vol. 24/1, pp. 138-158, <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2012.09.001>. [44]
- Shakeel, F., P. Kruyen and S. van Thiel (2020), "Development of a broader conceptualization and measurement scale of ethical leadership", *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 13/1. [61]
- Shalvi, S. et al. (2011), "Justified ethicality: Observing desired counterfactuals modifies ethical perceptions and behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115/2, pp. 181-190, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.02.001>. [4]

- Shaukat Malik, M. and M. Kashif Nawaz (2018), “The Role of Ethical Leadership in Whistleblowing Intention among Bank Employees: Mediating Role of Psychological Safety”, *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 7/4, p. 238. [42]
- Simons, T. (2002), “Behavioral Integrity: The perceived alignment between managers’ words and deeds as a research focus”, *Organization Science*, Vol. 13/1, pp. 18-35, <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543>. [31]
- Stead, W., D. Worrell and J. Stead (2013), “An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations”, *Citation Classics from The Journal of Business Ethics: Celebrating the First Thirty Years of Publication*, pp. 405-418, https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_18. [33]
- Stouten, J. et al. (2013), “Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership”, *Leadership Quarterly*, Vol. 24/5, pp. 680-695, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.002>. [20]
- Tenbrunsel, A. and D. Messick (2004), *Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior*. [32]
- Treviño, L., L. Hartman and M. Brown (2000), “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership”, *California Management Review* 4, pp. 128-142, <https://doi.org/10.2307/41166057>. [23]
- Walumbwa, F. and J. Schaubroeck (2009), “Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94/5, pp. 1275-1286, <https://doi.org/10.1037/a0015848>. [40]
- Wang, Z. et al. (2021), “Not All Followers Socially Learn from Ethical Leaders: The Roles of Followers’ Moral Identity and Leader Identification in the Ethical Leadership Process”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 170, pp. 449-469, <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04353-y>. [35]
- Washbush, J. and C. Clements (1999), “The two faces of leadership”, *Career Development International*, Vol. 4/3, pp. 146-148, <https://doi.org/10.1108/13620439910262804>. [47]
- Wu, C. and W. Danqi (2015), “Ethical Leadership and Employee Voice: Employee Self-Efficacy and Self-Impact as Mediators”, *Psychological Reports: Employment Psychology and Marketing*, pp. 751-767. [27]
- Yukl, G. et al. (2013), “An improved measure of ethical leadership”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 20/1, pp. 38-48, <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>. [60]

Anexo A. Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro

Introdução

Em junho de 2022, a Controladoria-Geral da União (CGU) e a OCDE implementaram a *Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro*. A pesquisa teve como público-alvo agentes de alto escalão do Poder Executivo, ou seja, DAS-4, DAS-5, ou cargos equivalentes, que na maioria das vezes supervisionavam diretamente uma equipe de trabalho dentro de uma instituição pública.

A pesquisa incluiu os seguintes módulos: características sociodemográficas dos entrevistados, participação em treinamentos de integridade, exposição a comportamentos antiéticos dentro de instituições públicas e equipes de trabalho diretas, percepção sobre a eficácia de algumas políticas de integridade (por exemplo, UGIs, programas de integridade), percepções sobre abertura ao diálogo, às preferências de estilo de liderança e ao ambiente de integridade nas instituições públicas e nas equipes de trabalho diretas. Além disso, a pesquisa incluiu um experimento por vinheta com o objetivo de identificar determinantes relativos da percepção de comportamento desonesto entre agentes de alto escalão do Poder Executivo no Brasil.

Metodologia

A CGU e a OCDE contataram as Unidades de Gestão da Integridade (UGIs) de diferentes instituições federais e solicitaram que enviassem uma lista dos altos agentes públicos relevantes em suas respectivas instituições, incluindo seus nomes, cargo (DAS ou FCPE) e detalhes de contato. Com base nestas listas, a OCDE consolidou uma base de dados única que inclui informações sobre 5.889 altos agentes públicos de 104 instituições federais. Esses altos agentes foram então convidados a participar da pesquisa elaborada pela CGU e pela OCDE por meio de e-mail enviado ao seu e-mail profissional. Eles tiveram um mês (junho de 2022) para acessar um link pessoal do LimeSurvey e responder à pesquisa. 1.573 altos funcionários localizados nos 26 Estados e no Distrito Federal responderam à pesquisa via LimeSurvey, o que corresponde a uma taxa de resposta de 26.7%.

