



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
FACULDADE UnB PLANALTINA - FUP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

Ana Larissa Jansen Loureiro Osório

**CULTURA DE INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:
COMO OS LIDERES E GESTORES ESTÃO SENDO PREPARADOS?**

Brasília - DF
2024

Ana Larissa Jansen Loureiro Osório

**CULTURA DE INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:
COMO OS LIDERES E GESTORES ESTÃO SENDO PREPARADOS?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria Júlia Pantoja.

Brasília – DF
2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Jc. Jansen Loureiro Osório , Ana Larissa
Cultura de Integridade na Administração Pública federal:
como os líderes e gestores estão sendo preparados? / Ana
Larissa Jansen Loureiro Osório ; orientador Maria Júlia
Pantoja de Britto. -- Brasília, 2024.
103 p.

Dissertação(Mestrado Profissional em Gestão Pública) --
Universidade de Brasília, 2024.

1. Liderança. 2. Integridade. 3. Capacitação. 4.
Políticas Públicas de Integridade. 5. Administração Pública.
I. Pantoja de Britto, Maria Júlia, orient. II. Título.

Ana Larissa Jansen Loureiro Osório

**CULTURA DE INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:
COMO AS LIDERANÇAS E GESTORES ESTÃO SENDO PREPARADOS?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria Júlia Pantoja.

Brasília, _____ de _____ de 2024

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília - UnB.

Prof. Dra. Maria Júlia Pantoja
Universidade de Brasília - UnB
Orientadora

Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Júnior
Universidade de Brasília - UnB

Prof. Dr. Paulo Resende da Silva
Universidade de Évora

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Alexandre e Nazaré, por sempre acreditarem em mim, mesmo quando eu mesma não acreditava, sendo os maiores incentivadores da minha jornada acadêmica.

Ao meu melhor amigo e namorado, Diego, por tantas vezes me apoiar, estudar comigo, ser meu equilíbrio, me dar broncas e me incentivar quando eu, me sentindo incapaz, esgotada e no meio de um *burnout*, quis desistir: sem ele eu não teria chegado ao fim.

Aos meus colegas do mestrado do antigo Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), cujo acolhimento e coleguismo foram fundamentais para que eu prosseguisse no curso: Marcelo, Kathyane, Priscila, Aldeir e Cleidiane: vocês talvez nem saibam, mas vocês me fizeram continuar uma aula por vez, um artigo por vez, uma conversa por vez. Também aos colegas do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), Lívia, Rodrigo e Márcio, por suas orientações e opiniões valorosas.

Ao querido e sempre prestativo Aristides, cuja disponibilidade e paciência são infinitos e os conselhos que foram essenciais para minha permanência no curso.

Aos professores da UnB pelo conhecimento compartilhado, compromisso e ética profissional, em especial, à minha orientadora Maria Júlia Pantoja: não fui a aluna mais aplicada, nem a mais pontual, dei muito trabalho, fui teimosa e mesmo assim você lutou comigo e por mim e me trouxe até o final desta jornada. Muito Obrigada!

RESUMO

A implementação de uma cultura de integridade pública ainda é um tema pouco abordado academicamente, principalmente no que se refere à capacitação e ao desenvolvimento de lideranças de integridade na esfera da Administração Pública Federal (APF). A adoção dos necessários mecanismos de integridade, contudo, além de uma questão moral é uma demanda de caráter socioeconômico, pois contribui para o desenvolvimento sustentável do país, atrai investimento, melhora a economia e torna o país mais próspero, melhorando a vida de todos os cidadãos. Considerando que o líder afeta de forma relevante os processos e resultados de uma equipe, melhorando o desempenho e a eficácia do grupo e exercendo impacto sobre o desempenho da organização como um todo, qualquer iniciativa no sentido de implementar ou promover uma cultura organizacional perpassa invariavelmente pela figura do líder enquanto ferramenta catalisadora do realinhamento cultural. Partindo dessa premissa, o presente estudo teve como finalidade identificar se os gestores e líderes do Poder Executivo Federal estão se capacitando na temática e se sentem preparados para a implementação de uma cultura de integridade perante suas equipes de trabalho. Para tanto, foi realizada a coleta de dados primários, por meio da aplicação de questionário eletrônico que teve como público-alvo os gestores e líderes atuantes na esfera ministerial da Administração Pública Federal (APF). Os dados secundários utilizados referem-se a dados disponíveis nos portais e painéis governamentais, por meio de transparência ativa e os disponibilizados pela Controladoria-Geral da União (CGU) e Escola Nacional de Administração Pública (Enap), via Fala.Br. Os dados de transparência ativa subsidiaram a delimitação do público-alvo da pesquisa e as análises comparativas; as informações obtidas via Fala.Br forneceram elementos necessários relativos aos eventos de capacitação e desenvolvimento de lideranças de integridade promovidos no período de 2018 até 2023 pela CGU, enquanto órgão central do Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (SITAI) e pela Enap, enquanto principal responsável pela formação dos servidores da APF. Com base nos resultados encontrados foi possível constatar que a capacitação é um grande desafio na jornada pela implementação de uma cultura de integridade na APF, mais especificamente, no que se refere aos seguintes aspectos: i) a oferta de eventos de capacitação que contemplem os perfis específicos e as reais necessidades das lideranças e dos gestores públicos ainda é reduzida; ii) os conteúdos, as estratégias e as metodologias de ensino-aprendizagem não contemplam os desafios singulares desse segmento; iii) há ausência de indicadores para avaliação da eficácia das ações de capacitação para lideranças de integridade. Adicionalmente, os dados obtidos indicaram que a capacitação, a cultura e o patrocínio da alta gestão foram percebidos como fatores que podem influenciar as iniciativas em prol da integridade pública.

Palavras-Chave: liderança; integridade; capacitação; políticas públicas de integridade; Administração Pública.

ABSTRACT

The implementation of public integrity culture is still a topic little discussed academically, especially with regard to the training and development of integrity leaders in the sphere of the Federal Public Administration (FPA). The implementation of the necessary integrity mechanisms, however, in addition to being a moral issue, is a socio-economic demand, as it contributes to the sustainable development of the country, attracts investment, improves the economy and makes the country more prosperous by improving the lives of all citizens. Considering that the leader significantly affects the processes and results of a team, improving the performance and effectiveness of the group and having an impact on the performance of the organization as a whole, any initiative to implement or promote an organizational culture invariably involves the figure of the leader as a catalyzing tool for cultural realignment. Based on this premise, the present study aimed to identify whether managers and leaders of the Federal Executive Branch are training themselves on the subject and feel prepared to implement a culture of integrity before their work teams. Based on this premise, the purpose of this study was to identify whether managers and leaders of the Federal Executive Branch are training themselves on the subject and feel prepared to implement a culture of integrity within their team. To this end, primary data was collected through the application of an electronic questionnaire whose target audience was managers and leaders working in the ministerial sphere of the Federal Public Administration (FPA). The secondary data used refers to data available on government portals and panels, through active transparency and those made available by the Comptroller General of the Union (CGU) and the National School of Public Administration (Enap), through Fala.Br. Active transparency data supported the delimitation of the research target audience and comparative analyses; the information obtained through Fala.Br provided necessary elements relating to the training and development events for integrity leaders promoted from 2018 to 2023 by the CGU as the central body of the Integrity, Transparency and Access to Information System (SITAI) and by Enap, as the main responsible for training FPA employees. Based on the results found, it was possible to verify that training is a major challenge in the journey towards implementing a culture of integrity in the APF, more specifically, with regard to the following aspects: i) the offering of training events that cover the profiles specific and real needs of public leaders and managers is still reduced; ii) the contents, strategies and teaching-learning methodologies do not address the unique challenges of this segment; iii) lack of indicators to evaluate the effectiveness of training actions for integrity leaders. Additionally, the data obtained indicated that training, culture and sponsorship of senior management were perceived as factors that can influence initiatives in favor of public integrity.

Keywords: leadership; integrity; training; public integrity policies; Public Administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	42
Quadro 2 - Decisões e operações metodológicas	43
Quadro 3 - Relações entre os objetivos estabelecidos no presente estudo e as questões componentes do questionário	49
Quadro 4 - Nuvem de Palavras.....	65
Quadro 5 - Aplicação de filtros na nuvem de palavras.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Servidores por órgão público.....	47
Tabela 2 - Servidores certificados nas temáticas “Ética” e “Transparência, Controle e Participação”, pela Enap, nos anos de 2018 a 2023	52
Tabela 3 - Participantes de eventos de capacitação na temática integridade, fornecidos pela CGU, nos anos de 2018 a 2023	52
Tabela 4 – Perfil dos participantes	54
Tabela 5 – Estatística descritiva	54
Tabela 6 – Comparação entre grupos – ocupantes de cargo de liderança ou função de gestor e não ocupantes	55
Tabela 7 – Estatística descritiva	55
Tabela 8 – Temas em que os participantes da pesquisa foram capacitados por Escola de Governo ou pela Administração Pública nos últimos 2 (dois) anos.....	56
Tabela 9 – Temas objetos de campanha educativa nos últimos 2 anos.....	56
Tabela 10 - Estatística descritiva - relevância de competências de liderança para o exercício de cargos de gestão ou liderança e de fatores para a implementação de uma cultura de integridade	57
Tabela 11 - Estatística descritiva por cargo/função.....	58
Tabela 12 - Estatística descritiva por membros (ou não) do SITAI	60
Tabela 13 - Teste de Mann-Whitney para servidores com e sem cargo de função	61
Tabela 14 - Teste de Mann-Whitney para servidores que compõem o SITAI e os que não o compõem	62
Tabela 15 - Classificação – Termos e ideias mais mencionados.....	63
Tabela 16 - Pesquisa sobre Percepção de Cultura de Integridade no Serviço Público - CGU.....	67

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APF	Administração Pública Federal
CGU	Controladoria-Geral da União
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
EVG	Escola Virtual de Governo
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MAPA	Ministério da Agricultura e Pecuária
MDR	Ministério do Desenvolvimento Regional
MGI	Ministério da Gestão e Inovação
MinC	Ministério da Cultura
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
MTur	Ministério do Turismo
NPG	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
PEP	Painel Estatístico de Pessoal
SGPR	Secretaria-Geral da Presidência da República
SITAI	Sistema de Integridade Transparência e Acesso à Informação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UGI's	Unidades Gestoras de Integridade
UNODC	Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Justificativa.....	13
1.2	Objetivos:	14
1.2.1	<i>Objetivo Geral:</i>	15
1.2.2	<i>Objetivos Específicos:</i>	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Breve contextualização.....	17
2.2	Ética e integridade: similaridades e distinções conceituais importantes	20
2.3	Teoria Institucional e o estudo das organizações.....	23
2.4	A Nova Gestão Pública e a gestão da integridade	25
2.5	As capacitações e o desenvolvimento de lideranças de integridade.....	29
2.6	Aspectos conceituais e teorias sobre Liderança	33
2.6.1	<i>Liderança na Administração Pública</i>	35
2.6.2	<i>Liderança de Integridade Pública</i>	37
3	METODOLOGIA.....	41
3.1	Coleta dos dados secundários	44
3.1.1	<i>Caracterização da amostra</i>	44
3.1.2	<i>Caracterização do instrumento</i>	45
3.2	Coleta dos dados primários	45
3.2.1	<i>Caracterização da Amostra</i>	46
3.2.2	<i>Caracterização do Instrumento</i>	48
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
4.1	Análise dos dados secundários	51
4.1.1	<i>Gestores capacitados:</i>	52
4.1.2	<i>Estudos ou pesquisas sobre a relação entre capacitações em integridade pública, liderança de integridade e a implementação de cultura de integridade pública:</i>	52
4.2	Análise dos dados Primários	53
4.2.1	<i>Perfil dos participantes</i>	53
4.2.2	<i>Estatística descritiva</i>	54
4.3	Teste de Mann-Whitney.....	61
4.4	Análise de conteúdo.....	63
4.5	Discussões	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS	76
	APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE PESQUISA GOOGLE FORMS.....	85
	ANEXO A - RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO SUBMETIDO VIA FALA BR À CGU E ENAP.....	94

1 INTRODUÇÃO

A gestão da integridade interessa ao Estado, sob variadas dimensões: enquanto agente econômico que precisa inspirar confiança e gozar de credibilidade para atuar no mercado; enquanto estrutura político-administrativa garantidora de direitos, representante dos interesses da coletividade, promotora do bem-estar social e do desenvolvimento econômico, social e sustentável; e também enquanto organização social artificial que depende de ferramentas e mecanismos que propiciem a colaboração de seus membros e sua perenidade, direcionando seus esforços para o alcance de seus objetivos, tais como as políticas de integridade.

Sob o viés econômico, o investimento em políticas de integridade pode ser uma estratégia de combater falhas de mercado resultantes da assimetria de informação (seleção adversa e risco moral), atuando de forma a assegurar a confiança nas relações de mercado (Gaspar; Henriques; Corrente, 2020).

Do ponto de vista jurídico-administrativo, a submissão da ação econômica a juízos éticos e morais e a exposição da decisão econômica às exigências do bem comum representam importantes conquistas do direito moderno em direção ao Estado Social e Democrático de Direito, que possui como razão última de agir a realização do bem comum (Fortini; Coelho, 2017).

Da perspectiva da gestão organizacional, considerando que o Estado concretiza suas funções política e administrativa por meio da Administração Pública (em sentido amplo), a adoção de políticas de integridade se reveste de natureza estratégica para a criação de valor público, assim entendido como o resultado produzido pela Administração Pública interagindo com diferentes atores, orientado para a sociedade e reconhecido pelos seus diferentes destinatários (Bergue, 2019).

Nesse contexto, a relevância do indivíduo para o funcionamento das organizações, sobretudo do papel do líder no direcionamento dos esforços desses indivíduos para o alcance dos objetivos das organizações, adquire, na atualidade, novos contornos, especialmente no contexto das organizações públicas.

Embora muito se tenha evoluído nas últimas décadas, sobretudo a partir do final dos anos 90, com a reforma administrativa brasileira e a adoção do modelo da Nova Gestão Pública (NPG), os estudos relacionados ao gestor público e às especificidades de sua atuação ainda são incipientes no âmbito nacional.

Como consequência, a atuação dos líderes e gestores tem sido pouco destacada como fonte de explicação da mudança no setor público, evidenciando a necessidade de maiores

esforços de pesquisa sobre a temática que considerem as peculiaridades do gestor público, especialmente, para compreendê-la no contexto do sistema político e não apenas no quadro conceitual e cognitivo da gestão (Villoria; Iglesias, 2011).

Não obstante, é amplamente reconhecido pela literatura que o líder afeta de forma relevante os processos e resultados de uma equipe, melhorando o desempenho e a eficácia do grupo e exercendo impacto sobre o desempenho da organização como um todo. Por isso, qualquer iniciativa no sentido de implementar ou promover uma cultura organizacional perpassa invariavelmente pela figura do líder enquanto elemento de coesão do grupo e modelo de comportamento.

Assim, o investimento em lideranças de integridade se reveste de relevância estratégica para o alcance dos objetivos das políticas de integridade, sendo o líder ator essencial do processo e ferramenta catalisadora do realinhamento cultural.

Nesse contexto, a presente pesquisa pretende contribuir com a produção acadêmica sobre a temática em tela, ao se propor identificar como os gestores e líderes da Administração Pública Federal vêm sendo preparados para atuar como catalisadores do realinhamento cultural organizacional e os fatores que influenciam e/ou dificultam a implementação de uma cultura de integridade pública na Administração Pública Federal.

1.1 Justificativa

Em que pese sua importância, o tema cultura de integridade ainda é pouco explorado no universo acadêmico. Um estudo bibliométrico de Silva *et al.* (2023) apontou que pesquisas científicas sobre cultura de integridade são recentes e, na amostra de estudos examinada, o trabalho de John G. Gammack e Peter R. Goulding, publicado em 1999, foi ressaltado como o marco inicial da construção desse campo de investigação.

A pesquisa citada englobou um quantitativo de 109 publicações (realizadas entre 1999 e 2021), indexadas junto à base da Scopus (Elsevier), verificando que os principais polos de publicação sobre cultura da integridade, *compliance* e gestão do conhecimento são o Reino Unido e os Estados Unidos da América, respectivamente. Adicionalmente, o estudo demonstrou que, por se tratar de um tema recente, há uma lacuna de publicações específicas sobre o assunto. No cenário nacional, identificou apenas 2 artigos relacionados ao tema (Silva *et al.*, 2023).

Viol (2021) também aponta a existência de lacunas na produção acadêmica relacionada ao tema programas de integridade, afirmando que o resultado da análise bibliométrica quantitativa por ela realizada em 2020 foi mínimo. A autora buscou pelo termo “programas de

integridade” em três bases científicas no formato eletrônico e obteve os seguintes resultados: *Spell*: 4; Periódicos Capes: 5; *HeinOnline*: 6, totalizando 13 artigos diferentes, não coincidentes com a pesquisa transversal por ela apresentada.

No entanto, mais recentemente, o número de pesquisas sobre o tema integridade vem crescendo, principalmente ao considerarmos que em 2022 o Brasil iniciou seu processo de ascensão a membro da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), devendo comprovar, conseqüentemente, o alinhamento do país às boas práticas internacionais e aderência às suas recomendações, dentre elas a Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública de 2017.

Contudo, um recente estudo da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2022), que analisou o nível de implementação de políticas de integridade no Brasil, indicou que, embora possua sólido arcabouço normativo, o Brasil ainda enfrenta grandes desafios para a implementação de uma cultura de integridade pública.

Como fator que contribui para essa dificuldade, ao avaliar a estrutura e as competências das Unidades Gestoras de Integridade (UGIs) da Administração Pública Federal (APF), a OCDE identificou que apenas uma pequena parcela das atividades desenvolvidas por elas está voltada à orientação e ao treinamento de servidores em temas relativos à integridade, bem como destacou o investimento e o desenvolvimento de lideranças de integridade como elementos fundamentais para a implementação de uma cultura de integridade pública (OCDE, 2022).

Perante o acima exposto, as questões que guiaram a presente pesquisa foram: Que ações e/ou eventos de capacitação e desenvolvimento de lideranças na temática têm sido ofertados para as lideranças e os gestores nas organizações públicas brasileiras? Esses agentes públicos se sentem preparados para exercer seu papel como catalisadores da implementação de uma cultura de integridade? Quais são suas percepções em relação às competências e características relevantes para a atuação das lideranças e dos gestores públicos na perspectiva da integridade e aos fatores que têm contribuído ou dificultado a implementação de uma cultura de integridade pública na Administração Pública Federal?

1.2 Objetivos

A partir do explicitado, o presente estudo teve os seguintes objetivos geral e específicos:

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar como os gestores e líderes da Administração Pública Federal Brasileira estão se capacitando para atuarem como agentes promotores e catalizadores de uma cultura de integridade pública.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar dados secundários relativos às ações de capacitação ofertadas na temática pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e pela Controladoria-Geral da União (CGU);
- b) Identificar o quantitativo de participantes da pesquisa capacitados em temas relacionados à integridade;
- c) Analisar se as lideranças e os gestores percebem que estão preparados para a implementação de uma cultura de integridade perante sua equipe;
- d) Identificar a percepção dos participantes em relação à importância da capacitação no tema para o exercício da função de gestor ou líder na Administração Pública;
- e) Comparar a percepção sobre as competências relevantes para o exercício de cargo ou função de liderança na Administração Pública e os fatores interferentes à implementação da cultura de integridade, considerando dois grupos: G1: servidores integrantes do SITAI e servidores não integrantes do SITAI; G2: servidores que possuem cargo de liderança ou função de gestor e servidores que não possuem cargo de liderança ou função de gestor;
- f) Relacionar fatores dificultadores à implementação de uma cultura de integridade na Administração Pública Federal (APF).

Para operacionalizar tais objetivos, foram definidos procedimentos metodológicos específicos, incluindo a coleta de dados primários, por meio da aplicação de questionário eletrônico que teve como público-alvo servidores do Poder Executivo Federal, tendo sido definidas duas hipóteses:

H1: A percepção da relevância das competências para liderança e dos fatores interferentes à implementação de uma cultura de integridade difere entre servidores com cargo ou função gerencial dos servidores sem cargo ou função.