Características da amostra

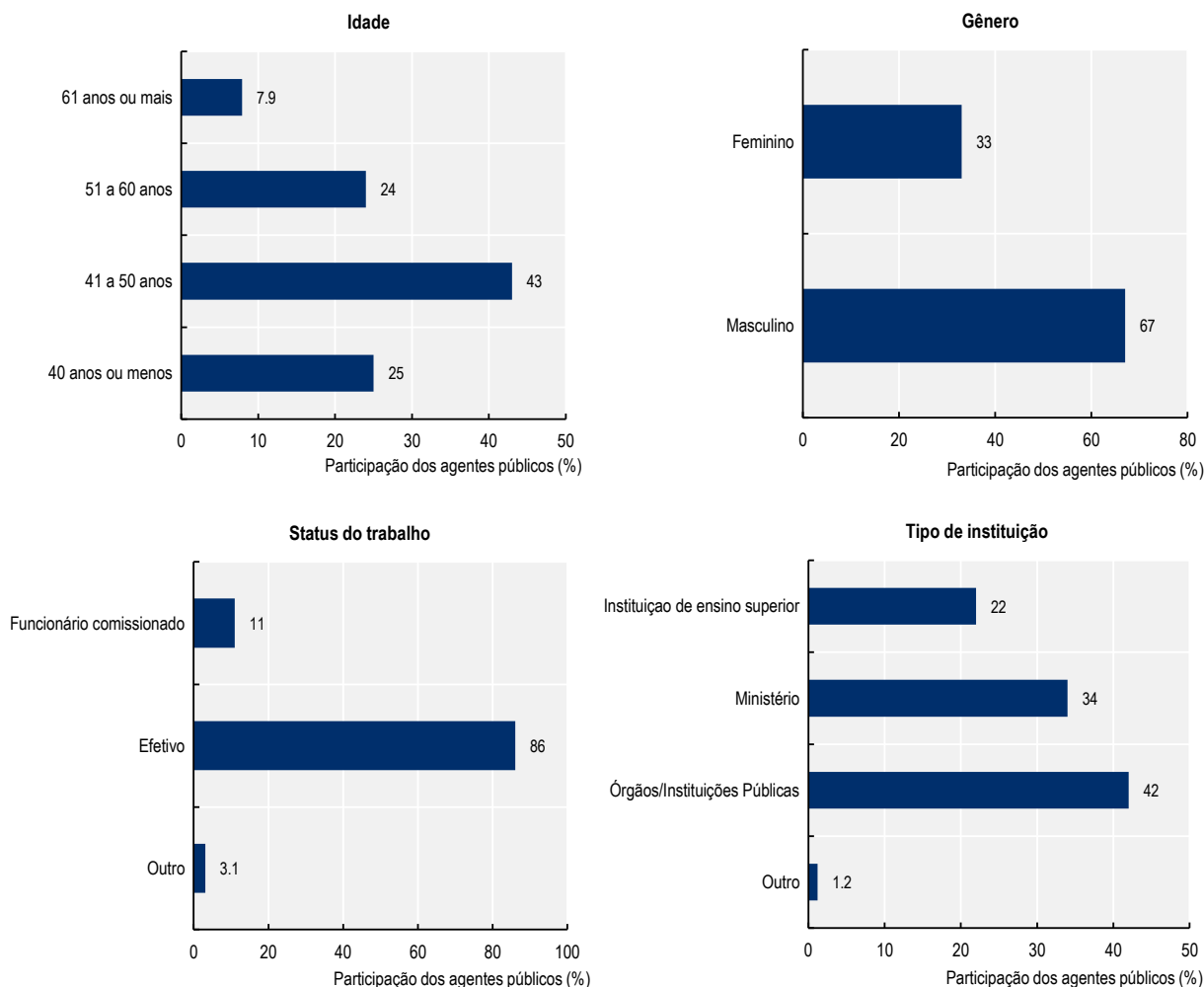
Os servidores seniores entrevistados estavam localizados nos 26 Estados e no Distrito Federal: a maioria (52%) estava localizada em Brasília D.F., seguida de 12% localizados no Rio de Janeiro. Os 36% restantes estão distribuídos de forma relativamente homogênea entre os outros 25 estados federais.

Em termos de gênero, idade, situação profissional e instituição, a Figura A A.1 apresenta o perfil geral dos altos agentes inquiridos. Dois terços da amostra são homens (67%) e um terço (33%) são mulheres; apenas 1 211 dos 1 573 participantes responderam a esta pergunta. Os participantes situam-se majoritariamente na faixa dos “41 aos 50 anos” (43%). O agente público mais jovem inquirido tinha 24 anos, enquanto o mais velho inquirido tinha 78 anos. Em média, os agentes entrevistados têm 47 anos. Mais de quatro quintos da amostra são funcionários permanentes (86%), ou seja, funcionários atuais

contratados em regime de quadro de pessoal. Os agentes entrevistados pertencem a 104 instituições públicas localizadas em todo o país. 42% da amostra trabalha em órgão/instituição pública, 34% em ministérios e 22% em instituições de ensino superior.

Figura A A.1. Perfil geral dos altos agentes pesquisados

Participação de agentes públicos

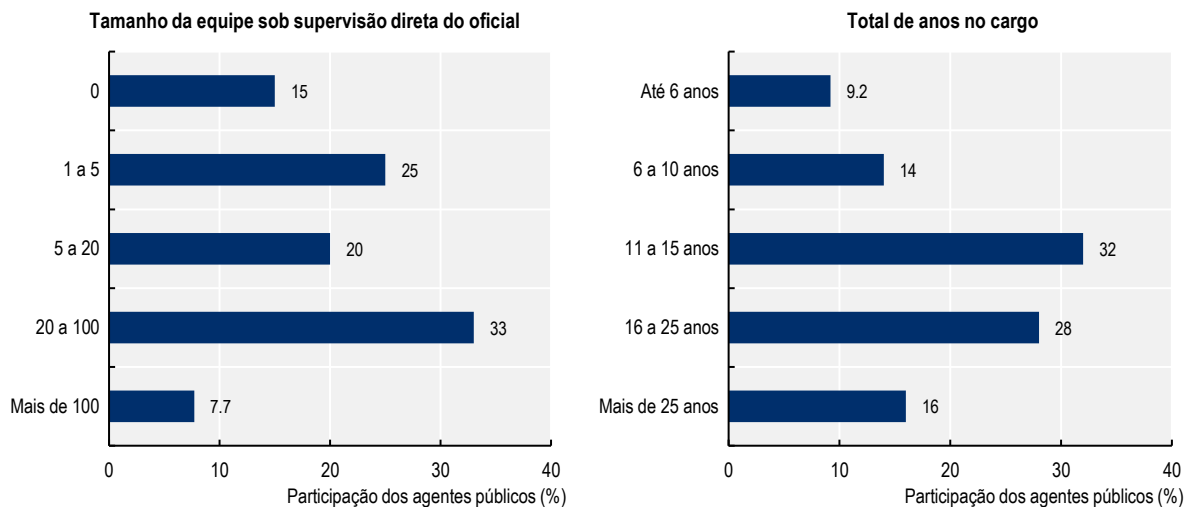


Fonte: Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro.

Para este estudo, o grau de responsabilidade, definido como o tamanho da equipe que o agente de alto nível supervisiona diretamente, determina o seu grau de liderança. Na amostra, 25% dos líderes inquiridos supervisionam uma equipe de pequena dimensão (de 1 a 5 colaboradores), 20% dos líderes inquiridos supervisionam uma equipe com 5 a 20 colaboradores, 33% dos líderes inquiridos são responsáveis por equipes de média dimensão (entre 20 e 100 colaboradores) e 7.7% dos líderes inquiridos são responsáveis por equipes de grande dimensão (mais de 100 colaboradores) (Figura A A.2). Os líderes inquiridos têm uma sólida experiência profissional no setor público: 76% trabalham no setor público há mais de 11 anos (Figura A A.2).

Figura A A.2. Perfil profissional dos altos agentes entrevistados

Participação de agentes públicos



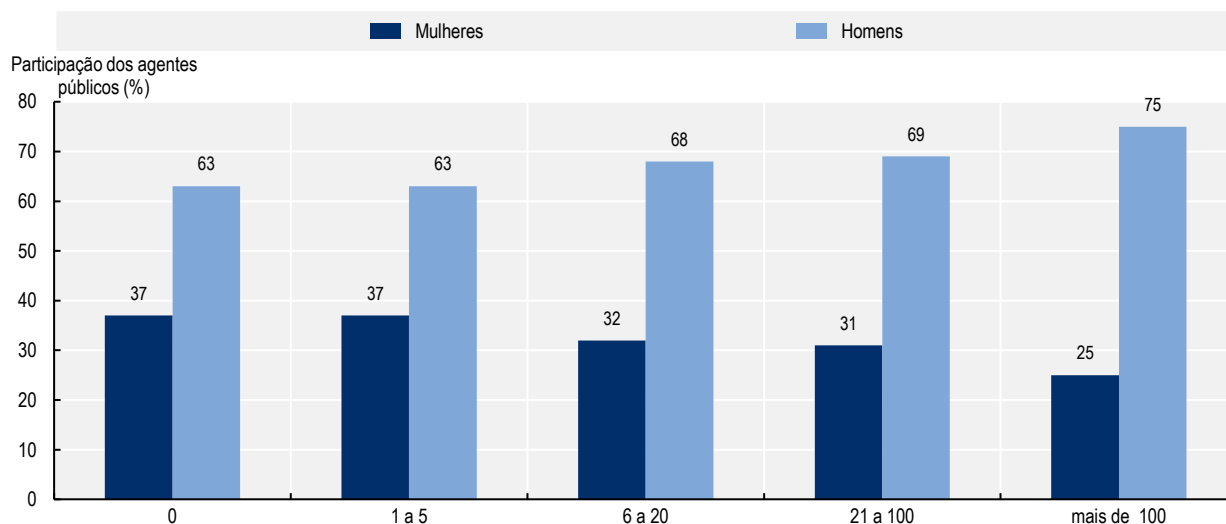
Nota: 15% da amostra correspondia a Comissionados, ou seja, agentes de alto nível que não supervisionavam diretamente uma equipe ou atuavam como conselheiros. Eles são identificados sob o rótulo “0”.

Fonte: Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro.

Um fato surpreendente é que as mulheres têm menos probabilidades de liderar grandes equipes do que os homens (Figura A A.3), mesmo considerando que a estrutura das amostras em termos de anos de experiência e nível de escolaridade seja semelhante entre homens e mulheres (Figura A A.4). Na verdade, embora 37% das equipes de pequena dimensão sejam lideradas por mulheres, apenas 25% das equipes de grande dimensão são lideradas por mulheres.