H2: A percepção de relevância das competências para liderança e dos fatores interferentes à implementação de uma cultura de integridade difere entre servidores membros do SITAI e servidores que não fazem parte desse grupo.

Adicionalmente, foram utilizados os dados secundários disponíveis nos portais e painéis governamentais, por meio de transparência ativa, e os disponibilizados via Fala.Br pela CGU enquanto órgão central do Sistema de Integridade Transparência e Acesso à Informação (SITAI), bem como da Enap, a fim de levantar eventos de capacitação e desenvolvimento de lideranças de integridade, promovidos no período de 2018 até 2023.

Além desta introdução, a presente pesquisa conta com o referencial teórico que serviu de embasamento científico ao trabalho, a metodologia da pesquisa, os resultados da pesquisa e a discussão e, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção do referencial teórico, optou-se por organizar sua estrutura partindo de conceitos essenciais à compreensão da temática a ser explorada: cultura de integridade e o papel do líder na sua implementação.

Assim, inicialmente, é apresentada uma breve contextualização que tem por objetivo situar o tema cronologicamente no Brasil e no mundo.

A segunda seção (2.2) trata das distinções entre ética e integridade e delimita o recorte conceitual adotado no presente estudo, após o que, na seção seguinte (2.3) serão abordados conceitos relacionados ao estudo das organizações e a teoria institucional, possibilitando a compreensão de que as organizações, por serem sistemas abertos, sofrem influências externas e internas que se refletem na cultura organizacional.

A seção 2.4 aborda o modelo da nova gestão pública enfocando o seu papel na absorção, pela gestão pública, de técnicas e ferramentas da gestão corporativa, dentre elas a gestão da integridade, tratando também sobre os programas de integridade e a implementação de culturas de integridade.

A seção final (2.5) é dedicada aos aspectos conceituais relacionados à liderança, aos desafios da liderança na Administração Pública e ao desenvolvimento de lideranças públicas de integridade.

2.1 Breve contextualização

A complexidade da relação entre o Estado e o Mercado impõe tanto ao Estado quanto ao Mercado a adoção de normas e padrões de conduta que propiciem sua interação e promovam a confiança recíproca de que os atores dessa relação cumprirão com as obrigações assumidas, executando suas ações de maneira ética e íntegra e satisfazendo as justas expectativas dos envolvidos.

Sem confiança, a credibilidade das instituições em suas relações internas e externas fica comprometida; a cooperação política e as operações financeiras diminuem; e o investimento se torna escasso, contribuindo significativamente para a erosão dos mercados financeiros (Gaspar; Henriques; Corrente, 2020; Sapienza; Zingales, 2012).

A pesquisa de Sapienza e Zingales (2012, p. 128) identificou uma queda acentuada nos níveis de confiança no mercado, indicando que a causa mais relevante para isso estava relacionada à “ganância dos gestores e à má governança corporativa”. Mais especificamente,

os dados obtidos evidenciaram que, enquanto aproximadamente 32% dos entrevistados indicavam a falta de intervenção do governo nos mercados financeiros como um dos fatores que contribuiu para a crise econômica de 2008, 80% dos respondentes declararam que a intervenção do governo os fazia confiar menos, e não mais, no mercado, revelando a falta de confiança da sociedade no Estado e em suas instituições.

Isso se torna mais relevante quando compreendemos que, com a globalização, a competitividade internacional passou a ser condição de sobrevivência para o desenvolvimento econômico de cada país e, por consequência, de seu povo (Bresser Pereira, 1998).

Conforme explica Bresser Pereira (1998), enquanto o mercado é o mecanismo de alocação eficiente de recursos, por excelência, é o Estado moderno, enquanto garantidor dos direitos de propriedade e da execução dos contratos, quem dá ao mercado condições de se constituir. Assim, Estado e Mercado não são mais alternativas polares, mas fatores complementares de coordenação econômica.

Nesse sentido, o autor defende que toda crise importante no sistema econômico se origina ou no mercado ou no Estado: a Grande Depressão dos anos 30 levou à crise do Estado Liberal; a Grande Crise dos anos 80, ao colapso do Estado Social-Burocrático do século vinte; e a Grande Recessão de 2008, por sua vez, já vem sendo compreendida por muitos como a crise do modelo neoliberal.

Para além de uma crise econômica, conforme Herbst e Duarte (2013) argumentam, a crise de 2008 foi também uma crise de integridade, na medida em que questões morais e éticas se mostraram presentes tanto em sua raiz como em seus resultados, evidenciando atos corruptos e fraudulentos que são comuns nos mercados financeiros e se disseminam perante a falta de regulação e fiscalização, predominante nas economias liberais.

De acordo com Santana (2020), embora tenha eclodido em 2008, a Grande Recessão teve origem na quebra do sistema Bretton Woods, em 1971, ocasião em que a flexibilização das leis possibilitou a prática da financeirização e de especulação desenfreada, mergulhando o sistema financeiro em anarquia.

Segundo o autor, foi a partir desse período que a preocupação com a instituição de um sistema de regulamentação do sistema financeiro internacional passou a ser mais evidente mundialmente, fazendo com que, em 15 de dezembro de 1975, o tema da corrupção em transações comerciais fosse abordado pela primeira vez na Assembleia Geral das Nações.

Nessa mesma época, repercutia mundialmente o caso Watergate, ocorrido nos Estados Unidos e cujas investigações levaram à renúncia do presidente Richard Nixon em 1974, de forma que, após esse e outros escândalos, alguns estudos passaram a compreender o papel e o

impacto da corrupção sobre a economia e as organizações políticas como mais extensos e profundos do que até então se sustentava (Delanoy; Kreutz; Vieira, 2021).

Viol (2021) também ressalta que a expansão da democracia liberal ocorrida no fim da Guerra Fria, em 1991, a intensificação da globalização e as consequências da interdependência complexa fizeram com que a questão da corrupção adquirisse maior importância na agenda mundial, colocando o assunto em evidência e trazendo à tona também a necessidade de refletir em torno do conceito de ética organizacional.

Compreendendo que o tema possui relevância global e atinge os mais diversos países, com diferentes intensidades, Estados e organismos de cooperação regional e internacional, como a Organização dos Estados Americanos (OEA) e o Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime (UNODC), passaram a elaborar os primeiros acordos de ação conjunta entre os setores públicos e privados com a intenção de produzir arranjos capazes de prevenir e combater a corrupção. Como exemplo, a Convenção Interamericana contra a Corrupção, da OEA, aprovada em 1996, e a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção de 2003, assinada pelo Brasil em novembro do mesmo ano e promulgada pelo Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Esta última, aliás, é o único tratado multilateral anticorrupção internacional juridicamente vinculativo (Delanoy; Kreutz; Vieira, 2021; Viol, 2021).

Assim foi que, repercutindo transformações de ordem mundial envolvendo o enfrentamento de práticas de corrupção e em um contexto de mudança das estruturas organizacionais do Estado e de seu aparelho, a partir da primeira metade dos anos 1990, os códigos de ética tiveram lugar com vistas a constituir um ambiente de relações, principalmente econômicas, de maior segurança, estabilidade e, por conseguinte, de confiança (Bergue, 2022).

No Brasil, conforme argumentam Santana (2020) e Viol (2021), os sistemas de *Compliance* e as estruturas voltadas para a conformidade não eram comuns até a primeira década dos anos 2000, tendo sido inicialmente adotados no segmento do mercado financeiro devido à necessidade dos Bancos nacionais, com a globalização, expandirem suas atividades para o mundo, precisando obedecer à legislação exterior que já tratava do assunto.

Assim, embora o Brasil tenha ratificado as principais convenções internacionais sobre integridade ainda no início dos anos 2000, para alguns autores, foi somente em 2013, com a aprovação da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013) e a edição do respectivo decreto regulamentador, Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015 (agora já revogado pelo Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022), que a implementação de programas de integridade e outras medidas preventivas foram realmente incentivadas (Barreto; Vieira, 2021).

Na sequência, em 2016, a Lei das Estatais (Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016) passou a exigir a adoção de boas práticas de governança nas empresas públicas, aprimorando também a governança corporativa nas agências públicas e, em 2017, o Decreto da Governança (Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017) regulamentou a adoção das práticas no âmbito dos órgãos da Administração Pública Federal, estabelecendo a integridade como um dos pilares da Governança (Barreto; Vieira, 2021).

2.2 Ética e integridade: similaridades e distinções conceituais importantes

A origem etimológica da palavra ética remete ao grego *ethos*. Em latim, *ethos* foi traduzido como *mos* (ou *mor*), de onde se origina o termo moral. Daí porque quando traduzidos, ambos possuem o mesmo sentido, qual seja, **hábito, prática recorrente, costume, comportamento** (Barros Filho; Pompeu, 2013; Gontijo, 2006).

Embora possam apresentar origem equivalente e sentido similar, a literatura sobre o assunto comumente distingue os termos, indicando que a moral corresponde ao conjunto de hábitos e costumes que orienta a vida em grupo, sendo uma espécie de senso comum entre o que é certo e o que é errado; já a ética possui caráter mais filosófico, sendo uma ciência da moral que se propõe a questionar os valores que guiam o comportamento humano (Barros Filho; Pompeu, 2013).

Para Cortina e Martínez (2005), a diferença essencial entre moral e ética pode ser identificada a partir de dois questionamentos. Enquanto a moral responde à pergunta “O que devemos fazer?”, a ética responde ao questionamento do “Por que devemos fazer?”.

Buscando propiciar uma melhor compreensão acerca dos conceitos expostos, Barros Filho e Pompeu (2013) propõem que quando nossos juízos individuais transpassam a nossa singularidade para serem utilizados em qualquer situação, deslocando o foco de análise da esfera do pessoal para o impessoal, do particular para o genérico, da ação para uma filosofia da ação, saímos do campo da moral para o da ética.

Em nossa vida cotidiana vivemos situações que se convertem em dilemas morais, dilemas que também emergem no âmbito da ação governamental e com os quais os agentes públicos lidam no exercício de suas atividades diárias, dessa forma, conforme Cortela (2007), a ética surge para nos ajudar a organizar sistematicamente o conjunto de princípios e valores construídos durante a vida e que servirão de pilares para as tomadas de decisão diante desses problemas morais, estabelecendo orientações para o agir.

Assim, o estudo do que é uma conduta ética e íntegra se torna fundamental ao alcance do valor maior da atuação da Administração, propiciando a reflexão e a racionalidade de valores e da cultura nacional que permeiam todo o processo de tomada de decisão política (Bergue, 2022). Isso porque a justificativa de atuação do Estado está calcada na supremacia do interesse público, sendo esse o motivo de sua ação e sua finalidade de agir, de forma que toda ação do Estado tem por objetivo final o atendimento das necessidades da coletividade de forma desinteressada e destituída de causas egoísticas.

Considerando que a estrutura do ato moral é extremamente complexa e constituída de elementos objetivos e subjetivos, tais como motivação para agir, consciência dos fins visados, valores morais, consciência dos meios mais adequados para alcançá-los e materialização dos resultados, uma postura ética pressupõe do indivíduo consciência de si e do mundo, liberdade de ação e responsabilidade pelos seus atos (Barros Filho; Pompeu, 2013). Assim, o enfoque adotado por Bergue (2022) propõe que a ética aplicada ao serviço público é capaz de proporcionar o exame contextualizado sobre o ato e o correspondente pensamento subjacente, fornecendo não somente uma justificativa para a ação, mas também uma consciência do sujeito sobre si, em contexto.

Sob essa perspectiva, o conceito de “ética aplicada”, exatamente por seu caráter mais prático, se aproxima daquilo que mais recentemente vem sendo tratado como integridade, propondo uma abordagem da ética ligada a situações concretas, consideradas no contexto em que se inserem e examinadas sob uma perspectiva interdisciplinar (Cortina; Martínez, 2005).

Em sentido amplo, integridade vem a ser a característica ou estado do que é ou de quem age de forma alinhada aos valores e princípios éticos, alguém que tem uma conduta ética, íntegra, justa e educada, sendo também sinônimo de honestidade, retidão e imparcialidade (Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, 2024).

Segundo Costa Carvalho (2014, p. 210), o substantivo decorre do adjetivo “íntegro” significando aquilo que “é ou está na sua inteireza ou completude, implicando solidez e perfeição. Íntegro é aquilo que, etimologicamente, não foi tocado ou corrompido, o que permanece inteiro, intacto”. Segundo o autor, no campo da filosofia, a integridade possui usos distintos, podendo ser compreendida como: uma “virtude”, quando representa “excelência de caráter” e se refere à conduta considerada reta ou honrada; como um “princípio estruturante da consciência moral”, exigindo “respeito pela completude presente no próprio ou no outro”; ou como “valor”, estando associada ao que “permanece inteiro, sem modificações que perturbem a sua estrutura e funções naturais próprias”.

Assim, os conceitos de ética e integridade estão intimamente relacionados, sendo possível compreender a integridade não somente como elemento valorativo da ação ética, mas também que a integridade abrange a ética, propondo uma aplicação prática e coerente de princípios éticos em nossas vidas, em vez da adoção de um ideal e a realização de ações contraditórias que, em um contexto organizacional, resultam em desperdício de recurso e ineficiência (UNODC, 2022).

Tais definições, contudo, não são consensuais. A OCDE, por exemplo, prefere não adentrar no debate conceitual sobre ética e integridade, definindo que tanto “ética” quanto “integridade” pública objetivam promover altos padrões de comportamento dos servidores públicos, empregando “gestão da ética” e “gestão da integridade” como sinônimos.

A respeito do assunto, a OCDE ainda explica que a Recomendação sobre Integridade Pública de 2017 resulta de um processo de revisão da Recomendação sobre a Melhoria da Conduta Ética no Serviço Público de 1998, que teve seu escopo ampliado para fornecer aos formuladores de políticas uma abordagem de integridade pública comportamental, dependente do contexto e baseada no risco (OCDE, 2021).

Na verdade, publicações mais recentes vêm preferindo adotar o termo “integridade”, indicando uma mudança para estilos modernos de gestão de integridade que combinam abordagens baseadas em normas com abordagens baseadas em valores e objetivam sua aplicação prática (OCDE, 2021).

Também os estudos examinados na presente pesquisa apontam a adoção do termo integridade como uma prática mais moderna para abordar temas relacionados ao estudo da ética.

Assim sendo, para o presente estudo, a integridade é concebida como característica do indivíduo ou da organização que age de acordo com os valores, as normas e as regras válidas no contexto em que opera, sendo que a Integridade Pública garante um consistente alinhamento e adesão a valores, princípios e normas éticas compartilhados para defender e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público (OCDE, 2021).

Dessa forma, os referidos termos serão aqui usados, considerando sua relação intrínseca e que a integridade abrange a ética, referindo-se a um aspecto mais prático, voltado para a aplicação coerente de princípios éticos.

2.3 Teoria Institucional e o estudo das organizações

Enquanto campo de estudo da filosofia, a ética refere-se a regras e princípios reconhecidos socialmente que orientam o comportamento dos indivíduos. A sociologia, por seu turno, tem por objeto de estudo os comportamentos coletivos e as relações sociais.

Assim, embora o estudo das organizações seja multidisciplinar, se utilizando de contribuições da ciência política, psicologia, história, economia, entre outros, seu enfoque no estudo sistemático da estrutura, do funcionamento e do desempenho das organizações, considerando indivíduos e grupos nesse contexto, perpassa pelo entendimento de sua estrutura social e sua conjuntura histórica; das suas relações internas e das suas relações com o meio que as cerca, com suas características políticas, culturais e históricas específicas, compreendendo fenômenos individuais e grupais, bem como suas inter-relações (Gutierrez, 1986; Santos; Porto; Borges-Andrade, 2021). Por essa razão, Gutierrez (1986, p. 93) explica que a “visualização científica deste processo de relações passa pela interpretação sociológica da sociedade”, fazendo com que “praticamente todos os trabalhos sobre organizações tragam no seu bojo, geralmente não-explicitada, uma definição metodológica extraída das ciências sociais”. Conforme Santos, Porto e Borges-Andrade (2021), o estudo das organizações possui dois enfoques: um macro, no qual se estudam os comportamentos, as estruturas e os processos organizacionais, com bases teóricas primárias na sociologia e antropologia; e um micro, que se propõe a compreender comportamentos e processos individuais e de pequenos grupos, dentro da organização, englobando o estudo de fenômenos como motivação e liderança, cujo alicerce teórico principal se encontra na psicologia.

A abordagem proposta no presente estudo parte dessa perspectiva, compreendendo a Administração Pública como uma organização, ou seja, como uma unidade social artificialmente criada e estruturada, continuamente alterada para se manter no tempo e que tem por função atingir resultados específicos, sendo sistemas sociais estruturados e orientados para a geração e valor e atingimento de objetivos, por meio da ação coordenada de seus membros (Bernardes; Marcondes, 2011; Santos; Porto; Borges-Andrade, 2021).

Bernardes e Marcondes (2011) asseveram que cada organização se diferencia das demais pelas características do conjunto de comportamentos, crenças normativas e valores espirituais e materiais partilhados pelos seus membros, que moldam sua forma de agir, sendo esse conjunto o que se denomina de cultura organizacional.

Resende (2021) explica que a cultura ética vem a ser um subconjunto da cultura organizacional que representa a interação entre sistemas formais e informais de ética que influenciam o comportamento ético e antiético individual dos integrantes dessa organização.

Segundo a autora, os valores são construídos a partir de um padrão de suposições básicas inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um determinado grupo, à medida que este grupo lida com problemas e que são ensinados aos novos membros como a correta maneira de perceber, pensar, sentir e solucionar esses problemas. Por serem comportamentos sociais individuais tornados coletivos, os comportamentos das pessoas em grupos refletem comportamentos individuais, de forma que os indivíduos, suas crenças e motivações são parte indissociáveis daquilo que vem a compor o espírito do corpo, pelo que a construção de uma cultura ética pressupõe um processo de baixo para cima, no qual propriedades de nível inferior emergem para formar um fenômeno coletivo.

Em sentido semelhante, a Teoria Institucional enfatiza que a instituição é composta de um sistema de crenças e de normas institucionalizadas, formado pelo conjunto de hábitos de pensar e de agir socialmente compartilhados naquela organização e que ao serem adotados pelas organizações, as legitima socialmente, dando estabilidade e sentido ao comportamento social (Borges; Borges, 2021).

Assim, a abordagem institucional esclarece que a diversidade de atores do ambiente influencia a decisão, a condução e o desenvolvimento organizacional, de forma que o progresso de uma instituição não decorre apenas de questões de racionalidade e eficiência (Melati; Janissek-Muniz, 2022), trazendo para o processo de gestão pública as variáveis relacionadas ao comportamento social e introduzindo conceitos que acentuam a importância da variável ambiental e dos múltiplos atores envolvidos na formulação e implementação de políticas públicas no processo de mudança das instituições e da cultura organizacional (Rossetto; Rossetto, 2005).

Nesse contexto, a Teoria Institucional se apresenta como aporte teórico importante ao procurar explicar o fenômeno pelo qual “as organizações tendem a tornar-se impregnadas de valor e significado”, explorando o processo por meio do qual a realidade organizacional é construída socialmente a partir de pressões internas e externas (Rossetto; Rossetto, 2005) e considerando como atores pertinentes à organização todos aqueles que, pelas suas ações, interferem na sua continuidade ou sustentabilidade (Melati; Janissek-Muniz, 2022).

Portanto, a contribuição da teoria para a discussão aqui proposta ocorre em dois momentos: no primeiro, fornece elementos para a compreensão da estrutura e do funcionamento das organizações segundo normas, procedimentos e valores que caracterizam uma dada

realidade; no segundo, subsidia a delimitação de um ambiente institucional que recebe dessa discussão diretrizes para o processo de tomada de decisão, considerando os múltiplos atores do processo de formulação da Política Pública e suas influências.

Sob essa perspectiva, vale destacar ainda a pesquisa de Gouveia *et al.* (2003), na qual os autores trazem uma interessante reflexão sobre aquilo que se denominou de síndromes culturais do *individualismo e coletivismo*.