Figura A A.3. Tamanho da equipe sob supervisão direta dos agentes

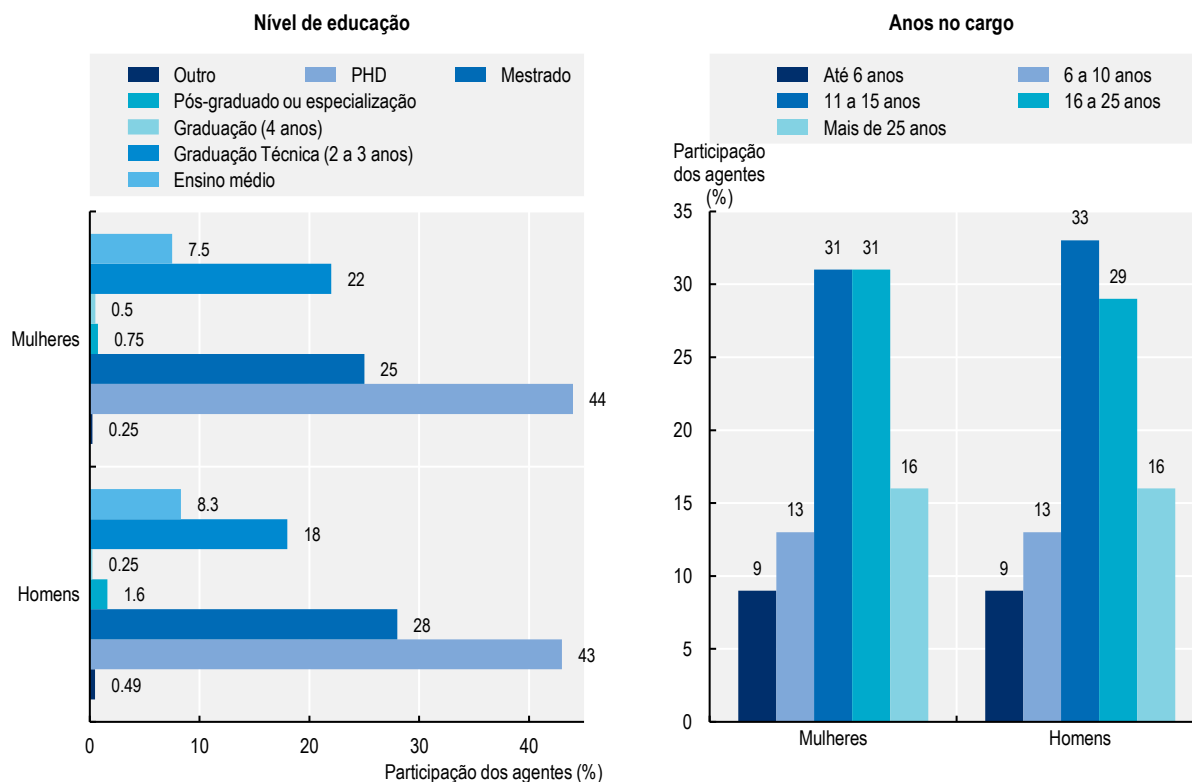
Participação dos agentes públicos



Nota: Relação estatisticamente significativa entre gênero e equipe em um nível de confiança de 5%.

Fonte: Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro.

Figura A A.4. O nível de educação e experiência profissional é semelhante entre os agentes de alto nível masculinos e femininos entrevistados



Fonte: Pesquisa CGU/OCDE sobre integridade e liderança no Poder Executivo Brasileiro.

Vinheta: Estratégia de identificação e resultados

A metodologia do experimento de vinheta consiste em fornecer aos participantes uma série de cenários fictícios, curtos e sistematicamente variados (chamados de “vinhetas”) para extrair suas crenças, atitudes ou comportamentos em relação aos cenários apresentados, revelando suas preferências pessoais (Atzmüller and Steiner, 2010^[79]). A reação dos participantes a cada cenário permite explorar seu julgamento e identificar os principais determinantes do julgamento moral sob circunstâncias antiéticas por parte de altos agentes do Poder Executivo brasileiro.

1 257 dos 1 673 altos agentes públicos que responderam à pesquisa também participaram na experiência das vinhetas. No total, oito vinhetas foram exibidas aleatoriamente para cada participante. Esperava-se que os participantes dessem a sua opinião numa escala de 1 a 10, sendo 1 significando “comportamento totalmente aceito” e 10 significando “comportamento totalmente não aceito”, relativamente a cada um dos cenários apresentados. O caráter aleatório do experimento permite avaliar as preferências dos participantes em diferentes cenários.

O experimento incluiu duas vinhetas:

- A **vinheta 1** apresentou uma situação em que um servidor público revela informações confidenciais para beneficiar interesses privados. A vinheta 1 incluiu oito cenários, que variam de acordo com os três conceitos a seguir: (1) a magnitude da informação divulgada, (2) a existência de conflito de interesses e (3) a existência de um mecanismo de justificação. A Vinheta 1 responde às seguintes questões: A magnitude da informação divulgada é importante? Até que ponto um conflito de interesses é um determinante do julgamento moral? Poderia uma justificativa “para um

bem maior” mitigar a reação dos pares em relação a esta prática antiética? Qual destes conceitos – (1) a magnitude da informação divulgada, (2) a existência de um conflito de interesses, e (3) a existência de um mecanismo de justificação – é socialmente punido mais severamente?

- A **vinheta 2** apresentou uma situação em que um líder reage a um comportamento antiético de um de seus colaboradores. O entrevistado teve que julgar o comportamento de seu colega alto agente público. A vinheta 2 também incluiu oito cenários, desta vez explorando (1) possíveis preconceitos de gênero em relação às altas agentes públicas, (2) o desempenho no trabalho como um potencial canal de mitigação, também interpretado como um potencial mecanismo de justificativa para comportamento antiético e (3) a importância da abertura ao diálogo na perspectiva dos líderes quando se trata de reagir a comportamentos antiéticos dentro da equipe do alto agente público. A Vinheta 2 responde às seguintes questões: O gênero do alto agente público influencia a forma como os seus pares avaliam o quão bem ele lidou com a situação de má conduta? Até que ponto um “bom desempenho no trabalho” mitiga a reação dos líderes face a uma prática antiética? Quão relevante os pares consideram a “abertura ao diálogo” quando se trata de abordar uma situação antiética? Qual destes conceitos – (1) gênero do alto agente envolvido na situação, (2) desempenho no trabalho e (3) abertura ao diálogo – é socialmente punido mais severamente?

O experimento utiliza uma regressão multilinear, agrupando erros no nível individual. O número de observações de cada respondente é igual ao número de cenários apresentados, que são 8 no total (4 para cada vinheta). As seções a seguir explicam a estratégia de identificação de cada vinheta, bem como os resultados.

Vinheta 1: Caso de divulgação de informações

A Estratégia de Identificação da vinheta 1 é a seguinte:

$$ScoreV1_{ij} = a_{ij} + \beta_1 GravidadeDivulga\c{a}oInforma\c{c}{a}o_{ij} + \beta_2 ConflitoInteresse_{ij} + \beta_3 JustificativaBeneficioPublico_{ij} + e_{ij}$$

A variável $ScoreV1_{ij}$ mede o julgamento moral do respondente em uma escala de 0 a 10, sendo 0 um comportamento totalmente aceito e 10 um comportamento totalmente não aceito, para um determinado sujeito i e cenário j . A variável *Gravidade de Divulgação da Informação* $_{ij}$ (SL_{ij}) compreende dois valores possíveis, 0 e 1. O valor 1 é assumido quando o cenário apresenta um nível mais severo de divulgação. *Conflito de Interesse* $_{ij}$ (CI_{ij}) é uma variável binária (dummy) que assume o valor 1 quando o cenário inclui um conflito de interesses. A variável *Benefício Público* $_{ij}$ (PB_{ij}) mede quando um agente público justifica sua má conduta como forma de benefício público ($PB_{ij} = 1$ então). Para testar a robustez dos resultados, um conjunto de variáveis de controle para as especificações (1) e (2) inclui gênero, idade, anos no cargo, situação profissional, tamanho da equipe sob a supervisão do alto agente público e estado de residência.