Conforme explicam os autores, os valores dos membros de cada cultura são organizados de forma coerente em torno de um tema: em culturas predominantemente coletivistas, é mais provável um modo de vida centrado na sociedade; por outro lado, em culturas individualistas, é percebida uma ênfase no indivíduo, de maneira que individualistas e coletivistas estão prontos para perseguir diferentes tipos de objetivos.

Em uma organização que tem por objetivo maior o atendimento das necessidades da coletividade de maneira destituída de causas egoísticas, a exemplo da Administração Pública, é esperado que seus integrantes apresentem perfil comportamental coletivista, assim, mapear o perfil do corpo funcional, buscando identificar valores e padrões emergentes ou majoritários no grupo, pode contribuir para a elaboração de estratégias eficazes voltadas à implementação e ao fortalecimento de uma cultura organizacional.

2.4 A Nova Gestão Pública e a gestão da integridade

Embora as últimas décadas tenham evidenciado um crescente interesse no assunto Integridade Pública, a internalização de práticas de gestão da integridade pela administração pública brasileira remete a um momento econômico-político anterior, sendo reflexo das reformas administrativas implementadas nos governos do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 a 1998 e 1999 a 2002), em resposta à crise econômica do final da década de 80, que levou ao colapso do Estado Social-Burocrático do século vinte (Bresser Pereira, 1998).

Como não só o mercado entrou em crise no final da década de 80, mas o próprio Estado e sua forma burocrática de atuação, adquiriram relevância aspectos inerentes à implantação dos modelos reformistas no âmbito da Administração Pública que buscaram associar desempenho elevado com respeito à conformidade (Bresser Pereira, 1998). Foi nesse contexto que as teorias gerencialistas da Nova Gestão Pública ganharam força, propondo a superação do modelo burocrático por meio da estruturação e da gestão da máquina pública, com base em valores de eficiência, eficácia e competitividade (Queiroz; Santos, 2021).

O modelo da Nova Gestão Pública calcou sua atuação sobre dois planos fundamentais: a reforma do setor público ou institucional e a reforma administrativa. A primeira, conforme Silvestri (2019), relaciona-se às regras e normas que definem os comportamentos dos agentes econômicos, permitindo a participação dos operadores do setor privado em setores antes de atividade exclusiva das organizações do setor público; já a segunda, qual seja, a reforma administrativa, teve como objetivo a alteração da organização na sua estrutura, desenho e práticas, propondo a adoção no setor público de técnicas e ferramentas desenvolvidas e utilizadas nas organizações privadas com vistas à melhoria do seu desempenho, incluindo-se dentre elas o *compliance* e os programas de integridade.

A Nova Gestão Pública teve seu auge na década de 90, perdendo relevância a partir do início do século XXI, momento em que termos como governança, redes, participação, entre outros, tornaram-se bastante populares, emergindo o modelo chamado de Nova Governança Pública que combina aspectos da administração tradicional e da administração gerencial (Queiroz; Santos, 2021; Silvestri, 2019).

Santos e Rover (2019) mencionam que alguns autores utilizam os termos Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública como sinônimos para ilustrar as mudanças que impulsionaram as reformas gerenciais e de rotinas de administração pública decorrentes da crise de 80, enfatizando o processo de geração de valor público pela colaboração entre agentes públicos e privados na produção de serviços, políticas e bens.

Neves *et al.* (2016) apontam, contudo, que a Nova Gestão Pública tem referências voltadas para as relações contratuais, enquanto a Nova Governança Pública identifica e “reconhece a importância das relações do governo com toda a sociedade, propondo relevância para as relações horizontais do governo, criando redes de governança e responsabilidade das ações dos gestores”.

Os autores enfatizam as diferenças entre as duas abordagens ao apontar três características para a construção de confiança e legitimidade que, segundo eles, passam despercebidas ou são pouco valorizadas pela Nova Gestão Pública, quais sejam: em primeiro lugar a nova governança pública é um valor centrado, que objetiva a promoção do bem comum maior e não somente melhorias relacionadas à eficiência e eficácia; em segundo, sua abordagem destaca a relevância de criar processos governamentais para a viabilização de mecanismos a serem implementados a partir do consenso entre as partes interessadas na gestão pública, proporcionando a maximização do valor público; e, por último, a Nova Governança Pública “percebe a importância da criação do bem público como um processo que envolve todos os

atores da sociedade, envolvendo o público, o privado, o mercado, as organizações sem fins lucrativos e a sociedade civil” (Neves *et al.*, 2016).

Nesse sentido, Barreto e Vieira (2021) asseveram que a Nova Governança Pública busca o aprimoramento da legitimidade e do desempenho do governo a partir da incorporação de novos atores ao processo de formulação e implementação das políticas públicas, tendo como focos a análise, a coordenação governamental do Estado e as relações entre o governo e os setores privado e social, propondo uma abordagem multidisciplinar que Secchi (2009, p. 358) conceitua como “um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas”.

Esse conjunto de atores sociais, explicam Barreto e Vieira (2021), pretende, através da criação de sinergias, a promoção de serviços a menores custos e com maiores ganhos, desse modo ofereceriam um modo de coordenação de resultado superior ao modelo hierárquico das burocracias e ao competitivo das empresas, ao possibilitar agregar os recursos dos diversos parceiros e levar suas necessidades em consideração.

De toda sorte, essa parceria firmada por agentes públicos, sociais e privados, assim como por diferentes agentes governamentais (níveis de governo) também está fundamentada na colaboração e confiança mútuas entre seus atores, motivo pelo qual o modelo trazido pela Nova Gestão Pública e aperfeiçoado pela Nova Governança Pública demonstra uma recorrente preocupação com a transparência, a *accountability* e a integridade, incorporando ferramentas de governança corporativa às organizações do setor público e, assim, contribuindo para o restabelecimento da conformidade ética e legal “como condição fundamental à geração de valor público” (Barreto; Vieira, 2021).

A partir de então práticas da governança corporativa, como a gestão de riscos e a implementação de programas de integridade, têm se tornado cada vez mais relevantes no setor público, facilitando o controle ético das ações dos múltiplos atores da política pública e fazendo a integridade ressurgir como parte do discurso sobre a "boa governação" e sobre a gestão responsável.

Nesse contexto, cabe mencionar que os programas de integridade compõem aquilo que na Administração e Governança Corporativa se denomina de sistema de *compliance*, termo que vem do verbo inglês *to comply* e, em livre tradução, significa algo como conformidade.

A terminologia empregada pela legislação brasileira (a Lei Anticorrupção, o Decreto da Governança e a Lei das Estatais) denomina os sistemas de *compliance* de forma genérica como programas de integridade, ambos se referindo à conformidade (Barreto; Vieira, 2021).

Conforme Santana (2020, p. 15), os sistemas de *compliance* têm a função de direcionar o agir em conformidade com determinados valores e para isso utilizam-se de ferramentas, técnicas e métodos, por meio dos quais a corporação ou o órgão público busca produzir “caminhos que proporcionarão efetivamente àquele que ali opera obedecer a ética e a integridade e tê-las como parâmetros para as escolhas e decisões”. Para tanto, atua sobre 3 dimensões principais: a primeira é voltada para direitos humanos e trabalhistas; a segunda, para a política ambiental e de sustentabilidade; e a terceira possui viés socioeconômico, trabalhando ideias relacionadas à transparência financeira e ao combate à corrupção.

Com efeito, embora as políticas de integridade possuam por objetivo direto o combate à corrupção, alcançam feitos maiores, pois servem ao fortalecimento da confiança entre os atores da política pública, da sociedade e do mercado nas instituições brasileiras, tornando o país atrativo ao investimento externo e competitivo internacionalmente.

Tanto nas organizações públicas como nas privadas, as políticas de integridade se propõem a assegurar a conformidade dos agentes com os princípios éticos, as melhores práticas gerenciais e a observância de leis e normas aplicáveis, moldando uma estrutura de incentivos que orienta o comportamento dos agentes de forma a alinhá-lo ao objetivo da organização, no caso do Estado, ao interesse público (Barreto; Vieira, 2021).

Assim, resultam em uma alocação mais eficiente de esforços, propiciando a colaboração e a perenidade da organização e proporcionando ao Estado a melhoria de seu desempenho em relação ao cumprimento de sua função social (Fortini; Coelho, 2017; Silva *et al.*, 2023).

A literatura indica que a efetividade de programas de integridade pública está relacionada à adoção de práticas que visem não somente ao combate do ato corrupto, criminoso e antieconômico, mas também à sua prevenção por meio da promoção de uma cultura de integridade com incentivo à conduta ética orientada à geração de valor público (Barreto; Vieira, 2021).

Em sentido semelhante, no arranjo do proposto por Viol (2021), o percurso a ser percorrido para a eficaz implementação de um programa de integridade se inicia na elaboração do plano de integridade, seguido pela fase na qual são eleitos os procedimentos e criam-se os instrumentos e mecanismos para o alcance dos objetivos; e, por último, está a fase em que se estabelece uma cultura de integridade.

Essa última fase, segundo Valencia-Tello (2020), requer medidas complementares que permitam a compreensão e internalização de valores pelos servidores públicos e indivíduos com funções públicas, dentre as quais práticas de incentivo ao mérito, diálogo aberto e transparente

sobre questões éticas, ambiente seguro para denúncias e investimento em capacitação e desenvolvimento de liderança de integridade (OCDE, 2022).

2.5 As capacitações e o desenvolvimento de lideranças de integridade

Em que pese a importância dos programas de integridade seja documentada em diversas pesquisas, Pliscoff-Varas e Lagos-Machuca (2021) afirmam que pouco se encontra na literatura a respeito de quanto efetivas as capacitações são para reforçar significativamente o comportamento ético, atuando de forma a contribuir para a consolidação da cultura organizacional de integridade.

Com o objetivo de testar essa eficiência, os autores elaboraram uma pesquisa por meio da qual foi aplicado questionário aos participantes (servidores públicos) de uma capacitação na temática integridade antes e depois da ação de capacitação, analisando ao final as respostas apresentadas, com a finalidade de medir essa efetividade.

A conclusão, ao final, foi que, guardadas as limitações da pesquisa, as capacitações têm um papel relevante no aperfeiçoamento dos marcos éticos dos participantes; e, em geral, os participantes melhoraram o alinhamento de seus valores individuais com os valores da função pública, sendo, portanto, possível afirmar que contribuem para o fortalecimento de uma cultura de integridade (Pliscoff-Varas; Lagos-Machuca, 2021).

Tal entendimento também vai ao encontro daquilo que autores de todos os países e sob várias abordagens diferentes vêm, ao longo das últimas décadas, defendendo como um componente importante das medidas corretivas de longo prazo da corrupção no setor público e fator determinante do seu sucesso: a profissionalização do serviço público.

Segundo Argyriades (2012), como qualquer outra profissão, o serviço público depende da “qualidade do seu contributo para o seu prestígio, vitalidade e desempenho”, bem como do rigor e alcance da preparação para o ingresso e progressão na profissão.

Para o autor, a ideia de profissionalismo no governo inclui uma base de competências, conhecimentos e habilidades definidas, adquirida através do estudo e da prática, sugerindo também um sistema de valores partilhados e um código de conduta ética que se manifesta na aplicação do conhecimento, na utilização de competências específicas e no exercício do controle sobre a prática.

Também nesse sentido, Lopes *et al.* (2020) apontam que, de forma geral, a literatura evidencia uma relação positiva entre a capacitação e a institucionalização da meritocracia na

administração pública e o crescimento econômico, a redução da pobreza e o controle da corrupção, além de gerar harmonia corporativa e espírito de corpo nas organizações públicas.

Dessa maneira, a formação continuada do agente público, em especial no que tange à ética, aos valores do serviço público e da administração pública e demais temas relacionados, assume valor estratégico para o alcance dos objetivos das políticas de integridade, notadamente em relação ao resultado eficaz da implementação de uma cultura organizacional.

Contudo, uma pesquisa conduzida em 2022 pela CGU, com foco na Cultura de Integridade no Serviço Público, revelou que a capacitação é uma fragilidade no que se refere à implementação de uma cultura de integridade na Administração Pública Federal brasileira, isso porque os questionamentos relativos à realização de capacitações nos temas correlatos à integridade obtiveram baixo percentual de respostas positivas.

A pesquisa contou com a participação de 33.253 servidores de 184 órgãos ou entidades do Poder Executivo federal e o tema que obteve o maior número de participantes foi “Ética”, com aproximadamente 39% dos participantes (12.970) respondendo que participaram de ações de capacitação no assunto, enquanto o tema “Nepotismo” teve o menor percentual de participação, apenas 6% (1.994).

Para além da necessidade de capacitar, é importante compreender que, para que de fato a capacitação seja um instrumento eficaz na promoção e implementação de uma cultura de integridade, sua forma e conteúdo também são relevantes.

A literatura aponta que os governos tendem a abordar a questão da ética pública a partir de dois enfoques: de um lado o enfoque da obediência que coloca ênfase numa perspectiva normativa, e de outro, o enfoque da integridade que destaca valores e responsabilidades.

A limitada utilidade dos códigos de ética para fomentar a confiança nas instituições públicas e a fraca correlação entre tais códigos e a mudança comportamental dos funcionários já é amplamente reconhecida, conforme assevera Bilhim (2014). Contudo, a maioria dos esforços ainda se baseiam amplamente num modelo racional de tomada de decisão e no estabelecimento de regras e punições, muito embora não sejam medidas suficientes para proporcionar condições para que o indivíduo, no futuro, enfrente adequadamente os dilemas éticos (Pliscoff-Varas; Lagos-Machuca, 2021).

Adicionalmente, a OCDE (2018) argumenta que o modelo tradicional amplamente utilizado para a construção e implementação de programas de integridade com alguma frequência negligencia aspectos essenciais do comportamento humano, deixando de considerar que no cerne da integridade está uma escolha ética baseada na reflexão moral individual e que a dinâmica social interfere no comportamento individual.

Nesse sentido, Resende (2021) defende que integridade não é apenas uma questão de escolha moral individual, posto que características individuais – como identidade moral – também influenciam a ocorrência de comportamento antiético no trabalho, de forma que a compreensão do indivíduo no ambiente é relevante para a promoção de uma cultura de integridade nas organizações.

Sob essa perspectiva, a abordagem comportamental tende a ser uma forma eficaz de lidar com esse e outros desafios relacionados às políticas tradicionais anticorrupção, pois ao mesmo tempo que enfatiza a importância de promover a confiança e uma cultura organizacional de integridade, propicia a construção de sistemas de integridade que considerem o comportamento humano individual e social e nos quais a responsabilidade moral não é negligenciada e dependente de um amplo escopo de regras e da aplicação excessivamente rigorosa (OCDE, 2018).

Essa visão se coaduna com a proposta apresentada pela abordagem da “Direção por Valores”, que surgiu no final dos anos 90, como uma atualização das perspectivas já clássicas do chamado Desenvolvimento Organizacional e cujos núcleos centrais estão nos "valores" e nas "pessoas", tendo por base conhecimentos elaborados no âmbito da psicologia social e outras ciências comportamentais (Trigo; Costa, 2008).

No contexto organizacional da Administração Pública, podemos considerar que os valores por ela perseguidos foram positivados na Constituição Federal de 1987, no art. 37, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Além desses, a CGU (2021), entre outubro e dezembro de 2020, realizou uma pesquisa junto aos servidores públicos federais, após a qual consolidou os “Valores do Serviço Público Brasileiro” que são: engajamento, gentileza, imparcialidade, profissionalismo, justiça, vocação pública e integridade.

É importante perceber que para além da mera publicização e enumeração dos valores da administração pública e do serviço público, é necessário esmiuçar o conteúdo de cada um deles e promover sua apropriação pelos agentes públicos, o que somente se poderá alcançar com processos de aprendizagem, por meio de ações de capacitação voltadas para esse fim, pois é a partir da aprendizagem que transformamos postulados abstratos em ações concretas, em rotina e, por fim, em hábitos (Duhigg, 2012).

Dessa forma, a OCDE (2028) defende que, para que de fato alcancem seus objetivos os programas de integridade precisam superar o estreito foco da dissuasão e da aplicação da lei para trabalhar na prevenção da conduta desviante por meio da promoção de uma cultura de integridade baseada em valores do setor público e da sociedade.

De toda sorte, a capacitação é elemento fundamental em qualquer estratégia voltada para a implementação de uma cultura de integridade, não somente por promover o diálogo aberto e transparente e pela possibilidade de atualizar a informação e criar um espaço adequado para a reflexão de situações particulares que se dão com regularidade no cotidiano das organizações, mas também porque por meio dela é possível a aquisição e difusão de conhecimento e desenvolvimento de competências relacionadas à integridade (Pliscoff-Varas; Lagos Machuca, 2021).

Entretanto, maiores considerações acerca de quais são os aspectos, as perspectivas e as abordagens utilizadas nas capacitações em Integridade Pública, no âmbito da Administração Pública Federal, exigem uma análise de conteúdo que não constitui objetivo da presente pesquisa, razão pela qual sugere-se que, a partir das bases aqui lançadas, pesquisas futuras venham a investigar mais profundamente tais questões, posto que, como visto, a abordagem com foco em valores e perspectivas comportamentais representa conteúdos enriquecedores para a temática e essenciais para a superação do modelo tradicional.

No âmbito do presente estudo, cabe ressaltar a perspectiva da OCDE exposta tanto na Recomendação sobre Integridade Pública (OCDE, 2017) quanto na Recomendação sobre Liderança e Competência na Função Pública (OCDE, 2019), que enfatizam a relevância da liderança e de uma cultura orientada para valores no funcionalismo público.

Isso porque, por ser organização artificial, a Administração Pública precisa que alguém planeje, estruture e opere, coordenando o trabalho de seus membros para que seus resultados concretos sejam alcançados, posição ocupada pelo líder que também exerce, como já dito, a função de mecanismo de coesão do grupo e de referência de comportamento (Bernardes; Marcondes, 2011).

Embora não seja possível afirmar categoricamente como isso ocorre, estudos sugerem que, principalmente num contexto organizacional, a liderança é um fator que afeta, de forma relevante, os processos e os resultados de uma equipe, melhorando o desempenho e a eficácia do grupo, motivo pelo qual, dentre as ações dos programas de integridade, particularmente voltadas ao fortalecimento, à implementação ou à promoção de uma cultura de integridade, destacam-se as capacitações em integridade e o desenvolvimento de lideranças de integridade, posto que trabalham as bases a partir das quais o fenômeno coletivo se constrói.

Assim, em que pesem as diferentes estratégias que podem vir a ser adotadas ou as causas que podem vir a influenciar esse fenômeno, atuar sobre o líder se revela uma estratégia eficaz para a implementação de uma cultura de integridade e essencial para o sucesso dos programas de integridade, principalmente ao se considerar que o estudo da OCDE (2022) identificou que,

embora o Brasil possua um sistema robusto de integridade, bem como um sólido arcabouço normativo, é justamente na implementação de uma cultura de integridade que o país ainda enfrenta dificuldades.

Sobre a liderança e os desafios específicos da liderança pública e o desenvolvimento de lideranças de integridade, trataremos mais detalhadamente na seção a seguir.

2.6 Aspectos conceituais e teorias sobre Liderança

Embora seja estudada desde a antiguidade, o interesse acadêmico pela liderança se mantém atual, sendo campo de pesquisa profícuo (Mourão; Faiad; Coelho Júnior, 2016).

De acordo com Fonseca, Porto e Borges Andrade (2015), as pesquisas sobre liderança podem ser divididas em grandes movimentos. Antes de 1950, o primeiro movimento teve enfoque nas características pessoais e traços de personalidade do líder (teoria dos traços inatos). O segundo movimento se dedicou a estudar que padrões de comportamento do líder possibilitam sua influência e poder (teorias comportamentais). A partir de 1960 a visão contingencial/situacional da liderança ganhou expressão, relacionando aspectos situacionais, como características da tarefa ou do subordinado, à forma como o líder se comporta e aos resultados obtidos pela equipe.

Já nas décadas de 1970 e 1980 ganharam força as pesquisas relacionadas às percepções sobre a liderança e questões relacionadas a gênero, sendo também o momento em que surgiram as teorias sobre liderança transformacional/transacional e que foram efetuadas as primeiras tentativas de estruturar em um só modelo os pressupostos acerca da liderança carismática, originada dos trabalhos de Marx Weber sobre as teorias da dominação, produzidos entre 1910 e 1920 (Fonseca; Porto; Borges Andrade, 2015; Gomes; Cruz, 2007).