Os resultados são apresentados na Tabela A A.1. No geral, os entrevistados condenam severamente um cenário de divulgação de informações com uma pontuação de 8.9 sobre 10, em média, sendo 10 totalmente inaceitável. Conforme apresentado na coluna (2), o grau de violação de informação é estatisticamente significativo ao nível de confiança de 1% e a sua magnitude é pequena e equivale a 7.3% da pontuação média (0.65/8.9). A variável Conflito de interesses não é estatisticamente significativa, sugerindo que a existência de uma situação de conflito de interesses não desempenha um papel no julgamento moral da divulgação de informações. Finalmente, as estimativas sugerem que, até certo ponto, a justificativa de “fazer o mal para um bem maior” tem efeito. O coeficiente é igual a -0.20 e estatisticamente significativo ao nível de confiança de 1%. Os resultados são robustos ao adicionar variáveis de controle que sugerem que a randomização dos cenários tem uma composição amostral homogeneizada.

Tabela A A.1. Principais resultados: Vinheta 1

Variável	(1)	(2)
	Coef.	Coef.
Gravidade de Divulgação de Informações	0.67***	0.65***
Conflito de Interesse	0.004	0.007
Justificativa de Benefício Público	-0.21***	-0.20***
Feminino		0.05
Idade		0.01
Anos no Cargo		0.01
Status do Trabalho: Funcionários		0.45**
Status do Trabalho: Outro		0.25
Tamanho da Equipe: 1 a 5		0.049
Tamanho da Equipe: 5 a 20		0.22
Tamanho da Equipe: 20 a 100		-0.10
Tamanho da Equipe: mais de 100		0.10
Observações	5748	5439
Controle para Estado (Efeito Fixo)	Não	Sim

Nota: Os níveis de confiança são apresentados como (*) a 10%, (**) a 5% e (***) a 1%. Erros agrupados em nível individual.

Vinheta 2: Percepção da liderança ao abordar comportamento antiético

A Vinheta 2 utiliza a mesma abordagem econométrica para explorar os determinantes do julgamento moral dos altos agentes públicos. Mais precisamente, a Estratégia de Identificação é:

$$ScoreV2_{ij} = a_{ij} + \theta_1 Genero_{ij} + \theta_2 DialogoAberto_{ij} + \theta_3 PerformanceJustif_{ij} + e_i$$

A variável $ScoreV2_{ij}$ mede o julgamento moral atribuído a cada cenário numa escala de 0 a 10, sendo 0 um comportamento totalmente aceito e 10 um comportamento totalmente não aceito, para um determinado sujeito i e cenário j . $Genero_{ij}$ (GB_{ij}) é uma variável binária (dummy) que assume valor 1 quando o sexo do funcionário é feminino e 0 caso contrário. $DialogoAberto_{ij}$ (OD_i) também é uma variável binária (dummy) que significa abertura ao diálogo quando altos agentes abordam uma situação antiética dentro de suas equipes. O valor da variável é igual a 1 caso haja janela aberta para diálogo, e 0 caso contrário. A variável $PerformanceJustif$ (PJ_i) é igual a 1 quando o cenário inclui um bom desempenho profissional do colaborador com mau comportamento e 0 caso contrário. Para testar a robustez dos resultados, um conjunto de variáveis de controle para as especificações (1) e (2) inclui gênero, idade, anos no cargo, situação profissional, tamanho da equipe sob a supervisão do alto agente público e estado de residência.

Os resultados são apresentados na Tabela A A.2. Em média, a vinheta 2 apresenta uma pontuação de 3.6 sobre 10, o que mostra que, em geral, os entrevistados tendem a apoiar o comportamento dos seus pares ao abordar uma situação antiética nos cenários. De acordo com as estimativas, o gênero do alto agente público que lidera a equipe no cenário não influencia este julgamento: o coeficiente de gênero θ_1 não é estatisticamente significativo. Os resultados sugerem ainda que a abertura ao diálogo do líder no cenário é muito bem percebida pelos pares. Na verdade, um cenário em que o líder abre espaço para discutir má conduta está significativamente associado a um julgamento mais positivo do comportamento do colega (ao nível de confiança de 1%). A magnitude do coeficiente θ_2 corresponde a uma diminuição de 64% do seu valor médio. Ou seja, quando os líderes abrem espaço para o diálogo, serão julgados favoravelmente pelos seus pares com uma pontuação que diminui 64%, em média. Esta constatação sugere que a abertura ao diálogo dentro das equipes é considerada um bom comportamento. Por fim, um

bom desempenho apresentado pelo colaborador pode funcionar como um mecanismo que justifica o mau comportamento (forma de racionalização). O coeficiente θ_3 é pequeno, negativo e estatisticamente significativo ao nível de 1%.

Tabela A A.2. Principais resultados: Vinheta 2

Variável	(1)	(2)
	Coef.	Coef.
Gênero	0.062	0.069
Abertura a Diálogo	-2.34***	-2.32***
Justificativa de Performance	-0.30***	-0.30***
Feminino		0.19
Idade		0.04***
Anos no cargo		-0.02*
Status do Trabalho: Funcionários		0.73**
Status do Trabalho: Outro		0.83
Tamanho da Equipe: 1 a 5		0.28
Tamanho da Equipe: 5 a 20		0.39
Tamanho da Equipe: 20 a 100		0.35
Tamanho da Equipe: mais de 100		-0.15
Observações	5544	5471
Controle para Estado (Efeito Fixo)	Não	Sim

Nota: Os níveis de confiança são apresentados como (*) a 10%, (**) a 5% e (***) a 1%. Erros agrupados em nível individual.

Questionário

Caro(a) participante,

Você está prestes a começar o questionário inicial do estudo sobre integridade e liderança pública (CGU-OCDE). As suas respostas são muito valiosas pois elas permitirão, à equipe de pesquisa, conhecer as características dos líderes dos órgãos e entidades federais brasileiros. Os dados fornecidos no marco deste questionário serão tratados de forma confidencial exclusivamente pela equipe de pesquisa da OCDE. No questionário não existem respostas corretas ou erradas. Nós estamos interessados na sua opinião e experiências sinceras. Por favor, reserve 20 minutos do seu tempo para responder a esse questionário em completa tranquilidade e consciência.

A OCDE está empenhada em proteger os dados pessoais que trata, de acordo com as suas Regras de Proteção de Dados Pessoais (<https://www.oecd.org/general/data-protection.htm>). Para exercer esses direitos, entre em contato com o Sr. Michael Donohue, Diretor de Proteção de Dados (DPO) da OCDE em michael.DONOHUE@oecd.org.

Agradecemos sua participação neste estudo.

Módulo A. Carreira Profissional

1. Há quantos anos você trabalha como servidor público federal? (*Apenas números podem ser usados nesse campo. Por favor, coloque sua resposta aqui. Se for em meses, por favor adicionar decimais. Por exemplo, 0.5 para 6 meses)

○ _____

2. Qual é o seu vínculo com o serviço público federal? (*Escolha uma das seguintes respostas. Se você escolher 'Outros:' por favor especifique a sua escolha no campo de texto. Favor escolher apenas uma das opções a seguir)
- Efetivo
 - Apenas comissionado
 - Outros _____
3. Em qual órgão ou entidade federal você trabalha? (*Escolha uma das seguintes respostas. Favor escolher apenas uma das opções a seguir)
4. Quantas pessoas do órgão no qual você trabalha estão sob à sua responsabilidade direta? (*Escolha uma das seguintes respostas. Favor escolher apenas uma das opções a seguir)
- Nenhuma
 - De 1 a 5
 - De 5 a 20
 - De 20 a 100
 - Mais de 100

Módulo B. Contexto Inicial

5. Você participou de treinamento ou capacitação sobre temas relacionados com a integridade ou ética na função pública nos últimos 5 anos? (*Escolha uma das seguintes respostas. Favor escolher apenas uma das opções a seguir. Alguns exemplos de estes assuntos tratados em treinamentos ou capacitações são: ética, regime disciplinar (sanções e outras medidas disciplinares), conflito de interesses, nepotismo, transparência, gestão de riscos para a integridade, canais de denúncia ou comunicação sobre riscos para a integridade, canais de denúncia, entre outros)
- Sim
 - Não
5. **bis.** A quantos treinamentos ou capacitações você já participou nos últimos 2 anos? (*Só responder essa pergunta sob as seguintes condições. A resposta foi 'Sim' na questão '5' (5. Você participou de treinamento ou capacitação sobre temas relacionados com a integridade ou ética na função pública nos últimos 5 anos?) Apenas números podem ser usados nesse campo. Por favor, coloque sua resposta aqui)
- _____
6. Na sua opinião, qual é o grau de dificuldade para conversar sobre comportamentos não íntegros ocorridos **dentro da sua equipe de trabalho**? (*Escolha uma das seguintes respostas. Favor escolher apenas uma das opções a seguir. Por exemplo, conversar sobre um risco de conflito de interesse ou pedir a um membro da equipe para mudar algum comportamento não íntegro)
- Muito difícil
 - Difícil
 - Fácil
 - Muito Fácil

7. Na sua opinião, qual é o grau de dificuldade para conversar sobre comportamentos não íntegros ocorridos **dentro do seu órgão federal**? (*Escolha uma das seguintes respostas. Favor escolher apenas uma das opções a seguir. Por exemplo, conversar sobre um risco de conflito de interesse ou pedir a um membro da equipe para mudar algum comportamento não íntegro).
- Muito difícil
 - Difícil
 - Fácil
 - Muito Fácil
8. Alguma vez você foi informado sobre um ato ou atitude desonesta ou não-íntegra ocorridos **dentro da sua equipe de trabalho**? (*Favor escolher apenas uma das opções a seguir)
- Sim
 - Não
9. Você tem conhecimento da existência de uma Unidade de Gestão da Integridade (UGI) na instituição onde você trabalha? (*Favor escolher apenas uma das opções a seguir)
- Sim
 - Não
9. **bis.** Como você avaliaria a relevância da UGI para o seu trabalho e da sua equipe? (*Só responder essa pergunta sob as seguintes condições: A resposta foi 'Sim' na questão '9' (9. Você tem conhecimento da existência de uma Unidade de Gestão da Integridade (UGI) na instituição onde você trabalha?) Por favor, escolha a resposta adequada para cada item). A UGI é:
- Muito Relevante
 - Relevante
 - Pouco Relevante
 - Irrelevante
10. Você estaria interessado em participar de um programa de liderança em integridade nos órgãos e entidades federais? (*Favor escolher apenas uma das opções a seguir)
- Sim
 - Não
11. Por favor, escolha uma opção de resposta para cada uma das seguintes afirmações. **Dentro da sua instituição...**(*Por favor, escolha a resposta adequada para cada item)

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
As pessoas são honestas					
As pessoas se mostram respeitadas com as opiniões dos outros					
As pessoas são solidárias					
As pessoas priorizam o interesse público ao interesse individual na hora de executar suas funções					
As pessoas interagem com seus colegas com gentileza					

12. Por favor, escolha uma opção de resposta para cada uma das seguintes afirmações. **Dentro da sua equipe de trabalho direto...** (*Por favor, escolha a resposta adequada para cada item)