Por sua vez, o final do século XX concentrou estudos sobre as diferenças culturais nos comportamentos dos líderes, apontando que questões culturais têm impacto no comportamento gerencial e naquilo que vem a ser considerado um líder efetivo em cada localidade.

Para a análise aqui empreendida, cabe mencionar que, por envolver o papel do líder enquanto exemplo, padrão de comportamento e fonte de inspiração para a ação ética do liderado, a liderança ética se alinha à perspectiva transformacional, já que, conforme Monteiro (2002), nesse modelo existe uma relação de estimulação mútua, na qual o líder tornar-se um agente moral que inspira seus seguidores a olharem para além do seu interesse pessoal e a trabalharem juntos para atingirem um propósito coletivo.

Segundo Avolio, Walumbwa e Weber (2009), o líder transformacional promove, assim como o nome sugere, transformações nos seus liderados, sendo um agente de mudança que os inspira a superar as expectativas e transcender seus interesses pessoais para atingir os objetivos da organização.

Segundo Brito da Silva, Paz e Vicente da Silva (2024), a liderança transformacional teve gênese nos escritos de Burns (1978), que desenvolveu sua teoria a partir dos conceitos de trocas líder-liderado, indicando que estes se conectam a partir de valores, metas e motivos compartilhados.

Conforme Santos, Porto e Borges-Andrade (2021), a liderança transformacional está positivamente relacionada a critérios de eficácia de liderança e a percepções e comportamentos positivos dos subordinados, possuindo gênese similar à liderança carismática, servidora e autêntica na literatura.

Avolio, Walumbwa e Weber (2009) abordam ainda algumas teorias emergentes de liderança, dentre as quais a liderança autêntica, na qual também se verifica relação com a temática aqui desenvolvida, posto que é compreendida como uma liderança caracterizada pelo processamento equilibrado de dados para a tomada de decisão; pela perspectiva moral internalizada do líder (referindo-se a padrões morais internos, que são usados como guia para autorregular o próprio comportamento); pela transparência relacional (relativa ao compartilhamento aberto de informações e sentimentos apropriados para cada situação); e pela autoconsciência (referindo-se à demonstração de compreensão dos próprios pontos fortes, fracos, e da maneira como dá sentido ao mundo). Os autores, contudo, enfatizam que, embora promissoras, por ainda estarem em desenvolvimento, essas teorias não apresentam medidas confiáveis, carecem de delimitação conceitual e possuem poucas evidências empíricas.

Nesse sentido, vários autores já relacionaram a liderança a propósitos de elevação moral. Bolívar (2003), por exemplo, faz referência à liderança como uma “forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (ações, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projetos comuns” e que “costuma movimentar-se de preferência num plano moral”.

Também sob essa perspectiva transformacional da liderança, Cortela (2017) menciona que a tarefa fundamental do líder é ser capaz de inspirar as pessoas. Para o autor, o líder é aquele capaz de animar, do latim *anima*, que significa ‘alma’ e assim “é aquele que infla vitalidade”, que inspira pessoas, ideias, projetos, situações.

Em que pese a diversidade de teorias existentes, bem como a variedade de perfis de liderança já amplamente identificados e estudados pela literatura, a maioria dos autores que

estudam liderança a definem como o processo de influenciar os outros para direcionar esforços em direção a um objetivo, que envolve pelo menos dois atores, o líder e os liderados.

Nesse sentido, Bergue (2019) argumenta que a liderança é, antes de tudo, uma relação que envolve o exercício de poder, pressupondo uma dimensão relacional ao implicar ao menos dois atores interagindo em contextos dinâmicos.

Para o autor, o exercício de poder refere-se à capacidade do líder de influenciar pessoas e equipes para a consecução de objetivos, abarcando também uma gama de fontes de autoridade legítima (conhecimento, posição formal, antiguidade, entre outros). Trata-se, pois, de um conceito fluido e multifacetado, admitindo diferentes abordagens e perspectivas de análise.

No contexto organizacional, conforme Santos, Porto e Borges-Andrade (2021), a liderança se destaca devido à sua consistente relação com aspectos associados à efetividade organizacional, tais como comprometimento com mudanças organizacionais, desempenho de equipes, comportamentos de aprendizagem, desempenho dos subordinados, comprometimento organizacional dos subordinados e satisfação com o trabalho dos subordinados. Isso porque é o líder quem guia os recursos das organizações em direção a um objetivo comum e garante a adaptação delas ao ambiente externo.

De toda sorte, é exatamente pelo seu poder de influência que o líder avulta em relevância no contexto da implementação de uma cultura organizacional de integridade, sendo, portanto, fator catalisador e elemento essencial desse processo, motivo pelo qual o investimento em desenvolvimento de lideranças de integridade pela Administração Pública é indispensável para o alcance da Integridade Pública.

2.6.1 Liderança na Administração Pública

Ainda que pareçam evidentes as diferenças no que se refere às características e especificidades requeridas à liderança nos setores público e privado, a produção acadêmica sobre liderança no setor público é escassa (Villoria; Iglesias, 2011) e tende a ser genérica, não costumando fazer distinções entre o setor público e o privado.

Isso porque, como já mencionado em seções anteriores, a Administração Pública Brasileira passa a incorporar, especialmente a partir de meados dos anos 90, conceitos de gestão bastante similares aos observados em grandes corporações empresariais do pós-ruptura do ciclo virtuoso do fordismo (Oliveira; Sant'Anna; Vaz, 2010). Assim, embora novos modelos tenham surgido como uma alternativa para reformar a administração pública burocrática que entrara em colapso, alguns deles vão de encontro às peculiaridades inerentes ao setor público, deixando de

reconhecer que a estrutura do setor público apresenta inúmeras características próprias, que são divergentes em relação ao setor privado (Secchi, 2009).

Argyriades (2012) ressalta, por exemplo, que o foco na eficiência e na eficácia, como critérios de excelência e como valores maiores nas práticas da Nova Gestão Pública, acabou por deixar de lado a legalidade, a equidade, a ética, a civilidade e o profissionalismo, bem como as outras virtudes, fazendo com que a Administração Pública, tanto como campo de estudo como carreira, se perdesse em muitos países onde, durante vários anos, foi amplamente considerada como um “segundo melhor em relação à banca e às finanças”.

Como consequência, a liderança tem sido frequentemente negligenciada como fonte de explicação da mudança no setor público, evidenciando a necessidade de maiores estudos sobre a liderança pública e suas peculiaridades, buscando compreendê-la no contexto do sistema político e não apenas com o quadro conceitual e cognitivo da gestão (Villoria; Iglesias, 2011).

Para Pereira e Cunha (2021), os líderes do setor público, diferentemente dos do setor privado, estão inseridos em uma estrutura burocrática e inflexível, atuam com excesso de regulamentos e escassez de recursos, lidam com colaboradores desmotivados e não dispõem de recompensas para efetivarem relacionamentos transacionais. Notadamente quando considerados os métodos de avaliação de desempenho, admissão de pessoal e seleção da administração pública, os autores afirmam que os líderes no setor público têm à sua disposição menos recursos e menos incentivos, fazendo com que o esforço para estabelecer um ambiente de trabalho positivo que inspire as pessoas seja mais desafiador.

Nesse sentido, Hooijberg e Choi (2001) realizaram estudo comparativo envolvendo instituições públicas e privadas, buscando compreender a relação entre os comportamentos do líder e a eficácia de sua atuação, identificando que os diferentes níveis de discricionariedade atribuídos aos gestores do setor público e privado resultam em formas particulares de liderança.

Os resultados obtidos indicaram ainda que, em comparação com agentes privados, os gestores públicos percebem menor associação entre a eficácia e a liderança orientadas para tarefas, estando em geral mais associados a estilos de liderança de monitoração/facilitação, ou seja, orientados para o ambiente interno da organização.

O estudo de Pablo *et al.* (2007) também destaca o enfoque das organizações do Estado como mais amplamente baseado em seu ambiente interno como decorrência da necessidade de atendimento às demandas de públicos específicos e da ausência do pressuposto do lucro.

Compreendendo os desafios específicos do desenvolvimento de lideranças no setor público, a pesquisa de Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010) se propôs a realizar uma série de entrevistas com executivos ocupantes de posições estratégicas na gestão pública dos governos

estaduais do Rio de Janeiro e de Minas Gerais e identificou que a maioria dos participantes acreditava que a liderança é passível de ser desenvolvida e que uma das formas de fazê-lo é a partir de cursos e programas de desenvolvimento voltados para a temática.

Contudo, os autores apontam que o estudo também revelou que, embora reconheçam a capacidade das escolas de identificar líderes em potencial e que elas representam importante meio de garantir a capacitação das pessoas na esfera pública, a maior parte dos participantes da pesquisa acredita que a formação de líderes ultrapassa a aprendizagem teórica, incluindo uma dimensão prática e concluindo, portanto, que a prática ou a trajetória profissional dos gestores é fator preponderante ao desenvolvimento de competências de liderança.

Pereira e Cunha (2021) também argumentam que as diferenças na atuação dos líderes do setor público ensejam a necessidade de programas de desenvolvimento de liderança com enfoque específico e de modelos mais contextuais, diferentes dos modelos da liderança em organizações privadas.

De fato, alguns desafios ao desenvolvimento da liderança no âmbito do serviço público são destacados por Bergue (2019). São eles: a) a natureza das relações de trabalho no âmbito do serviço público; b) as dificuldades de identificação das competências requeridas das lideranças e dos gestores públicos; e c) as limitações das propostas metodológicas e de conteúdo adotadas para o desenvolvimento das competências relacionadas à liderança nesse ambiente específico. Diante disso, o autor aponta a necessidade de uma profunda reflexão sobre as metodologias de ensino e aprendizagem de competências de liderança, com vista a gerar significado para o setor público e para cada instituição em particular.

2.6.2 Liderança de Integridade Pública

Embora vários estudos indiquem dentre os valores relacionados aos gestores públicos a ética, a honestidade e a integridade (Lopes *et al.*, 2020), a pesquisa aqui realizada não logrou êxito em localizar vasta literatura sobre a Liderança de Integridade no setor público, sendo a OCDE ainda a maior fonte de consulta sobre o tema. Tal situação pode se dever também, como já mencionado, ao fato de que a terminologia integridade vem sendo empregada mais modernamente como relacionada aos estudos sobre ética, incluindo uma abordagem mais abrangente.

A OCDE (2020), por outro lado, quando dispôs sobre a capacitação e o desenvolvimento de lideranças de integridade como uma das práticas necessárias para a implementação de uma cultura de integridade pública, não se ocupou em traçar limites bem

definidos sobre o assunto, trazendo conceitos da liderança ética, como por exemplo, ao mencionar, no capítulo sobre liderança do Manual de Integridade da OCDE, que os “líderes éticos são percebidos como tendo traços (integridade, honestidade e confiabilidade) e comportamentos específicos (fazer a coisa certa, preocupação com as pessoas, ser aberto, moralidade pessoal)”.

Nesse mesmo sentido, Monteiro (2022) afirma que a liderança ética é frequentemente definida como a demonstração, por meio de ações pessoais e relações interpessoais, de uma conduta normativamente apropriada e sua promoção através de comunicação, reforço e tomada de decisão bidirecionais. A autora ainda defende que os líderes éticos possuem características como a honestidade, a atenção aos outros, a tomada de decisões justa e amparada em valores morais, sendo líderes justos e confiáveis que recompensam o comportamento ético.

Contudo, conforme já explicado anteriormente, para o presente estudo, o conceito de integridade é mais abrangente que o de ética, posto que ultrapassa a perspectiva normativa da ética.

Assim é que Almeida, Hartog e Porto (2018) asseveram que as primeiras propostas conceituais e de medidas da liderança ética limitaram-se a definir o comportamento ético do líder de maneira estritamente relacionada a códigos de conduta e à forma como o líder os conhecia, fazia cumprir e fomentava comportamentos éticos em seus subordinados. Contudo, os estudos foram evoluindo de forma a abarcar na liderança ética novas dimensões, tais como: compartilhamento de poder, esclarecimento de papéis, foco nas pessoas, integridade, orientação ética e preocupação com a sustentabilidade.

É a partir daí que se torna perceptível que, em sentido semelhante ao apontado inicialmente em relação ao emprego da terminologia ética e integridade, a liderança ética veio a incorporar novos conceitos, evoluindo de um caráter meramente normativo para abranger outras dimensões, dentre elas a própria integridade, aqui refletindo a extensão com que alguém age em conformidade com o que prega e, portanto, referindo-se a uma perspectiva mais prática da liderança ética.

Perante esses conceitos, e considerando que a perspectiva da aprendizagem social sugere que seguidores se tornam similares a seus líderes, Almeida, Hartog e Porto (2018) afirmam que os liderados tendem a apresentar comportamentos éticos quanto tratados eticamente, apontando que os subordinados desenvolveriam uma obrigação de reciprocidade com o líder a partir da qual apresentariam comportamentos desejáveis.

Segundo Bilhim (2014), são os líderes que fornecem a motivação para que outros no sistema de integridade defendam esses valores. Assim, a conduta dos líderes e gestores públicos

condiciona fortemente o restante do corpo administrativo e afeta diretamente a imagem das organizações públicas que dirigem, impactando a confiabilidade das instituições, confiança que, como já se disse, é essencial para as relações entre Estado e cidadãos e Estado e Mercado, relacionando-se diretamente com a entrega de valor público e impactando o desenvolvimento socioeconômico do país.

Para o autor, os líderes, portanto, têm uma responsabilidade acrescida no exemplo que transmitem, dado o impacto da gestão pelo exemplo. Por isso é que se um comportamento ético e íntegro é indispensável para todos os trabalhadores e funcionários públicos, mais ainda o é para os dirigentes e gestores públicos. Mais do que pregar a conduta ética, importa, pois, praticá-la.

Nesse sentido, a OCDE (2023) defende que são os líderes que atribuem recursos aos sistemas de integridade, os designam como prioridades organizacionais, supervisionam a sua coordenação e os integram no núcleo da sua gestão organizacional, de forma que, conforme argumenta Viol (2021, p. 80), “a confiança nos valores da organização e seu exemplo vivo por meio da alta gerência são ferramentas mais poderosas para garantir integridade do que as normas meramente formais”.

Tal perspectiva se alinha com o proposto pela OCDE (2023) quando afirma que o tom do topo é importante, de forma que cada vez mais se espera que os líderes liderem pelo exemplo, inspirando comportamentos e práticas ao exibir elevados padrões éticos.

É necessário considerar, contudo, que nem só o topo é relevante nessa equação, o gestor médio e o supervisor possuem uma importância que não pode ser subestimada, uma vez que exercem impacto imediato sobre as equipes que lideram, podendo ser ainda maior e mais direto que a alta cúpula que muitas vezes se encontra mais distante do servidor.

Sob essa ótica, Argyriades (2012) argumenta que enfrentamos um momento de crise de valores, caracterizada pela fugacidade e relatividade dos fenômenos e dos acontecimentos, fatores que também colocam em questionamento aspectos da relação entre o Estado e os cidadãos, principalmente por conta da ampliação do papel regulatório do Estado e do papel das empresas privadas enquanto parceiras públicas.

Sem dúvida a atual realidade de mudanças da Administração Pública que inclui diversos fenômenos como as privatizações, parcerias público-privadas e reestruturações traz à tona uma série de questões éticas não apenas no que diz respeito às consequências desses novos formatos organizacionais e de gestão, à clareza de responsabilidades e ao modo de atuação dos gestores/dirigentes que se encontram à frente dessas organizações e sua orientação, mas também no que concerne ao relacionamento com os cidadãos.

Assim, conforme Barreto e Vieira (2021), é necessário que o líder público seja capaz de atuar na criação e na gestão de redes de forma flexível, criativa, íntegra e comprometida com o interesse público.

Dessa forma, o investimento em lideranças de integridade é demonstração do compromisso ético nos mais altos níveis políticos e de gestão do setor público, bem como estratégia para a implementação de uma cultura organizacional de integridade, posto que os dirigentes e gestores públicos são agentes catalisadores do processo de implementação de uma cultura de integridade.

Após a apresentação do referencial teórico que fundamenta esta pesquisa, serão detalhados os procedimentos metodológicos adotados para a operacionalização dos objetivos aqui propostos.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa trata-se de um estudo exploratório descritivo explicativo aplicado, que integra as abordagens qualitativa e quantitativa, por meio do uso de dados primários e secundários e de diferentes técnicas, tais como a submissão de formulários de acesso à informação e aplicação de questionário eletrônico, em amostra não probabilística (Creswell, 2010).

É uma pesquisa exploratória, pois ainda não há muito material produzido sobre o tópico ou sobre a população estudada; descritiva, ao possibilitar evidenciar as características de determinada população ou fenômeno, definindo sua natureza e correlações entre suas variáveis; explicativa, por buscar identificar os fatores que contribuem ou determinam a ocorrência do fenômeno estudado, podendo compreender a realização de questionários, entrevistas, testes, dentre outros; e aplicada, por estar motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, possuindo uma finalidade prática, uma vez que os resultados encontrados na análise dos dados podem vir a subsidiar a proposição de políticas e estratégias para a implementação de uma cultura de integridade na Administração Pública (Creswell, 2010; Vergara, 2015).

A abordagem qualitativa é utilizada para analisar e interpretar o fenômeno estudado de forma a possibilitar inferências e propiciar a descrição do objeto estudado (Marconi; Lakatos, 2003). A quantitativa tem por objetivo generalizar os dados a respeito de uma população a partir da pesquisa de apenas uma parcela dela, tendo enfoque na representatividade numérica, a partir da mensuração objetiva e quantificação dos resultados. Essa abordagem possui o questionário como o instrumento mais utilizado, além de utilizar o conhecimento estatístico para coletar e analisar os dados por meio da estatística descritiva e da estatística inferencial (Creswell, 2010).

Considerando que a presente pesquisa analisa o conteúdo das respostas subjetivas obtidas na questão de campo aberto do questionário aplicado buscando conectar seu conteúdo e as percepções descritas pelos respondentes com as leituras numéricas, considera-se que a análise empreendida é uma análise de método misto.

Para a obtenção dos dados secundários, foram consultadas fontes de transparência ativa dos ministérios, o Portal de Dados Abertos da AGU e da Enap (Escola Virtual Em Números: Indicadores), bem como o Painel Estatístico de Pessoal (PEP) do Ministério da Gestão e Inovação (MGI); do Painel de Integridade Pública da CGU, além de ter sido formulado requerimento de acesso à informação, via Fala. Br, junto à CGU e Enap, por meio de questionário.

Os dados primários foram obtidos a partir das respostas ao questionário eletrônico, elaborado por meio do Google Forms e enviado para servidores do Poder Executivo Federal, considerando o universo de servidores atuantes nas Pastas Ministeriais (Ministérios e órgãos equiparados). A primeira pergunta do questionário era composta do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cuja resposta era obrigatória e implicava a continuidade ou não da participação na pesquisa, caracterizando uma amostra de conveniência.

Tanto a coleta quanto o tratamento dos dados buscaram preservar a identidade dos participantes e a integridade dos dados, com atenção ao disposto na Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018).

O tratamento dos dados foi realizado pelos programas Excel e Power.BI, da Microsoft, por meio do qual foi realizada a higienização e estabelecidos os relacionamentos para a produção de painéis interativos, de onde foram extraídas algumas das análises aqui consolidadas. Para os testes estatísticos, realizados com o objetivo de assegurar a qualidade da análise das informações e verificar casos extremos e ausentes, a normalidade das variáveis, os pressupostos essenciais à aplicação das técnicas estatísticas e para a análise comparativa dos grupos, utilizou-se o *software* Jasp (versão 0.19.0).

Em síntese, o Quadro 1 especifica os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa.

Quadro 1 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Tipo de Pesquisa	Exploratório-descritiva, de corte-transversal, em amostra não probabilística.
Abordagem	Mista (quantitativa e qualitativa).
Técnicas de Pesquisa	Análise Documental e Aplicação de questionário.
Origem dos Dados	Primário e Secundário.
Levantamento e Coleta dos Dados Secundários	Fontes de transparência ativa dos Ministérios, Portal de Dados Abertos da CGU e da ENAP (Escola Virtual em Números: Indicadores); Painel Estatístico de Pessoal – PEP/MGI e Painel de Integridade Pública da CGU; questionário submetido via Fala.Br, com solicitação de dados compreendendo recorte temporal de abril de 2018 a novembro de 2023.
Levantamento e Coleta dos Dados Primários	Questionário eletrônico no Google Forms, composto por 17 (dezesete) questões, sendo a primeira relativa ao TCLE, disponibilizado via e-mail, cujas respostas foram recebidas no período de maio a junho de 2024.
Análise de Dados	Análises estatísticas descritivas, análises comparativas por meio do teste não paramétrico de Mann-Whitney e análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para cada objetivo específico, foram determinadas as abordagens, os instrumentos, a amostragem, a amostra e as técnicas de análise de dados utilizadas na pesquisa. O Quadro 2 elucida todas essas decisões, as quais serão detalhadas, a seguir:

Quadro 2 - Decisões e operações metodológicas

Objetivos específicos	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
Analisar dados secundários relativos às temáticas e ações de capacitação ofertadas pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e pela Controladoria-Geral da União (CGU);	Quantitativa	Questionário desenvolvido pela pesquisadora e enviado via Fala.BR para a CGU e para a Enap.	Não probabilística por acessibilidade.	Dados secundários da ENAP e da CGU.	Estatística Descritiva (Média e Desvio Padrão).
Identificar o quantitativo de participantes da pesquisa capacitados em temas relacionados à integridade;					
Analisar se as lideranças e os gestores percebem que estão preparados para a implementação de uma cultura de integridade perante sua equipe;					Estatística Descritiva (Média e Desvio Padrão).
Identificar a percepção dos participantes em relação à importância da capacitação no tema para o exercício da função de gestor ou líder na Administração Pública;	Quantitativa	Questionário desenvolvido pela pesquisadora a partir das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) derivadas da literatura, em especial da OCDE.	Não probabilística por acessibilidade.	399 servidores públicos do Poder Executivo federal de 35 órgãos distintos (dados primários).	
Comparar a percepção sobre as competências relevantes para o exercício de cargo ou função de liderança na Administração Pública e os fatores interferentes à implementação da cultura de integridade, considerando dois grupos: G1: servidores integrantes do SITAI e servidores não integrantes do SITAI; G2: servidores que possuem cargo de liderança ou função de gestor e servidores que não possuem cargo de liderança ou função de gestor;					Mann-Whitney

Objetivos específicos	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
Relacionar os fatores que contribuem para a dificuldade da implementação de uma cultura de integridade na Administração Pública Federal (APF).	Qualitativa	Questionário desenvolvido pela pesquisadora a partir das competências derivadas da literatura, em especial da OCDE.	Não Probabilística por acessibilidade.	399 servidores públicos do Poder Executivo federal de 35 órgãos distintos (dados primários).	Nuvem de palavras

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.1 Coleta dos dados secundários

Os dados secundários foram obtidos por meio da submissão de requerimento à CGU e à Enap, na plataforma Fala.BR, em formato de questionário, no qual foram solicitadas informações relativas ao período de 2018 até a data da extração dos dados em novembro de 2023.

O recorte temporal proposto decorre do fato de que somente em 2017, com o Decreto da Governança (Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017), foi regulamentada a adoção de práticas de governança no âmbito dos órgãos da Administração Pública Federal. Foi também em 2017 que a OCDE publicou a Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública fazendo com que o termo integridade ganhasse maior popularidade, conforme já explicado na seção 2.2, do Referencial Teórico.

3.1.1 Caracterização da amostra

As instituições escolhidas para o fornecimento dos dados secundários foram a Controladoria-Geral da União (CGU) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

A CGU foi escolhida para a obtenção de dados tendo em vista seu papel de órgão central do SITAI, conforme Decreto nº 11.529 de 16 de maio de 2023, que em seu art. 7º, inciso VI ainda dispõe ser competência do órgão a realização de ações de comunicação e capacitação relacionadas às temáticas de integridade, transparência e acesso à informação.

A Enap, por sua vez, conforme disposto no art. 1º, do Decreto nº 10.369 de 22 de maio de 2020, tem por finalidade promover, elaborar e executar programas de capacitação de recursos humanos para a Administração Pública Federal, com vistas ao desenvolvimento e à

aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

3.1.2 Caracterização do instrumento

Foi submetido aos dois órgãos, Enap e CGU, pedido de acesso à informação no formato de questionário, o qual consta do Anexo A, contendo questões relativas ao quantitativo de ações de capacitação na temática integridade pública, cultura de integridade e liderança de integridade e quantitativo de gestores e servidores públicos capacitados.

Considerando as competências específicas da CGU relacionadas ao monitoramento e à supervisão de ações relacionadas ao tema integridade e fomento à pesquisa e disseminação de conhecimento, foram a ela submetidos questionamentos adicionais sobre a existência de estudos ou pesquisas realizados pelo órgão ou em parceria com outra instituição, ou por empresa contratada para a mensuração ou o acompanhamento do tratamento, aumento ou redução na corrupção, melhoria da gestão da integridade ou aumento da disseminação de uma cultura de integridade na Administração Pública Federada, bem como para a mensuração, mapeamento e/ou estabelecimento de diagnóstico em relação a lideranças de integridade e disseminação de cultura de integridade na Administração Pública Federal.

As respostas fornecidas pela CGU e pela Enap foram organizadas em uma planilha do Excel, onde foram identificadas as variáveis de interesse para a pesquisa e realizado o tratamento dos dados.

3.2 Coleta dos dados primários

O questionário para obtenção dos dados primários foi elaborado e disponibilizado por meio da plataforma Google Forms, para servidores do Poder Executivo Federal, considerando o universo de servidores atuantes nas Pastas Ministeriais (ministérios e órgãos equiparados).

Foi criada conta específica para tanto (pesquisaunbintegridade@gmail.com) e todas as respostas foram encaminhadas para a nuvem de armazenamento de dados da conta no Google Drive.

O instrumento foi encaminhado para representantes de 38 pastas ministeriais (31 ministérios e 3 secretarias, e 4 órgãos com *status* de ministérios), tendo recebido resposta de 35 pastas, no período de maio a junho de 2024, quando foi encerrada a coleta dos dados e todas as

respostas foram encaminhadas para a nuvem de armazenamento de dados da conta no Google Drive.

Não foram encaminhados questionários para a Secretaria Extraordinária da Presidência da República de Apoio à Reconstrução do Rio Grande do Sul, posto que só veio a se tornar pasta ministerial em maio de 2024 (Medida Provisória nº 1.220, de 15 de maio de 2024).

3.2.1 Caracterização da Amostra

A primeira pergunta do questionário era composta do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cuja resposta era obrigatória e implicava a continuidade ou não da participação na pesquisa, caracterizando uma amostra de conveniência.

Tendo em vista o enfoque da pesquisa ser voltado para os ocupantes de função de gestão ou cargo de liderança na APF, o questionário foi enviado para servidores do Poder Executivo federal, considerando o universo de servidores atuantes nas Pastas Ministeriais (ministérios e órgãos equiparados), cujos contatos estão publicados por força de transparência ativa nos *sites* institucionais de cada Pasta.

Embora a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, não tenha definido de forma expressa o Guia de Transparência Ativa da CGU (Brasil, 2022) buscou reduzir a lacuna deixada pela norma ao orientar que a lista dos cargos e respectivos ocupantes deve conter todas as unidades do órgão ou entidade, ao menos até o 5º nível hierárquico, com as seguintes informações: nome; cargo; telefone; e-mail; currículo e agenda de compromissos.

Assim, o quantitativo de contatos disponibilizados por cada órgão varia não somente devido às diferenças estruturais de cada Pasta, mas também em virtude de os parâmetros estabelecidos para a publicação não serem rígidos, resultando no afastamento considerável do quantitativo total de cargos e funções indicado no Painel Estatístico de Pessoal - PEP, do Ministério da Economia (painelpep.qvw) que indica o quantitativo de 575.500 servidores civis ativos no Poder Executivo federal, dos quais 209.778 pertencentes à Administração Direta e 31.055 ocupantes de cargos ou funções.

Dessa forma, após a extração e o tratamento dos dados disponibilizados por transparência ativa, foram identificados 4.892 contatos diferentes, disponibilizados nos portais de 38 das 39 atuais pastas ministeriais, o que representa aproximadamente 15% do quantitativo total de ocupantes de cargos e funções indicados no PEP, para os quais foi encaminhado o *link* do questionário.

Ao final, foram obtidas 409 respostas. Contudo, 10 dos respondentes selecionaram “não” na resposta da primeira questão, relativa ao Termo de Consentimento Livre e Espontâneo (TCLE), sendo assim, ao final, participaram da pesquisa 399 pessoas, contabilizando 8,15% de adesão à pesquisa e alcançando aproximadamente 1% do total de ocupantes de cargos e funções.

Participaram da pesquisa 35 pastas ministeriais. A Secretaria-Geral da Presidência da República (SGPR), o Ministério do Turismo (MTur) e o Ministério da Cultura (MinC) não forneceram respostas ao questionário, assim como a Secretaria Extraordinária da Presidência da República de Apoio à Reconstrução do Rio Grande do Sul, que somente passou a existir em maio de 2024.

A amostra da pesquisa foi composta por 399 servidores públicos efetivos da Administração Pública Federal. Como não há a quantidade total de servidores desses órgãos, classifica-se a amostragem como não probabilística por acessibilidade (Flick, 2012). A Tabela 1 demonstra a distribuição dos respondentes por órgão público.

Tabela 1 – Servidores por órgão público

Órgão	N	%
Ministério da Agricultura e Pecuária	92	23,06
Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional	30	7,52
Ministério da Justiça e Segurança Pública	29	7,27
Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos	25	6,27
Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar	22	5,51
Controladoria-Geral da União	20	5,01
Ministério da Educação	20	5,01
Ministério da Saúde	18	4,51
Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome	14	3,51
Ministério do Trabalho e Emprego	11	2,76
Ministério do Planejamento e Orçamento	10	2,51
Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania	9	2,26
Ministério das Relações Exteriores	8	2,01
Ministério da Defesa	7	1,75
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	7	1,75
Ministério da Igualdade Racial	7	1,75
Ministério das Comunicações	7	1,75
Ministério da Fazenda	6	1,50
Gabinete de Segurança Institucional	6	1,50
Ministério das Cidades	6	1,50
Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima	5	1,25
Ministério dos Portos e Aeroportos	5	1,25
Casa Civil	4	1,00
Advocacia-Geral da União	4	1,00
Ministério da Pesca e Aquicultura	4	1,00
Ministério do Esporte	4	1,00
Ministério das Minas e Energia	3	0,75
Secretaria de Comunicação Social	3	0,75
Ministério dos Transportes	3	0,75
Ministério da Previdência Social	3	0,75
Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços	3	0,75
Ministério das Mulheres	1	0,25
Secretaria de Relações Institucionais	1	0,25

Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte	1	0,25
Ministério dos Povos Indígenas	1	0,25
Total Geral	399	100,00

Fonte: elaborado pela autora (2024).

O órgão que teve maior participação na pesquisa foi o Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), com 92 duas respostas. Isso pode decorrer do fato de que, embora não seja o Ministério que possui maior estrutura (possuindo 1.347 cargos e funções, conforme dados do Painel PEP/MGI), foi, dentre os órgãos selecionados, aquele que disponibilizou a maior quantidade de contatos em sua página do gov.br, contabilizando ao final 1.074 contatos identificados. Por outro lado, o Ministério das Mulheres, a Secretaria de Relações Institucionais, o Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e o Ministério dos Povos Indígenas foram os órgãos com menor participação, apresentando, cada um, apenas 1 participante (0,25%).

3.2.2 Caracterização do Instrumento

Para a coleta dos dados primários foi elaborado e disponibilizado questionário eletrônico por meio da plataforma Google Forms. Foi criada conta específica para tanto (pesquisaunbintegridade@gmail.com) e todas as respostas foram encaminhadas para a nuvem de armazenamento de dados da conta no Google Drive.

O questionário, cuja cópia consta do Apêndice A, é composto por 17 (dezessete) questões, 3 de campo aberto e 14 objetivas, que foram desenvolvidas com base nos objetivos específicos estabelecidos para este estudo.

Assim, o instrumento, em sua primeira seção, traz a apresentação da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Na seção 2, estão as perguntas do questionário que tiveram por objetivo traçar o perfil sociodemográfico dos participantes e englobaram questões referentes ao órgão ao qual o participante estava vinculado, o tipo de vínculo com a Administração Pública (efetivo ou comissionado), o cargo ou a função ocupada e o tamanho de sua equipe.

Na seção 3, foram dispostas as questões relacionadas ao tema Integridade Pública que buscavam identificar se os participantes conheciam o Programa de Integridade do seu órgão, seu grau de participação em eventos de capacitação com foco na temática integridade e a oferta de capacitação ou realização de campanhas nos temas relacionados à integridade enumerados na questão, por parte de seus órgãos de atuação. Nessa mesma seção ainda estão as questões

que tinham por finalidade levantar a percepção dos participantes em relação à importância da capacitação em integridade pública para o exercício de cargos de gestor ou liderança na Administração Pública, sobre suas próprias capacidades para a implementação de uma cultura de integridade e para lidar com dilemas éticos perante sua equipe, assim como sua opinião sobre a importância da capacitação em integridade pública e se ela deveria ser requisito para o exercício de função de gestor ou cargo de liderança.

A seção 4, relativa ao tema liderança de Integridade, conta com a questão que teve por objetivo compreender a percepção dos participantes quanto às competências importantes para a liderança de integridade.

Por fim, na seção 5, estão dispostas as perguntas sobre o tema Cultura de Integridade, na qual se pretendeu identificar a percepção dos participantes em relação aos fatores que influenciam a implementação de uma cultura de integridade, sendo que uma delas foi uma pergunta de campo aberto, a qual solicitou aos participantes sua opinião sobre os fatores que contribuem para a dificuldade da implementação de uma cultura de integridade na Administração Pública Federal.

O Quadro 3, a seguir, sistematiza as relações entre os objetivos estabelecidos no presente estudo e as questões componentes do questionário aplicado.

Quadro 3 - Relações entre os objetivos estabelecidos no presente estudo e as questões componentes do questionário

Objetivos da Pesquisa	Questões do Instrumento de Pesquisa	Tipo de questão
Identificar o quantitativo de participantes da pesquisa capacitados em temas relacionados à integridade;	Dentre as opções abaixo, marque aquelas que contêm um tema sobre o qual você realizou alguma capacitação ou curso fornecido pela Escola de Governo ou pela Administração Pública, nos últimos 2 (dois) anos: (pode ser curso a distância, palestra, mentorias ou qualquer outra modalidade de instrução).	Objetiva, de múltipla escolha, podendo ser marcado mais de um item.
Analisar se as lideranças e os gestores percebem que estão preparados para a implementação de uma cultura de integridade perante sua equipe;	Você se sente preparado para lidar com questões éticas no âmbito da sua equipe?	Objetiva, de seleção única, resposta sim, não ou em parte.
	Você sente que possui o conhecimento necessário para implementar uma cultura de integridade perante sua equipe?	Objetiva, de seleção única, resposta binária (sim e não).

Identificar a percepção dos participantes em relação à importância da capacitação no tema para o exercício da função de gestor ou líder na Administração Pública;	Na sua opinião, quão relevante é a capacitação em Integridade Pública para o exercício da função de gestor ou de liderança na Administração Pública?	Objetiva, Escala de Likert de 5 pontos.
	Em sua opinião, a capacitação no tema Integridade Pública deveria ser requisito para o exercício de cargos de gestão ou de liderança na Administração Pública?	Objetiva, de seleção única, resposta binária (sim e não).
Comparar a percepção sobre as competências relevantes para o exercício de cargo ou função de liderança na Administração Pública e os fatores interferentes à implementação da cultura de integridade, considerando dois grupos: G1: servidores integrantes do SITAI e servidores não integrantes do SITAI; G2: servidores que possuem cargo de liderança ou função de gestor e servidores que não possuem cargo de liderança ou função de gestor;	Em sua opinião, qual o nível de relevância das competências listadas abaixo para o exercício de cargos de gestão ou liderança na Administração Pública?	Objetiva, Escala de Likert de 5 pontos.
	Na sua opinião, qual o nível de relevância dos fatores abaixo para a implementação de uma cultura de integridade?	
Relacionar os fatores que contribuem para a dificuldade da implementação de uma cultura de integridade na Administração Pública Federal (APF).	Um dos fatores identificados pela OCDE como sendo relevantes para o Brasil encontrar dificuldade de implementar uma cultura de integridade na Administração Pública Federal é que somente uma pequena parcela das atividades das Unidades Gestoras de Integridade (UGIs) é voltada para a capacitação. Em sua opinião, qual fator ou quais outros fatores contribuem para essa dificuldade?	Subjetiva, de campo aberto.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Utilizou-se o *software* Jasp (versão 0.19.0) para a realização da estatística descritiva e inferencial. Para as análises de comparação entre grupos utilizou-se o teste de Mann-Whitney, alternativa não paramétrica do Teste T, pois os dados não apresentaram distribuição normal (Field, 2020).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e as discussões apresentados a seguir têm maior enfoque nos dados primários obtidos a partir das respostas dos servidores ao questionário eletrônico, considerando quando necessário os achados relacionados aos dados secundários, uma vez que forneceram informações relevantes acerca da oferta de capacitações na temática integridade.

A análise dos dados se deu por meio de estatística descritiva, análises comparativas por meio do teste não paramétrico de Mann-Whitney e análise de conteúdo em nuvem de palavras.

4.1 Análise dos dados secundários

A análise a seguir decorre do cruzamento dos dados fornecidos via Fala.Br pela CGU e Enap com os dados abertos das duas unidades e do Portal Estático de Pessoal (PEP) e teve por objetivo analisar dados relativos às temáticas e ações de capacitação ofertadas para servidores e gestores pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e pela Controladoria-Geral da União (CGU), no intuito de traçar um panorama da oferta de ações com foco na temática integridade e do quantitativo de gestores públicos capacitados nessas ações.

Em relação ao público-alvo, não foram obtidos dados que diferenciassem os servidores públicos do público em geral. A CGU informou que seu público-alvo é majoritariamente formado por agentes do Poder Executivo Federal, mas afirmou não possuir dados específicos sobre os vínculos dos servidores capacitados, que promove ações que são abertas para o público em geral. Por sua vez, a Enap informou que oferta cursos preferencialmente para agentes públicos federais, estaduais e municipais. Assim, explicou que *“para os cursos considerados na temática “Integridade”, não há como diferenciar os públicos além do público-alvo “servidor público”, além de que todos os cidadãos podem cursar a oferta da Escola Virtual de Governo (EVG).*

Os dados relativos aos participantes dos eventos informados pela Enap foram complementados pelas informações constantes no Painel Enap em Números, considerando os números de servidores certificados nas temáticas “Ética” e “Transparência, Controle e Participação”.

Com o objetivo de subsidiar a análise comparativa entre os dados fornecidos pela Enap e pela CGU, foram especificadas as seguintes variáveis: data (ano) e número aproximado de participantes, para os dados da CGU; e data (ano) e número de servidores certificados para a Enap, conforme abaixo discriminado:

Tabela 2 - Servidores certificados nas temáticas “Ética” e “Transparência, Controle e Participação”, pela Enap, nos anos de 2018 a 2023

Ano	servidores certificados
2018	78.607
2019	134.550
2020	166.734
2021	134.571
2022	77.120
2023	139.115

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Tabela 3 - Participantes de eventos de capacitação na temática integridade, fornecidos pela CGU, nos anos de 2018 a 2023

ano	Participantes
2018	Não informado (0)
2019	392
2020	788
2021	1.631
2022	1.934
2023	2.618

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A partir desses dados pode-se referir as seguintes linhas de análise:

4.1.1 Gestores capacitados:

É interessante observar que as duas fontes informaram não possuir dados que especifiquem se os servidores capacitados ocupam ou não cargos de gestão, o que parece sinalizar que não estão sendo promovidas ações especificamente direcionadas aos gestores e que não há monitoramento sistemático do quantitativo de gestores que se capacitam na referida temática.