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
As pessoas são honestas					
As pessoas se mostram respeitadas com as opiniões dos outros					
As pessoas são solidárias					
As pessoas priorizam o interesse público ao interesse individual na hora de executar suas funções					
As pessoas interagem com seus colegas com gentileza					

13. Nos últimos três anos, você teve conhecimento de alguma ocorrência **dentro da sua instituição** de: (*Por favor, escolha a resposta adequada para cada item)

	Não	Sim, uma vez	Sim, várias vezes
Tráfico de influência			
Desvio de bens públicos			
Utilização de informações confidenciais			
Abuso de poder			

Módulo C. Percepção da liderança

14. Na sua opinião, quais são os elementos ou características que deve possuir um líder na função pública? (*Todas as respostas devem ser diferentes e classificadas em ordem. Por favor, escolha no máximo 6 respostas. Por favor, numere cada caixa por ordem de preferência, de 1 a 6)

- Eficiência na delegação e execução de objetivos
- Habilidades sociais
- Atitudes íntegras
- Compromisso
- Qualificação acadêmica requerida para a execução da sua função
- Mente analítica, autorreflexão e abertura ao diálogo

15. Para exercer a sua função atual, quais das seguintes opções considera mais importante? (*Todas as respostas devem ser diferentes e classificadas em ordem. Por favor, escolha no máximo 3 respostas. Por favor, numere cada caixa por ordem de preferência, de 1 a 3)

- Liderar com abertura ao diálogo e tolerância.
- Liderar com mão de ferro e saber fixar limites.
- Liderar com integridade e valores.

Módulo D. Apresentação de Cenários

Agora, você deverá avaliar **8 cenários** que refletem situações confrontadoras no setor público. Os cenários são similares, mas não idênticos. Por favor, leia **atenciosamente** cada um deles, antes de responder.

Vinheta 1: Aurélio é um agente público. Ele foi informado numa reunião de alto nível da decisão do governo de desvalorizar o Real para reativar as exportações brasileiras.

- **Cenário A:** Aurélio decide comunicar a data da operação a **duas empresas** que decidem comprar uma grande quantia de dólares no mercado, antes da comunicação oficial dessa notícia e, por consequente, **se beneficiam** da desvalorização do Real. Ele **faz parte** do conselho de administração dessas empresas. Esta operação **evita** que cada empresa deva **despedir 10.000 empregados** neste ano.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento de Aurélio? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário B:** Aurélio decide comunicar a data da operação a **duas empresas** que decidem comprar uma grande quantia de dólares no mercado, antes da comunicação oficial dessa notícia e, por consequente, se beneficiam da desvalorização do Real. Ele **não tem nenhum vínculo** com essas empresas. Esta operação **evita** que cada empresa deva **despedir 10.000 empregados** neste ano.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento de Aurélio? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário C:** Aurélio decide comunicar a data da operação a **duas empresas** que decidem comprar uma grande quantia de dólares no mercado, antes da comunicação oficial dessa notícia e, por consequente, se beneficiam da desvalorização do Real. Ele **faz parte** do conselho de administração dessas empresas. Esta operação **evita** que cada empresa deva **despedir 50 empregados** neste ano.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento de Aurélio? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário D:** Aurélio decide comunicar a data da operação a **duas empresas** que decidem comprar uma grande quantia de dólares no mercado, antes da comunicação oficial dessa notícia e, por consequente, se beneficiam da desvalorização do Real. Ele **não tem nenhum vínculo** com essas empresas. Esta operação **evita** que cada empresa deva **despedir 50 empregados** neste ano.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento de Aurélio? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário E:** Aurélio decide **não comunicar** uma data exata a duas empresas, mas dizer que há uma grande probabilidade para a desvalorização do Real. Essas empresas se favorecem pela compra de dólares antes da comunicação oficial. Ele **faz parte** do conselho de administração dessas empresas. Esta operação **evita** que cada empresa deva **despedir 50 empregados** neste ano.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento de Aurélio? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário F:** Aurélio **não comunica** uma data exata a duas empresas mas diz que há uma grande probabilidade para a desvalorização do Real. Essas empresas se favorecem pela compra de dólares antes da comunicação oficial. Ele **faz parte** do conselho de administração dessas empresas. Esta operação **evita** que cada empresa deva **despedir 10.000 empregados** neste ano.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento de Aurélio? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário G:** Aurélio **não comunica** uma data exata a duas empresas mas diz que há uma grande probabilidade para a desvalorização do Real. Essas empresas se favorecem pela compra de dólares antes da comunicação oficial. Ele não tem **nenhum vínculo** com essas empresas. Esta operação **evita** que a empresa deva **despedir 50 empregados** neste ano.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento de Aurélio? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário H:** Aurélio **não comunica** uma data exata a duas empresas mas diz que há uma grande probabilidade para a desvalorização do Real. Essas empresas se favorecem pela compra de dólares antes da comunicação oficial. Ele não tem **nenhum vínculo** com essas empresas. Esta operação **evita** que a empresa deva **despedir 10.000 empregados** neste ano.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento de Aurélio? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

Vinheta 2: Na semana passada, um funcionário foi descoberto realizando um ato desonesto. O clima dentro da sua equipe de trabalho é tenso pois tem afetado as operações realizadas dentro da unidade e também a imagem (interna e externa) da equipe e da organização.