4.1.2 Estudos ou pesquisas sobre a relação entre capacitações em integridade pública, liderança de integridade e a implementação de cultura de integridade pública:

Embora a CGU tenha informado que não estão sendo desenvolvidos estudos e/ou pesquisas, no âmbito da Coordenação-Geral de Programas de Integridade e da Coordenação-

Geral de Prevenção a Conflito de Interesses da CGU, para a mensuração da efetividade das capacitações realizadas na redução da corrupção, melhoria da gestão da integridade ou aumento da disseminação de uma cultura de integridade pública decorrente das capacitações, bem como para a mensuração, mapeamento e/ou estabelecimento de diagnóstico em relação a lideranças de integridade e disseminação de cultura de integridade na Administração Pública Federal, é importante destacar a pesquisa sobre Cultura de Integridade no Serviço Público, conduzida pela CGU, em 2022, que, dentre outras perguntas, questionou aos respondentes sobre sua participação, nos dois anos que antecederam a pesquisa, em capacitações cuja temática estivesse relacionada à integridade, evidenciando baixo percentual de participação e revelando que de fato o quesito capacitação é um ponto de atenção no que se refere à implementação de uma cultura de integridade na Administração Pública Federal brasileira.

Em síntese, os dados secundários fornecem indicativos da ausência de monitoramento sistemático do quantitativo de gestores que se capacitam na referida temática, bem como da promoção de ações de capacitações específicas para os gestores, ou voltadas para o desenvolvimento de lideranças de integridade.

Os dados complementares evidenciaram que o percentual de servidores que se capacitam na temática ainda é reduzido, sendo o tema nepotismo o que ostentou menor quantitativo de respondentes capacitados.

Na sequência serão apresentados os dados primários obtidos a partir da aplicação do questionário eletrônico.

4.2 Análise dos dados Primários

Os dados primários foram obtidos a partir das respostas ao questionário eletrônico, elaborado por meio do Google Forms e enviado para servidores do Poder Executivo Federal, considerando o universo de servidores atuantes nas Pastas Ministeriais (Ministérios e órgãos equiparados).

4.2.1 Perfil dos participantes

No que se refere ao perfil dos participantes, constata-se que 82,46% (329) são servidores públicos efetivos, 91,48% (365) possuem cargo ou função e 92,98% (371) não são integrantes do SITAI.

Além disso, 71,93% (287) dos participantes indicaram possuir equipes de até 15 pessoas.

Afirmam conhecer o programa de integridade do seu órgão 63,16% (252) dos participantes, em contraposição a 33,83% (135) dos respondentes que disseram que não conhecem o programa de integridade do seu órgão e 3,01% (12) que afirmam que seu órgão não possui programa de integridade instituído, conforme apresentado na Tabela 4, abaixo:

Tabela 4 – Perfil dos participantes

Pergunta/item	Respostas	N	%
Integrantes SITAI	Não	371	92,98
	Sim	28	7,02
Possui cargo ou função?	Sim	365	91,48
	Não	34	8,52
Vínculo	Servidor Público efetivo	329	82,46
	Servidor Comissionado	66	16,54
	Outros	4	1,00
Tamanho da Equipe	1 - 15 pessoas	287	71,93
	16 - 25 pessoas	25	6,27
	26 - 50 pessoas	24	6,02
	51 a 100 pessoas	21	5,26
	100 a 200 pessoas	4	1,00
	+ de 200 pessoas	4	1,00
Cargo/tipo	(vazio)	34	8,52
	FCE	201	50,38
	CCE	94	23,56
	Outros	70	17,54
Conhece o programa de integridade	Sim	252	63,16
	Não	135	33,83
	Meu órgão não possui Programa de Integridade instituído	12	3,01

Fonte: elaborado pela autora (2024).

4.2.2 Estatística descritiva

Em relação à percepção dos participantes quanto à importância da capacitação no tema para o exercício da função de gestor ou líder na Administração Pública, foram feitas duas perguntas, cujas respostas demonstram que para 66,17% (264) dos participantes a capacitação na temática é muito relevante; bem como 83,21% (332) declararam que a capacitação no tema Integridade Pública deveria ser requisito para o exercício de cargos de liderança na Administração Pública, conforme demonstra a Tabela 5, a seguir:

Tabela 5 – Estatística descritiva

Pergunta/item	Respostas	N	%
	Sim	332	83,21
	Não	65	16,29

Em sua opinião, a capacitação no tema Integridade Pública deveria ser requisito para o exercício de cargos de gestão ou de liderança na Administração Pública?	(vazio)	2	0,50
	Muito Relevante	264	66,17
Na sua opinião, quão relevante é a capacitação em Integridade Pública para o exercício da função de gestor ou de liderança na Administração Pública?	Relevante	122	30,58
	Indiferente	10	2,51
	Pouco Relevante	2	0,50
	Não é relevante	1	0,25

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A Tabela 6 ilustra as respostas dos grupos de servidores ocupantes de cargo de liderança ou função de gestor e dos que não ocupam cargo ou função e sua opinião acerca da capacitação no tema da integridade pública ser requisito para o exercício de funções de liderança.

Tabela 6 – Comparação entre grupos – ocupantes de cargo de liderança ou função de gestor e não ocupantes

Perguntas	Respostas	N	%
POSSUI CARGO OU FUNÇÃO?	Não	34	8,52
Em sua opinião, a capacitação no tema Integridade Pública deveria ser requisito para o exercício de cargos de gestão ou de liderança na Administração Pública?	Não	7	20,59
	Sim	27	79,41
POSSUI CARGO OU FUNÇÃO?	Sim	365	91,48
Em sua opinião, a capacitação no tema Integridade Pública deveria ser requisito para o exercício de cargos de gestão ou de liderança na Administração Pública?	Não	58	15,89
	Sim	305	83,56
	(vazio)	2	0,55
	Total Geral	399	100,00

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Como se pode ver, as respostas foram semelhantes, sendo que tanto a maioria dos participantes que não possuem cargo de gestão - 79,41% (27) quanto dos que possuem cargos de gestão - 83,56% (305) afirmam que o tema integridade deveria ser requisito para o exercício de posições de liderança.

No que diz respeito à percepção dos participantes em relação a seu preparo para a implementação de uma cultura de integridade perante sua equipe, a Tabela 7, abaixo, demonstra que 46,12% (184) dos respondentes afirmaram se sentirem preparados para lidar com questões éticas no trabalho e quase a mesma quantidade, 50,13% (200) declararam sentir que possuem o conhecimento necessário para implementar uma cultura de integridade.

Tabela 7 – Estatística descritiva

Pergunta/item	Respostas	N	%
Você se sente preparado para lidar com questões éticas no âmbito da sua equipe?	Sim	184	46,12
	(vazio)	106	26,57
	Eu me sinto preparado em parte	102	25,56
	Não	7	1,75

Você sente que possui o conhecimento necessário para implementar uma cultura de integridade perante sua equipe?	Sim	200	50,13
	(vazio)	106	26,57
	Não	93	23,31

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Contudo, a Tabela 8, abaixo, demonstra que 191 (aproximadamente 48% dos participantes da pesquisa) declararam não ter participado de capacitação na temática nos últimos 2 (dois) anos.

Tabela 8 – Temas em que os participantes da pesquisa foram capacitados por Escola de Governo ou pela Administração Pública nos últimos 2 (dois) anos

Tema de capacitação	N	% em relação ao quantitativo total de respostas	% em relação ao quantitativo total de participantes
Não participei de nenhum curso ou capacitação com essas temáticas	191	23,32	47,87
Governança	117	14,29	29,32
Ética	108	13,19	27,07
Integridade Pública	85	10,38	21,30
Assédio moral	66	8,06	16,54
Liderança de Integridade	47	5,74	11,78
Assédio sexual	47	5,74	11,78
Valores da Administração Pública	40	4,88	10,03
Compliance	38	4,64	9,52
Corrupção	35	4,27	8,77
Valores do Serviço Público	29	3,54	7,27
Nepotismo	16	1,95	4,01
Total	819	100	399

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Conforme observado na Tabela 8, a maioria – 29,32% (117) dos participantes da pesquisa informaram ter se capacitado na temática “Governança”, seguido de “Ética” com 27,07% (108) dos participantes, enquanto somente 4,01% (16) dos participantes declararam ter se capacitado no tema “Nepotismo”.

A Tabela 9 retrata os temas que foram indicados pelos participantes como tendo sido objetos de campanha educativa no seu órgão nos últimos 2 (dois) anos.

Tabela 9 – Temas objetos de campanha educativa nos últimos 2 anos

Temas objetos de campanha educativa	N	%
Ética	265	19,16%
Assédio Moral	254	18,37%

Integridade Pública	203	14,68%
Assédio sexual	160	11,57%
Governança	98	7,09%
Corrupção	77	5,57%
Valores da Administração Pública	77	5,57%
Liderança de Integridade	59	4,27%
Valores do Serviço Público	58	4,19%
Nepotismo	45	3,25%
<i>Compliance</i>	45	3,25%
Meu órgão não realizou campanhas	33	2,39%
Nenhuma das opções	9	0,65%
Total	1383	100,00

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A “Ética” e o “Assédio Moral” foram os temas de maior abordagem em campanhas educativas contando com 19,16% (265) e 18,37% (254) de respostas positivas, respectivamente. Por outro lado, os temas menos enfocados foram “Nepotismo” e “*Compliance*”, com frequência de 3,25% (45) cada, nos últimos dois anos.

Em relação à percepção dos participantes sobre as competências relevantes para o exercício de cargo ou função de liderança na Administração Pública, a Tabela 10 apresenta os resultados – referentes à estatística descritiva – dos dados relativos à percepção dos participantes quanto à relevância de competências de liderança para o exercício de cargos de gestão ou liderança na Administração Pública, bem como quanto à relevância de determinados fatores na implementação de uma cultura de integridade.

Tabela 10 - Estatística descritiva - relevância de competências de liderança para o exercício de cargos de gestão ou liderança e de fatores para a implementação de uma cultura de integridade

	Válidos	Missing	Média	Desvio padrão	Shapiro-Wilk	Valor p de Shapiro-Wilk	Mín.	Máx.
[Cargo Gestão] Adaptabilidade	399	0	4.619	0.589	0.631	< .001	1.000	5.000
[Cargo Gestão] Relacionamento interpessoal	399	0	4.754	0.475	0.538	< .001	2.000	5.000
[Cargo Gestão] Motivação	399	0	4.476	0.613	0.723	< .001	2.000	5.000
[Cargo Gestão] Integridade	399	0	4.807	0.443	0.458	< .001	1.000	5.000
[Cargo Gestão] Empatia	399	0	4.484	0.625	0.716	< .001	2.000	5.000
[Cargo Gestão] Criatividade	399	0	4.135	0.724	0.807	< .001	1.000	5.000
[Cargo Gestão] Transparência	399	0	4.754	0.465	0.543	< .001	3.000	5.000
[Cargo Gestão] Honestidade	399	0	4.867	0.382	0.381	< .001	2.000	5.000
[Implementação] Diálogo aberto	399	0	4.509	0.601	0.687	< .001	1.000	5.000
[Implementação] Transparência	399	0	4.799	0.425	0.488	< .001	2.000	5.000
[Implementação] Capacitações na temática	399	0	4.386	0.643	0.734	< .001	2.000	5.000

	Válidos	Missing	Média	Desvio padrão	Shapiro-Wilk	Valor <i>p</i> de Shapiro-Wilk	Mín.	Máx.
[Implementação] Desenvolvimento de Lideranças de Integridade	399	0	4.404	0.698	0.738	< .001	1.000	5.000
[Implementação] Profissionalização do serviço público	399	0	4.561	0.631	0.671	< .001	1.000	5.000
[Implementação] Normatização e elaboração de códigos de ética	399	0	4.333	0.703	0.761	< .001	1.000	5.000
[Implementação] Maiores sanções para desvios éticos	399	0	4.268	0.812	0.773	< .001	1.000	5.000
[Implementação] Sistemas de apuração e repressão eficazes	399	0	4.421	0.725	0.732	< .001	1.000	5.000

Fonte: elaborado pela autora (2024).

As competências apuradas apresentaram médias altas (acima de 4,1) e desvio padrão baixo, sendo todos abaixo de 1 (um). A “honestidade” foi considerada de maior relevância ($M = 4,867$; $DP = 0,382$), por apresentar a maior média e o menor desvio padrão, em contraposição à “Criatividade”, considerada menos relevante ($M = 4.135$ e $DP = 0.724$).

O fator apontado como de maior relevância para a implementação da cultura de integridade foi a “transparência” ($M = 4,799$; $DP = 0,425$) e o de menor relevância foi “Maiores sanções para desvios éticos” ($M = 4.268$; $DP = 0.812$).

A Tabela 10, acima, ainda demonstra o resultado do teste de Shapiro-Wilk, utilizado para checar o pressuposto da normalidade dos dados, a partir do qual se demonstrou a não homogeneidade de sua distribuição, razão pela qual para as comparações foi realizado o teste de Mann-Whitney, alternativa não paramétrica do Teste-T para variáveis independentes.

A Tabela 11 detalha as estatísticas descritivas entre dois grupos: a) o que possui cargo de gestão e b) o que não possui, em relação à relevância das competências para o exercício de cargo ou função de liderança na Administração Pública e aos fatores para implementação da cultura de integridade e competências, demonstrando também a classificação/ranqueamento dos valores que antecede a realização do teste de Mann-Whitney:

Tabela 11 - Estatística descritiva por cargo/função

	Grupo	N	Média	DP	Média do Rank	Soma do Rank
[Cargo Gestão] Adaptabilidade	Sim	365	4.627	0.553	199.927	72973.500
	Não	34	4.529	0.896	200.779	6826.500
[Cargo Gestão] Relacionamento interpessoal	Sim	365	4.753	0.480	200.068	73025.000
	Não	34	4.765	0.431	199.265	6775.000
[Cargo Gestão] Motivação	Sim	365	4.477	0.605	199.603	72855.000

	Grupo	N	Média	DP	Média do Rank	Soma do Rank
	Não	34	4.471	0.706	204.265	6945.000
[Cargo Gestão] Integridade	Sim	365	4.803	0.444	198.914	72603.500
	Não	34	4.853	0.436	211.662	7196.500
[Cargo Gestão] Empatia	Sim	365	4.482	0.614	199.045	72651.500
	Não	34	4.500	0.749	210.250	7148.500
[Cargo Gestão] Criatividade	Sim	365	4.140	0.711	200.137	73050.000
	Não	34	4.088	0.866	198.529	6750.000
[Cargo Gestão] Transparência	Sim	365	4.748	0.465	198.533	72464.500
	Não	34	4.824	0.459	215.750	7335.500
[Cargo Gestão] Honestidade	Sim	365	4.866	0.379	199.452	72800.000
	Não	34	4.882	0.409	205.882	7000.000
[Implementação] Diálogo aberto	Sim	365	4.534	0.562	202.936	74071.500
	Não	34	4.235	0.890	168.485	5728.500
[Implementação] Transparência	Sim	365	4.789	0.435	198.045	72286.500
	Não	34	4.912	0.288	220.985	7513.500
[Implementação] Capacitações na temática	Sim	365	4.381	0.633	198.560	72474.500
	Não	34	4.441	0.746	215.456	7325.500
[Implementação] Desenvolvimento de Lideranças de Integridade	Sim	365	4.400	0.695	199.147	72688.500
	Não	34	4.441	0.746	209.162	7111.500
[Implementação] Profissionalização do serviço público	Sim	365	4.559	0.629	199.314	72749.500
	Não	34	4.588	0.657	207.368	7050.500
[Implementação] Normatização e elaboração de códigos de ética	Sim	365	4.326	0.704	198.814	72567.000
	Não	34	4.412	0.701	212.735	7233.000
[Implementação] Maiores sanções para desvios éticos	Sim	365	4.258	0.791	197.367	72039.000
	Não	34	4.382	1.015	228.265	7761.000
[Implementação] Sistemas de apuração e repressão eficazes	Sim	365	4.408	0.711	197.130	71952.500
	Não	34	4.559	0.860	230.809	7847.500

Fonte: elaborado pela autora (2024).

De forma semelhante, a Tabela 12 detalha as estatísticas descritivas entre servidores do SITAI e servidores que não fazem parte do SITAI, em relação às competências do líder e aos fatores para implementação da cultura de integridade, bem como demonstra a classificação/ranqueamento dos valores que antecede a realização do teste de Mann-Whitney:

Tabela 12 - Estatística descritiva por membros (ou não) do SITAI

	Grupo	N	Média	DP	Média do Rank	Soma do Rank
[Cargo Gestão] Adaptabilidade	Sim	365	4.627	0.553	199.927	72973.500
	Não	34	4.529	0.896	200.779	6826.500
[Cargo Gestão] Relacionamento interpessoal	Sim	365	4.753	0.480	200.068	73025.000
	Não	34	4.765	0.431	199.265	6775.000
[Cargo Gestão] Motivação	Sim	365	4.477	0.605	199.603	72855.000
	Não	34	4.471	0.706	204.265	6945.000
[Cargo Gestão] Integridade	Sim	365	4.803	0.444	198.914	72603.500
	Não	34	4.853	0.436	211.662	7196.500
[Cargo Gestão] Empatia	Sim	365	4.482	0.614	199.045	72651.500
	Não	34	4.500	0.749	210.250	7148.500
[Cargo Gestão] Criatividade	Sim	365	4.140	0.711	200.137	73050.000
	Não	34	4.088	0.866	198.529	6750.000
[Cargo Gestão] Transparência	Sim	365	4.748	0.465	198.533	72464.500
	Não	34	4.824	0.459	215.750	7335.500
[Cargo Gestão] Honestidade	Sim	365	4.866	0.379	199.452	72800.000
	Não	34	4.882	0.409	205.882	7000.000
[Implementação] Diálogo aberto	Sim	365	4.534	0.562	202.936	74071.500
	Não	34	4.235	0.890	168.485	5728.500
[Implementação] Transparência	Sim	365	4.789	0.435	198.045	72286.500
	Não	34	4.912	0.288	220.985	7513.500
[Implementação] Capacitações na temática	Sim	365	4.381	0.633	198.560	72474.500
	Não	34	4.441	0.746	215.456	7325.500
[Implementação] Desenvolvimento de Lideranças de Integridade	Sim	365	4.400	0.695	199.147	72688.500
	Não	34	4.441	0.746	209.162	7111.500
[Implementação] Profissionalização do serviço público	Sim	365	4.559	0.629	199.314	72749.500
	Não	34	4.588	0.657	207.368	7050.500
[Implementação] Normatização e elaboração de códigos de ética	Sim	365	4.326	0.704	198.814	72567.000
	Não	34	4.412	0.701	212.735	7233.000
[Implementação] Maiores sanções para desvios éticos	Sim	365	4.258	0.791	197.367	72039.000
	Não	34	4.382	1.015	228.265	7761.000
[Implementação] Sistemas de apuração e repressão eficazes	Sim	365	4.408	0.711	197.130	71952.500
	Não	34	4.559	0.860	230.809	7847.500

Fonte: elaborado pela autora (2024).

4.3 Teste de Mann-Whitney

O teste de Mann-Whitney foi realizado para investigar em que medida a relevância das competências para a liderança de integridade e dos fatores para a implementação da cultura de integridade eram equivalentes entre servidores que possuem cargo ou função na Administração Pública e servidores públicos sem cargo ou função, bem como entre servidores do SITAI e demais servidores, considerando as duas hipóteses inicialmente definidas:

H1: A percepção da relevância das competências para liderança e dos fatores interferentes à implementação de uma cultura de integridade difere entre servidores com cargo ou função gerencial dos servidores sem cargo ou função.

H2: A percepção de relevância das competências para liderança e dos fatores interferentes à implementação de uma cultura de integridade difere entre servidores membros do SITAI e servidores que não fazem parte deste grupo.

O teste funciona a partir da classificação conjunta dos dados dos dois grupos. Inicialmente, todos os valores são ordenados em uma única lista, e cada valor recebe uma classificação (*ranking*) que é somada para cada grupo. A estatística U deriva dessas somas dos *rankings*, e o resultado se baseia nela e no valor-p associado, possibilitando a comparação entre as duas somas e permitindo determinar se existe uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos.

Considerou-se 0,05 como parâmetro para o nível de significância, ou seja, um valor-p menor que o nível de significância (0,05) indica que há evidências suficientes para rejeitar a hipótese nula, que afirma que não há diferença entre as duas amostras. Por outro lado, um valor-p maior que o nível de significância sugere que não há evidências suficientes para afirmar que as amostras são diferentes.

A Tabela 13 demonstra os resultados do teste de Mann-Whitney para comparação dos grupos de servidores ocupantes de cargos de liderança ou função de gestor e dos servidores sem cargo e função:

Tabela 13 - Teste de Mann-Whitney para servidores com e sem cargo de função

	<i>U</i>	<i>df</i>	<i>P</i>
[Cargo Gestão] Adaptabilidade	6178.500		0.961
[Cargo Gestão] Relacionamento interpessoal	6230.000		0.958
[Cargo Gestão] Motivação	6060.000		0.799
[Cargo Gestão] Integridade	5808.500		0.356
[Cargo Gestão] Empatia	5856.500		0.538
[Cargo Gestão] Criatividade	6255.000		0.932

	<i>U</i>	<i>df</i>	<i>P</i>
[Cargo Gestão] Transparência	5669.500		0.255
[Cargo Gestão] Honestidade	6005.000		0.582
[Implementação] Diálogo aberto	7276.500		0.056
[Implementação] Transparência	5491.500		0.105
[Implementação] Capacitações na temática	5679.500		0.359
[Implementação] Desenvolvimento de Lideranças de Integridade	5893.500		0.589
[Implementação] Profissionalização do serviço público	5954.500		0.648
[Implementação] Normatização e elaboração de códigos de ética	5772.000		0.456
[Implementação] Maiores sanções para desvios éticos	5244.000		0.102
[Implementação] Sistemas de apuração e repressão eficazes	5157.500		0.068

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Percebe-se que não houve diferença estatisticamente significativa entre *rankings* para nenhuma competência ou fator para a implementação da cultura de integridade. Ou seja, servidores com cargo ou função percebem a relevância dessas competências e fatores da mesma forma que servidores que não possuem cargo ou função, evidenciando a homogeneidade na percepção dos grupos.

A Tabela 14 demonstra os resultados da comparação entre grupos de servidores do SITAI e o grupo dos demais servidores.

Tabela 14 - Teste de Mann-Whitney para servidores que compõem o SITAI e os que não o compõem

	<i>U</i>	<i>df</i>	<i>P</i>
[Cargo Gestão] Adaptabilidade	5860.000		0.171
[Cargo Gestão] Relacionamento interpessoal	5485.500		0.497
[Cargo Gestão] Motivação	6092.000		0.084
[Cargo Gestão] Integridade	5608.000		0.292
[Cargo Gestão] Empatia	5843.000		0.210
[Cargo Gestão] Criatividade	5562.500		0.489
[Cargo Gestão] Transparência	4667.500		0.221
[Cargo Gestão] Honestidade	5273.500		0.812
[Implementação] Diálogo aberto	5963.000		0.134
[Implementação] Transparência	4882.500		0.440
[Implementação] Capacitações na temática	5398.000		0.697
[Implementação] Desenvolvimento de Lideranças de Integridade	5351.000		0.766
[Implementação] Profissionalização do serviço público	5058.000		0.787
[Implementação] Normatização e elaboração de códigos de ética	4691.000		0.344
[Implementação] Maiores sanções para desvios éticos	4115.000		0.045
[Implementação] Sistemas de apuração e repressão eficazes	4966.500		0.665

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Percebe-se que houve diferença estatisticamente significativa entre *rankings* dos fatores “Maiores sanções para desvios éticos” ($U = 4115,0$, $p = 0,045$), sendo que para os integrantes do SITAI o fator em questão tem menos relevância na implementação de uma cultura de

integridade do que para os não integrantes do SITAI. Entretanto, o efeito foi considerado baixo ($r = -0,208$).

4.4 Análise de conteúdo

A última pergunta do questionário foi uma pergunta subjetiva de campo aberto na qual os participantes da pesquisa podiam comentar livremente sobre qual fator ou quais outros fatores contribuem para a dificuldade da implementação de uma cultura de integridade na APF.

Após a leitura de todas as respostas, a identificação dos temas ou termos mais abordados e a categorização das respostas, foi possível relacionar e classificar os fatores, identificando-se que a capacitação foi o fator mais citado nas respostas, como se demonstra na Tabela 15, a seguir, que traz a classificação em ordem decrescente dos termos ou ideias mais mencionados pelos respondentes, considerando apenas aqueles com pelo menos 3 respostas associadas:

Tabela 15 - Classificação – Termos e ideias mais mencionados

	Tema/termos ou ideia central	Quantidade de menções	%
1°	Capacitação	73	13,35
2°	Cultura	59	10,79
3°	Patrocínio da alta gestão	43	7,86
4°	Equipe reduzida	24	4,39
5°	Desinteresse	23	4,20
6°	Sensação de impunidade	22	4,02
	Conhecimento	22	4,02
7°	Rotatividade	21	3,84
8°	Sobrecarga de trabalho	19	3,47
9°	Interferência política	17	3,11
10°	Tempo	16	2,93
	Sistema	16	2,93
	Divulgação	16	2,93
11°	Recurso	15	2,74
	Gestão	15	2,74
12°	Exemplo	12	2,19
	Desimportância	12	2,19
13°	Transparência	11	2,01
14°	Falta de vínculo efetivo	10	1,83
15°	Educação	9	1,65
16°	Valorização do servidor	8	1,46
	Profissionalização do serviço público	8	1,46
17°	Normatização	8	1,46

18º	Comunicação	7	1,28
19º	Resistência	6	1,10
	Motivação	6	1,10
20º	Priorização	5	0,91
	Incentivo	5	0,91
	Diálogo	5	0,91
	Conscientização	5	0,91
	Compromisso	5	0,91
21º	Sanções	4	0,73
	Liderança	4	0,73
	Desigualdade	4	0,73
22º	Monitoramento	3	0,55
	Meritocracia	3	0,55
Total		547	100

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Como se pode verificar, palavras relacionadas à “capacitação”, tais como “falta de capacitação”, “capacitação ineficiente”, “falta de capacitação dos gestores”, “dos funcionários” ou “da alta gestão” representaram a maioria, ficando com a primeira colocação por terem sido mencionadas em aproximadamente 18,25% das respostas.

Associada a esse grupo, menciona-se a falta de “conhecimento” que ficou em 6º lugar; empatada com a “sensação de impunidade”, também com menção em 5,5% das respostas.

A cultura, em seus inúmeros desdobramentos, derivações ou qualificadores (institucional, organizacional, da Administração Pública, do brasileiro, do servidor, dos gestores, a falta de cultura ou cultura de tolerância, cultura machista etc.) foi a segunda ideia ou tema mais mencionado, contando com 14,78% das respostas.

Em terceiro lugar ficaram as menções à “falta de patrocínio da alta gestão” que incluem também ideias relacionadas à “falta de interesse”, “de engajamento”, “de apoio”, “de incentivo”, “de compromisso” etc., contabilizando 10,77% de respostas com menção ao tema. Merece destaque a “falta de exemplo dos gestores ou da alta gestão”, que foi mencionada em 3% das respostas.

Na sequência, em 4º e 5º lugar, respectivamente, ideias relacionadas à equipe, como a “falta de equipe” ou “equipe reduzida” e à “falta de interesse” dos funcionários. A rotatividade da gestão, dos gestores e de servidores ficou em 7º, 8º e 9º lugar no *ranking* dos termos mais mencionados, respectivamente.

Ideias relacionadas à “valorização do servidor” e “profissionalização do serviço público” representam 4%, das respostas.

fatores que interferem na implementação de uma cultura de integridade com mais intensidade que o grupo dos integrantes do SITAI.

“Patrocínio da alta gestão” e “capacitação” são percebidos de forma semelhante pelos participantes dos dois grupos, apresentando proporções similares.

De outro lado, para o grupo dos servidores não ocupantes de cargo de liderança ou função de gestor, o termo mais mencionado foi “capacitação”, enquanto para os integrantes do SITAI a “cultura” foi o mais citado, ficando a capacitação em segundo lugar.

4.5 Discussões

O estudo realizado pela OCDE em 2022, acerca do nível de implementação das Políticas de Integridade no Brasil, indicou que o país ainda enfrenta grandes desafios para a implementação de uma cultura de integridade pública, tendo identificado que apenas uma pequena parcela das atividades desenvolvidas pelas Unidades Gestoras de Integridade (UGIs) da Administração Pública Federal (APF) está voltada à orientação e ao treinamento de servidores em temas relativos à integridade; destacou, também, a necessidade de investimento em lideranças de integridade como elemento fundamental para a implementação de uma cultura de integridade pública (OCDE, 2022).

Em sentido semelhante, os resultados obtidos na presente pesquisa corroboram a noção de que a capacitação ainda é uma fragilidade no que diz respeito à implementação de uma cultura de integridade pública, isso porque, embora a maioria dos participantes (46,12% - 184) tenha afirmado sentir-se preparado para lidar com questões éticas no trabalho e quase a mesma quantidade (50,13% - 200) tenha declarado sentir que possui o conhecimento necessário para implementar uma cultura de integridade, a maioria também (191, aproximadamente 48% dos participantes da pesquisa) declarou não ter participado de nenhuma ação de capacitação promovida por escola de governo nos últimos dois anos.

Os dados coletados indicam que os temas de capacitação com maior participação pelos respondentes nos dois últimos anos que antecederam a pesquisa foi “Governança”, com 29,32% (117) dos participantes da pesquisa informando terem se capacitado na temática, seguidos de “Ética”, que contabilizou 27,07% (108) dos participantes. De outro lado, o tema “Nepotismo” obteve percentual reduzido de capacitação: somente 4,01% (16) dos participantes declararam ter se capacitado no assunto.

Os resultados aqui consolidados estão em consonância com os achados do estudo conduzido pela CGU, em 2022, segundo o qual, nos dois anos que antecederam aquela pesquisa, houve baixa participação dos servidores públicos em ações de capacitação relacionadas ao tema integridade, sendo que, naquela pesquisa, o tema que obteve maior participação foi “ética” com cerca de 39% de respostas positivas, e o tema de menor participação foi “nepotismo” com 6% de respostas positivas.

A pesquisa da CGU obteve 33.253 participantes (cerca de 2,71% do quantitativo total de servidores em 2022) de 184 órgãos ou entidades, e os participantes incluíam os servidores, terceirizados e outros colaboradores que atuavam no órgão ou entidade.

Naquele estudo, os questionamentos relativos à realização de capacitações nos temas correlatos à integridade obtiveram baixo percentual de respostas positivas, conforme se demonstra na Tabela 16, abaixo:

Tabela 16 - Pesquisa sobre Percepção de Cultura de Integridade no Serviço Público - CGU

Você participou de treinamento ou capacitação sobre os seguintes assuntos nos últimos 2 anos?		
Assunto	Quant. Respostas Sim	% dos respondentes
Conflito de Interesse	5.026	15%
Ética	12.970	39%
Gestão da Informação	5.026	15%
Gestão de Riscos	9.439	28%
Nepotismo	1.994	6%
Regime Disciplinar	6.548	20%
Transparência	7.499	23%

Fonte: Produzida pela autora. Dados abertos CGU (2024).

Na presente pesquisa a capacitação, a “falta de capacitação”, “capacitação ineficiente”; “falta de capacitação dos gestores”, “dos funcionários” ou “da alta gestão” também foi mencionada como um fator que dificulta a implementação de uma cultura de integridade, nas respostas à última pergunta subjetiva de campo aberto, representando a maioria das respostas: aproximadamente 18,25% das respostas mencionaram a capacitação e ideias a ela relacionadas. Essa percepção dos participantes corrobora o defendido na literatura quanto à capacitação como elemento indispensável no processo de implementação de uma cultura de integridade (Argyriades, 2012; Pliscoff-Varas; Lagos Machuca, 2021; OCDE, 2018).

Os dados coletados na presente pesquisa ainda demonstram que para a maioria dos participantes da pesquisa - 83,21% (332) - a capacitação no tema Integridade Pública deveria ser requisito para o exercício de cargos de liderança na Administração Pública, resultado que se coaduna com o proposto pela OCDE (2022), quando sugere a “inclusão de liderança em

integridade no perfil dos gestores em todos os níveis de uma organização”, bem como incluí-la “como um requisito para seleção, nomeação ou promoção para um cargo de gestão, e avaliação do desempenho dos gestores”.

A percepção de que a capacitação em integridade deve ser requisito para o exercício da função de líder ou de gestor foi reafirmada nas respostas de campo aberto sobre os fatores que contribuem para a dificuldade de implementação de uma cultura de integridade, perspectiva que está alinhada à proposta de Bergue (2019) quanto à estipulação de um perfil mínimo de competências a ser observado por ocasião da investidura de cargos comissionados, reforçando a necessidade de qualificação dos processos de admissão (a seleção, especialmente) e de capacitação continuada desses agentes.

A necessidade de investimento em lideranças de integridade, fator também mencionado pela OCDE (2022) no estudo aqui já referenciado sobre a implementação das políticas de integridade pública no Brasil, de fato, os dados secundários examinados nesse trabalho indicam que não há oferta específica de ações de capacitação voltadas para os gestores públicos. Contudo, a literatura demonstra que a especificada atuação dos líderes do setor público demanda programas de desenvolvimento de liderança com enfoque específico e modelos mais contextuais, diferentes dos modelos da liderança em organizações privadas (Bergue, 2022; Bilhim, 2024; Pereira; Cunha, 2021).

De fato, a literatura sobre liderança, aqui examinada, aborda a necessidade do desenvolvimento de competências de liderança por parte dos gestores como mecanismo de formação de agentes públicos que possam atuar com autonomia e responsabilidade no exercício de suas funções (Pliscoff-Varas; Lagos-Machuca, 2021).

Nesse sentido, é interessante que pesquisas futuras possam ser conduzidas de forma a gerar subsídios para a implementação da política de integridade, seja por meio do estabelecimento da obrigatoriedade via normativo ou da proposição de um programa de “certificação” que venha a atribuir ao servidor uma espécie de “selo de integridade” a ser compreendido como requisito para a participação e/ou ocupação de posições de chefia e de liderança na Administração Pública Federal.

A cultura foi o segundo termo mais mencionado nas respostas subjetivas de campo aberto: a cultura institucional, organizacional, da Administração Pública, do brasileiro, do servidor, dos gestores, a falta de cultura ou cultura de tolerância, cultura machista etc. - representou 14,78% das respostas.

Esses resultados estão em alinhamento com as suposições da Teoria Institucional, que afirma que as organizações são sistemas abertos, portanto, a cultura organizacional é

influenciada pela cultura de seus integrantes e pela cultura do macroambiente em que se insere, enfatizando a relevância da variável ambiental no processo de mudança das instituições e de tomada de decisão. Assim, a abordagem fornece subsídios para a compreensão da influência dos múltiplos atores envolvidos no processo de formulação e implementação de políticas públicas (Borges; Borges, 2021; Melati; Janissek-Muniz, 2022; Rossetto; Rossetto, 2005).

Conforme Resende (2021) explica, os comportamentos das pessoas em grupo são reflexos de seus comportamentos individuais, razão pela qual a construção de uma cultura ética pressupõe considerar o indivíduo, suas crenças e motivações como partes indissociáveis daquilo que vem a compor o espírito do corpo.

Sob essa perspectiva, mapear o perfil do seu corpo funcional, buscando identificar valores e padrões emergentes ou majoritários no grupo, à exemplo do modelo utilizado no estudo de Gouveia *et al.* (2003), que relacionou valores humanos às dimensões do individualismo e coletivismo, pode fornecer ao gestor dados valiosos para a elaboração de estratégias voltadas à implementação e ao fortalecimento de uma cultura organizacional de integridade.

Menções à “falta de patrocínio da alta gestão” que incluem também ideias relacionadas à “falta de interesse”, “de engajamento”, “de apoio”, “de incentivo”, “de compromisso” etc., contabilizaram 10,77% das respostas, com destaque para a “falta de exemplo dos gestores ou da alta gestão”, que foi mencionada em 3% das respostas, trazendo uma referência à importância da gestão pelo exemplo e do potencial dos líderes para inspirar comportamentos e práticas éticas (Bilhim, 2014; OCDE, 2023; Viol, 2021).

Ainda sobre o assunto, a OCDE (2023) enfatiza o papel dos líderes nos sistemas de integridade, afirmando que são eles os responsáveis por conceder recursos a esses sistemas, instituindo-os como prioridades organizacionais, supervisionando sua coordenação e os integrando no núcleo da sua gestão organizacional.

Ideias relacionadas à “rotatividade da gestão”, “dos gestores” e “de servidores” também foram mencionadas nas respostas, denotando que existe uma percepção de que o tempo, a estabilidade, a permanência e a continuidade são dimensões consideradas importantes para a implementação de uma cultura organizacional de integridade. Colabora com esse entendimento o fato de que ideias relacionadas à “reserva de cargos de gestão somente para servidores efetivos” também foram mencionadas pelos participantes, bem como a “falta de vínculo com a Administração Pública” foi percebida como um fator dificultador à construção de uma cultura de integridade.

Expressões como “valorização do servidor” e “profissionalização do serviço público” representaram 4%, das respostas, indo ao encontro da argumentação de Argyriades (2012) quando as indicou como componentes importantes das medidas corretivas de longo prazo da corrupção no setor público e fator determinante do seu sucesso. Da mesma forma, Bergue (2019) enfatiza a relevância da formação profissional orientada para a qualificação dos agentes públicos, a partir da qual seria possível “a inserção de um efetivo conceito de carreira, pautado pela ascensão baseada no mérito e na qualificação profissional”.

Em igual direção, Lopes *et al.* (2020) afirmam que a institucionalização da meritocracia na administração pública tem reflexos positivos em relação ao crescimento econômico, à redução da pobreza e ao controle da corrupção, além de gerar uma harmonia corporativa e um espírito de corpo nas organizações públicas.

Embora tenha sido possível perceber alguma diferença nas percepções dos grupos, a homogeneidade delas também ficou evidenciada nas análises comparativas feitas por meio do teste de Mann-Whitney para as perguntas relativas às percepções dos participantes sobre as competências relevantes para o exercício de cargos de liderança ou função de gestor na APF e dos fatores que influenciam a implementação de uma cultura de integridade na APF, conforme se verá a seguir.

Os resultados demonstraram que não houve diferença estatisticamente significativa entre *rankings* para nenhuma competência ou fator para a implementação da cultura de integridade, em relação à comparação entre os servidores com cargo ou função e servidores que não possuem cargo ou função. Ou seja, os dois grupos percebem a relevância dessas competências e fatores da mesma forma.

Já em relação aos fatores que influenciam a implementação de uma cultura de integridade, a comparação dos grupos indicou que para os integrantes do SITAI o fator “Maiores sanções para desvios éticos” tem menos relevância na implementação de uma cultura de integridade do que para os não integrantes do SITAI, porém o efeito foi considerado baixo ($r = -0,208$).

Cabe, contudo, mencionar que essa diferença indica que os integrantes do SITAI, talvez por representarem atores qualificados no processo da gestão da integridade e lidarem frequentemente com questões relacionadas à integridade, possuem uma percepção mais próxima do que vem sendo defendido mais recentemente pela literatura em relação à necessidade de superar o modelo tradicional baseado na dissuasão e na aplicação da lei (Bilhim, 2014; OCDE, 2018; Pliscoff-Varas; Lagos-Machuca, 2021).

Para as demais competências, características e fatores, servidores do SITAI percebem a relevância dessas da mesma forma que servidores que não integram o SITAI.

Assim, os principais resultados obtidos na análise dos dados primários referem-se à evidência da homogeneidade da percepção dos grupos (ocupantes de cargo ou função, não ocupantes e integrantes do SITAI) em relação às competências requeridas para o exercício de cargo de liderança e função de gestor, aos fatores que influenciam a implementação de uma cultura de integridade e à possibilidade da capacitação em integridade ser requisito para a investidura em posições de liderança na Administração Pública.