- **Cenário A:** João Pedro, responsável pela equipe, decide convocar o funcionário, que cometeu uma falta, **para ouvir a sua versão dos fatos** e, assim, ter uma opinião sobre o futuro do funcionário, seja para enviá-lo a um outro setor ou para chamar a sua atenção e pedir sanções disciplinares. É importante ressaltar que o funcionário descoberto tem sido um **bom colega, constante e engajado** no cumprimento das suas funções.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento do responsável pela equipe? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário B:** João Pedro, responsável pela equipe, decide convocar o funcionário, que cometeu uma falta, **para ouvir a sua versão dos fatos** e, assim, ter uma opinião sobre o futuro do funcionário, seja para enviá-lo a um outro setor ou para chamar a sua atenção e pedir sanções disciplinares. É importante ressaltar que o funcionário descoberto **não é um funcionário constante** no seu trabalho e **falta engajamento** para cumprir as suas funções.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento do responsável pela equipe? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário C:** João Pedro, responsável pela equipe, decide convocar o funcionário, que cometeu uma falta, para **lhe comunicar as consequências disciplinares** do seu erro e enviá-lo a um outro setor, entretanto o caso é resolvido. É importante ressaltar que o funcionário descoberto tem sido um **bom colega, constante e engajado** no cumprimento das suas funções.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento do responsável pela equipe? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário D:** João Pedro, responsável pela equipe, decide convocar o funcionário, que cometeu uma falta, para **lhe comunicar as consequências disciplinares** do seu erro e enviá-lo a um outro setor, entretanto o caso é resolvido. É importante ressaltar que o funcionário descoberto **não é um funcionário constante** no seu trabalho e **falta engajamento** para cumprir as suas funções.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento do responsável pela equipe? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário E:** Maria Camila, responsável pela equipe, decide convocar o funcionário, que cometeu uma falta, **para ouvir a sua versão dos fatos** e, assim, ter uma opinião sobre o futuro do funcionário, seja para enviá-lo a um outro setor ou para chamar a sua atenção e pedir sanções disciplinares. É importante ressaltar que o funcionário descoberto tem sido **um bom colega, constante e engajado** no cumprimento das suas funções.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento do responsável pela equipe? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário F:** Maria Camila, responsável pela equipe, decide convocar o funcionário, que cometeu uma falta, para **ouvir a sua versão dos fatos** e, assim, ter uma opinião sobre o futuro do funcionário, seja para enviá-lo a um outro setor ou para chamar a sua atenção e pedir sanções disciplinares. É importante ressaltar que o funcionário descoberto **não é um funcionário constante** no seu trabalho e **falta engajamento** para cumprir as suas funções.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento do responsável pela equipe? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário G:** Maria Camila, responsável pela equipe, decide convocar o funcionário, que cometeu uma falta, para **lhe comunicar as consequências disciplinares** do seu erro e enviá-lo a um outro setor, entretanto o caso é resolvido. É importante ressaltar que o funcionário descoberto tem sido **um bom colega, constante e engajado** no cumprimento das suas funções.

Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento do responsável pela equipe? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)

○ _____

- **Cenário H:** Maria Camila, responsável pela equipe, decide convocar o funcionário, que cometeu uma falta, para **lhe comunicar as consequências disciplinares** do seu erro e enviá-lo a um outro setor, entretanto o caso é resolvido. É importante ressaltar que o funcionário descoberto **não é um funcionário constante** no seu trabalho e **falta engajamento** para cumprir as suas funções. Numa escala de 1 a 10 (sendo 1 totalmente aceitável e 10 totalmente inaceitável) qual é a sua opinião sobre o comportamento do responsável pela equipe? (* Cada resposta deve ser entre 0 e 10. Por favor, coloque sua(s) resposta(s) aqui)
 - _____

Módulo E. Características

1. Qual é o seu gênero? (*Favor escolher apenas uma das opções a seguir)
 - Feminino
 - Masculino

2. Qual é a sua idade? (*Apenas números podem ser usados nesse campo. Por favor, coloque sua resposta aqui)
 - _____

3. Qual é o seu Estado/Distrito Federal de residência? (*Escolha uma das seguintes respostas. Favor escolher apenas uma das opções a seguir)
 - Acre
 - Alagoas
 - Amapá
 - Amazonas
 - Bahia
 - Ceará
 - Espírito Santo
 - Goiás
 - Maranhão
 - Mato Grosso
 - Mato Grosso do Sul
 - Minas Gerais
 - Pará
 - Paraíba
 - Paraná
 - Pernambuco
 - Piauí
 - Rio de Janeiro
 - Rio Grande do Norte
 - Rio Grande do Sul

- Rondônia
- Roraima
- Santa Catarina
- São Paulo
- Sergipe
- Tocantins
- Distrito Federal

4. Qual é o seu nível de escolaridade? (*Escolha uma das seguintes respostas. Favor escolher apenas uma das opções a seguir)

- Ensino médio
- Curso técnico superior (2 a 3 anos)
- Curso universitário (4 anos)
- Pós-graduação ou especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outro

Nota

¹ Pelo Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023, o SIPEF foi substituído pelo Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal (SITAI). Espera-se que esse novo sistema mantenha os pontos fortes do SIPEF e, ao mesmo tempo, fortaleça ainda mais a integridade, ampliando seu escopo e aproximando-o de temas como transparência e acesso à informação.

Fortalecendo a Liderança em Integridade na Administração Pública Federal do Brasil

APLICANDO INSIGHTS COMPORTAMENTAIS PARA INTEGRIDADE PÚBLICA

Os comportamentos dos gestores de alto e médio escalão são importantes para promover culturas organizacionais abertas, mitigar os riscos à integridade e fomentar o comportamento ético de seus funcionários. Este relatório examina as principais questões relacionadas à liderança em integridade na administração pública federal do Brasil, com base em uma ampla pesquisa com altos agentes públicos. Informado e inspirado por insights comportamentais, ele fornece recomendações concretas para o fortalecimento da liderança em integridade no Brasil.



IMPRESSO ISBN 978-92-64-55032-2
PDF ISBN 978-92-64-93401-6



9 789264 550322