Os dados também evidenciam baixo percentual de participação em capacitações na temática integridade.

Adicionalmente, os dados secundários dão indicativos de que não há monitoramento sistemático acerca do quantitativo de servidores em posição de liderança ou de gestão que se capacitam na temática integridade, nem da oferta de ações voltadas especificamente para esse público, bem como sinalizam a ausência de capacitações com escopo particularmente voltado para o desenvolvimento de lideranças de integridade e para o gestor público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da integridade traz consigo uma série de inovações na forma de gerir os recursos humanos, realizar as compras, gerenciar os riscos e os controles internos etc. O tema, devido à sua transversalidade, tem grande potencial para pesquisas futuras e possíveis aprimoramentos da gestão.

Investir em Políticas de Integridade contribui para o desenvolvimento sustentável do país, atrai investimento, melhora a economia e torna o país mais próspero, melhorando a vida de todos os cidadãos. Assim, a implementação dos necessários mecanismos de integridade, além de uma questão moral, é uma demanda de caráter socioeconômico.

Contudo, a implementação de uma cultura de integridade pública no Poder Executivo Federal ainda é temática pouco abordada academicamente, principalmente no que tange a seus elementos essenciais: a capacitação e o desenvolvimento de lideranças de integridade.

Dessa forma, a presente pesquisa se propôs a investigar como os gestores e líderes da Administração Pública Federal Brasileira estão se capacitando para atuarem como agentes promotores e catalizadores de uma cultura de integridade pública.

Isso porque a literatura indica que o líder possui um papel muito relevante dentro das organizações e especialmente nos sistemas de integridade, pois estabelece as prioridades organizacionais, atribuindo recursos aos sistemas de integridade e supervisionando sua coordenação. São também os líderes possuidores de uma responsabilidade acrescida pelo exemplo que transmitem e devido a seu potencial de influenciar fortemente o restante do corpo organizacional (Bilhim 2014; OCDE 2023; Viol, 2021).

O conjunto dos dados, contudo, sinaliza que, enquanto a maioria dos respondentes do questionário declarou ter participado de capacitações em algum tema relacionado à integridade e se sentirem preparados e detentores do conhecimento e das habilidades necessárias para lidar com questões éticas e para implementar uma cultura de integridade perante sua equipe, aproximadamente 1/4 dos participantes compartilha a percepção de que não estão preparados para lidar com questões éticas e que não possuem os conhecimentos e as habilidades requeridas para a implementação de uma cultura de integridade perante a sua equipe de trabalho.

Os dados secundários ainda evidenciaram baixo percentual de servidores capacitados em temáticas relacionadas à integridade, o que, em conjunto com os dados primários obtidos por meio do questionário aplicado no presente estudo tornou possível constatar que a necessidade de capacitação e a falta de conhecimento tanto dos gestores quanto dos servidores continuam sendo percebidos como fatores relevantes, assim capacitação ainda é um grande

desafio: seja pela falta de capacitação, ou por ser apontada pelos participantes do presente estudo como “pouco adequada” e “pouco eficiente”.

A capacitação, contudo, é etapa fundamental do processo de implementação de culturas, promovendo o diálogo aberto e transparente sobre o assunto e possibilitando a atualização da informação, além de criar um espaço adequado para a reflexão e permitir a aquisição e difusão de conhecimento e o desenvolvimento de competências relacionadas à integridade.

A análise das respostas subjetivas levou à identificação de informações complementares sobre as capacitações, como por exemplo, que as capacitações sobre o tema tendem a ser “monótonas” e pouco interessantes, bem como se atêm a “conteúdos relacionados à boa ‘moral’ individual do servidor”, são muito “principiológicas” ou “superficiais”.

Tais fragilidades precisam ser superadas no caminho à implementação de uma cultura de integridade pública, carecendo de maiores estudos sobre a qualidade, o conteúdo e estratégias utilizadas nas ações de capacitações atualmente promovidas.

Como já mencionado, a forma e o conteúdo da capacitação são relevantes, posto que a literatura indica que o modelo racional tradicional, com enfoque na dissuasão e na aplicação da lei, não proporciona as condições para que o indivíduo, no futuro, enfrente adequadamente os dilemas éticos, assim, é preciso trabalhar na prevenção da conduta desviante por meio da promoção de uma cultura de integridade baseada em valores do setor público e da sociedade (Bilhim, 2014; Pliscoff-Varas; Lagos-Machuca, 2021).

Adicionalmente, reconhecendo que as organizações são sistemas abertos, ou seja, interagem com fatores externos e internos, a aprendizagem de seus integrantes deve ser contínua para se manter dinâmica e assim garantir sua perenidade e longevidade.

Em decorrência, uma agenda de estudos futuros deverá contemplar pesquisas que aprofundem a compreensão acerca do conteúdo, das estratégias e metodologias de ensino-aprendizagem e qualidade da capacitação que tem sido oferecida, bem como mensurem sua eficácia para o alcance dos objetivos propostos.

De toda forma, a literatura já indica ser necessária a revisão das metodologias de ensino e aprendizagem de competências de liderança pública, bem como a implementação de programas de desenvolvimento de liderança com enfoque específico, considerando os desafios singulares desse segmento (Bergue, 2019; Pereira; Cunha, 2021).

A “cultura da organização”, a “cultura do servidor” e a “cultura do país” também se destacaram dentre os fatores que podem impactar negativamente as iniciativas em prol da integridade, indicando a necessidade de trabalhar o assunto não somente dentro da Administração Pública como perante a população em geral, uma vez que a cultura individual

ou a cultura da sociedade em que uma organização está imersa, invariavelmente, influenciam a cultura organizacional, como já explicado pela Teoria Institucional (Borges; Borges, 2021; Melati; Janissek-Muniz, 2022; Resende, 2021; Rossetto; Rossetto, 2005).

Ainda sob esse viés, perspectivas comportamentais podem ser de grande valia para permitir abordagens que considerem o indivíduo e sua relação com a coletividade, possibilitando também atuar sobre o corpo organizacional de “baixo para cima” ou de “dentro para fora”.

Nesse cenário, pesquisas futuras sobre o perfil do corpo funcional de servidores públicos, buscando relacioná-los às dimensões do individualismo e coletivismo, à exemplo do modelo utilizado no estudo de Gouveia *et al.* (2003), podem fornecer ao gestor dados valiosos para elaboração de estratégias voltadas à implementação e ao fortalecimento de uma cultura organizacional de integridade, a partir da identificação dos valores e padrões de conduta emergentes ou majoritários no grupo.

A “falta de patrocínio”, “envolvimento”, “compromisso”, “incentivo” etc. da alta gestão, a “falta de desenvolvimento de lideranças de integridade” e/ou a “falta de liderança íntegra”, bem como a “falta de exemplo dos gestores” também foram apontados pelos participantes como significantes no contexto da implementação de uma cultura de integridade, indicando que de fato a liderança tende a ser percebida pelos liderados como uma importante referência.

Também por isso, a obrigatoriedade da capacitação como requisito para a ocupação de cargos e funções é uma proposta que demonstrou acolhimento por parte dos participantes do estudo, sendo interessante pensar em formas de implementar a política institucionalmente, como por meio de normativo que contemple a exigibilidade de um perfil profissional que inclua a integridade ou a capacitação no assunto dentre os requisitos para o exercício de cargos e funções de liderança, ou a partir da instituição de um “programa de certificação” que venha a atribuir ao servidor uma espécie de “selo de integridade” a ser compreendido como requisito para a participação e/ou ocupação de posições de chefia e de liderança na Administração Pública Federal.

A valorização do servidor público, a “profissionalização do serviço público”, bem como a “estruturação” ou “reestruturação de carreiras” são termos que também foram mencionados pelos participantes, que em sua maioria eram servidores efetivos, demonstrando mais uma vez a necessidade de lançar um olhar mais atento a aspectos relativos às políticas e práticas de gestão de pessoas, buscando compreender melhor os aspectos culturais dos subgrupos que compõem o universo maior de servidores públicos e considerar suas peculiaridades.

Embora a presente pesquisa tenha limitações relacionadas não só à incompletude dos dados secundários, mas também por compreender uma amostra de conveniência, as informações aqui levantadas podem ser utilizadas como indicativos da necessidade de intensificar a oferta de capacitações na temática com foco em perfis específicos, de modo a contemplar a diversidade de atores e competências requeridas por cada ator do processo.

A expectativa, ao final, é que a presente pesquisa sirva de subsídio para a proposição de novos desenhos de capacitação e programas de desenvolvimento de competências de integridade e, especialmente, para a concepção de ações com escopo voltado especificamente ao segmento gerencial, bem como para a implementação de políticas que prevejam a integridade ou a capacitação no assunto como requisito para a assunção de cargos e funções na Administração Pública Federal.

A grande ideia por trás disso é que agir sobre o corpo funcional e sobre o líder por meio da capacitação e do desenvolvimento de lideranças de integridade é essencial para promover e fortalecer uma cultura de integridade pública, propiciando eficiência na prestação do serviço público e favorecendo a economia e o desenvolvimento sustentável do país.

Por fim, compreende-se que o estudo aqui realizado, ao final, cumpriu seus objetivos inicialmente estipulados, servindo de contribuição para a produção científica relativa à Cultura de Integridade Pública, notadamente no que diz respeito aos aspectos voltados para a capacitação e o desenvolvimento de lideranças de integridade, ao evidenciar as fragilidades relativas ao assunto e as percepções dos servidores sobre os fatores que dificultam a implementação de uma cultura de integridade na Administração Pública Federal, de forma a identificar possíveis estratégias, melhores ferramentas e abordagens para tratar o tema de forma prática e eficiente.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Juliana; HARTOG, Deanne den; PORTO, Juliana Barreiros. Escala de liderança ética no trabalho: evidências de validade da versão brasileira. **Revista de Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 18, n. 3, p. 430-440, jun. 2018. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572018000300005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 13 dez. 2023.
- ARGYRIADES, Demetrios. El servicio público en encrucijada: El significado y la importancia de la profesionalización en el servicio público. **Convergencia - Revista de Ciências Sociais**, Toluca, Estado do México, v. 19, n. 58, abr. 2012. Disponível em: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352012000100004&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 11 jan. 2024.
- AVOLIO, Bruce. J.; WALUMBWA, Fred O.; WEBER, Todd. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Bk7gsJN8JZ4NyDRRYbJ7fmr/>. Acesso em: 29 ago. 2024.
- BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza; VIERA, James Batista. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200069>
- BARROS FILHO, Clóvis de; POMPEU, Júlio. **A filosofia explica as grandes questões da humanidade**. São Paulo: Casa da Palavra e Casa do Saber, 2013.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Ética, Códigos de Conduta e Integridade na Administração Pública Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 4, 2022. DOI: 10.21118/apgs.v14i4.13459. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13459>. Acesso em: 29 ago. 2024.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoa%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf. Acesso em: 19 set. 2024.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Sociologia aplicada à administração**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2011. *E-book*. ISBN 9788502158139. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502158139/>. Acesso em: 16 jan. 2024.
- BILHIM, João. As Práticas dos Gestores Públicos em Portugal e os Códigos de Ética. **Seqüência, Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 35, n. 69, p. 61–82, DOI: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2014v35n69p61> Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/2177-7055.2014v35n69p61>. Acesso em: 17 set. 2023.
- BOLÍVAR, A. **Como melhorar as escolas: estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas**. Porto: ASA, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/292501193_Como_melhorar_as_escolas_Estrategias_e_dinamicas_de_melhoria_das_praticas_educativas. Acesso em: 10 jan. 2024.

BORGES, Fabrini Quadros; BORGES, Fabrício Quadros. Teoria Institucional: uma contribuição para a gestão pública do desenvolvimento. **Revista Ciências Humanas**, v. 14, n. 1, 2021. DOI: 10.32813/2179-1120.2021.v14.n1.a759. Disponível em: <https://www.rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/759>. Acesso em: 29 ago. 2024.

BRASIL. Casa Civil. **Ascensão do Brasil à Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE)**. [2024]. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/conselhos-e-comites/ocde/apresentacao>. Acesso em: 23 jul. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Integridade Pública**. [2023]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/integridade-publica>. Acesso em: 9 nov. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portal de Dados Abertos CGU**. [2024]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/arquivos/integridade-publica>. Acesso em: 18 jun. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Valores do Serviço Público**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2021/04/valores-do-servico-publico-federal-sete-conceitos-foram-escolhidos-entre-mais-de-93-mil-sugestoes-dadas-por-servidores#:~:text=Os%20conceitos%20foram%20escolhidos%20entre,integridade%20foram%20os%20valores%20escolhidos>. Acesso em: 10 jan. 2024.

BRASIL. Decreto n° 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 1 fev. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm. Acesso em: 29 out. 2023.

BRASIL. Decreto n° 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei n° 12.846, de 1° de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 19 mar. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 11 jun. 2024.

BRASIL. Decreto n° 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 23 nov. 2017. Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/DEC%209.203-2017?OpenDocument. Acesso em: 12 jun. 2024.

BRASIL. Decreto n° 10.369, de 22 de maio de 2020. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União**: seção 1, edição extra, Brasília, DF, p. 30, 22 maio 2020. Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/DEC%2010.369-2020?OpenDocument. Acesso em: 29 jun. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 12 jul. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70. Acesso em: 11 jun. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 4, 17 maio 2023. Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/DEC%2011.529-2023?OpenDocument. Acesso em: 29 jun. 2024.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. **Enap em Números**. Disponível em: <https://emnumeros.escolavirtual.gov.br/dados-abertos/>. Acesso em: 18 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, edição extra, Brasília, DF, p. 1, 18 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 2 ago. 2013. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em 26 jul. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 1 jul. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 16 jun. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 59, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.220, de 15 de maio de 2024. Cria a Secretaria Extraordinária da Presidência da República para Apoio à Reconstrução do Rio Grande do Sul. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 15 maio 2024. Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/mpv%201220-2024?OpenDocument. Acesso em: 18 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Portaria nº 15.543, de julho de 2020. Divulga o Manual de Conduta do

Agente Público Civil do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 11, 6 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-15.543-de-2-de-julho-de-2020-265057591>. Acesso em 25 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Painel Estatístico de Pessoal – PEP**. Brasília: PEP, [2024]. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 18 jan. 2024.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 45, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/xQZRPfMdrHyH3vjKLqtmMWd/?lang=pt#>. Acesso em: 10 jan. 2024.

BRITO DA SILVA, G.; CHAVE PAZ, H.; VICENTE DA SILVA, A. M. O estilo de liderança nas organizações: Leadership style in organizations. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), v. 13, n. 1, p. e3408-e3408, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i1.3408. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3408>. Acesso em: 8 nov. 2024.

CARVALHO, Magda Costa. Da integridade enquanto conceito ético: uma perspectiva ambiental. In: BARBOSA, António; SILVA, Jorge Marques. **Confluências Bioéticas**. Universidade de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/3229>. Acesso em: 29 ago. 2024.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual a sua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

CORTINA, Adela; MARTINEZ, Emilio. **Ética**. São Paulo: Edições Loyola, 2005. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt/document/universidade-lusiada-de-lisboa/etica/etica-adela-cortina-pdf-livro-traduzido/20708512>. Acesso em: 29 ago. 2024.

COSTA CARVALHO, Magda. Da integridade enquanto conceito ético: uma perspectiva ambiental. In: BARBOSA, António; SILVA, Jorge Marques (ed.). **Confluências Bioéticas**. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2014. p. 205-222. Disponível em: <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/3229>. Acesso em: 29 ago. 2024.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Tradução: Luciana de Oliveira Rocah. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DELANOY, Marcelo Matzenbacher; KREUTZ, Rafael Rudolfo; VIEIRA, Kelmara Mendes. Corruption in public administration: An analysis of international scientific publications. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, p. e31610615754, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i6.15754. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/15754>. Acesso em: 29 ago. 2024.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200–221, jan. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/?lang=pt>. Acesso em: 29 ago. 2024.

DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LÍNGUA PORTUGUESA. Michaelis on-line. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em: 29 jun. 2024.

DUHIGG, Charles. **O poder do hábito**: Porque fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

ESCRITÓRIO DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE DROGAS E CRIME (UNODC). **Ferramentas de apoio ao desenvolvimento de conhecimentos para acadêmicos e profissionais**. Módulo 12: Integridade, ética e lei. Viena: UNODC, 2022. Disponível em: https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Integrity_and_Ethics_Module_1_2_Integrity_Ethics_and_Law_pt.pdf. Acesso em: 10 jan. 2024.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2012.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290–310, maio 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Bk7gsJN8JZ4NyDRRYbJ7fmr/>. Acesso em: 29 ago. 2024.

FORTINI, Cristiana Maria; COELHO, Nuno Manuel Morgadinho dos Santos. A Participação Dos Trabalhadores na Construção dos Programas de Integridade Corporativa. **Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito**, v. 9, 2017. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/RECHTD/article/view/rechtd.2017.92.08/6279>. Acesso em: 10 jan. 2024.

GASPAR, Raquel M.; HENRIQUES, Paulo Lopes; CORRENTE, A. R. Trust in Financial Markets: The Role of the Human Element. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 3, jul. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4072>. Acesso em: 10 jan. 2024.

GOMES, António Rui; CRUZ, José. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 143-161, set. 2007. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51772007000300008&lng=pt&nrm=iso. Acessos em: 03 nov. 2024.

GONTIJO, Eduardo Dias. Os termos 'Ética' e 'Moral'. **Mental**, Barbacena, v. 4, n. 7, p. 127-135, nov. 2006. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-44272006000200008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 19 set. 2024.

GOUVEIA, Valdiney V.; ANDRADE, Josemberg M. de; MILFONT, Taciano Lemos; QUEIROGA, Fabiana; SANTOS, Walberto Silva dos. Dimensões normativas do individualismo e coletivismo: é suficiente a dicotomia pessoal vs. social? **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 16, n. 2, p. 223–234, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/TJbBNpHzwyP7nPfQmSzM3Mv/#>. Acesso em: 17 jun. 2024.

GUTIERREZ, Gustavo Luis. A metodologia científica e o estudo das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 26, n. 1, p. 91–96, jan. 1986. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/39120>. Acesso em: 29 ago. 2024.

HERBST, Kharen Kelm; DUARTE, Francisco Carlos. A nova regulação do sistema financeiro face à crise econômica mundial de 2008. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 16–38, 2013. DOI: 10.7213/rev.dir.econ.socioambiental.04.002.AO02. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/direitoeconomico/article/view/6005>. Acesso em: 29 ago. 2024.

HOOIJBERG, Robert; CHOI, Jaepil. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. **Administration & Society**, v. 33, n. 4, 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228216489_The_Impact_of_Organizational_Characteristics_on_Leadership_Effectiveness_Models_An_Examination_of_Leadership_in_a_Private_and_a_Public_Sector_Organization. Acesso em: 10 jan. 2024.

LOPES, André Vaz; PANTOJA, Maria Júlia; GONÇALVES, Andrea de Oliveira; BILHIM, João Abreu de Faria. Profissionalização da Liderança Pública: uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 8–27, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27761>. Acesso em: 10 jan. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELATI, Cláudia; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. A inteligência na gestão pública: uma análise sob a perspectiva institucional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 6, p. 721–744, 2022. DOI: 10.1590/0034-761220220103. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/87937>. Acesso em: 29 ago. 2024.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 31-62, dez. 2004. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003. Acesso em: 29 ago. 2024.

MONTEIRO, Ana Cristina Faria. **A Liderança Ética e o seu Impacto nas Organizações**. 2022. 56f. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão e Negócios) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2022. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/87051/1/Ana%20Cristina%20Faria%20Monteiro.pdf>. Acesso em: 16 set. 2024.

MOURÃO, Luciana; FAIAD, Cristiane; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 21, n. 3, p. 293–304, jul. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/XpHHp7BFLC53gkJDY6nKRsk/>. Acesso em: 29 ago. 2024.

NEVES, Fernando Pereira; ALLEDI FILHO, Cid; QUELHAS, Osvaldo; BONINA, Noemi; VIEIRA, Júlio; MARQUES Vânia. Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: Uma

análise conceitual comparativa. **Revista Espacios**, v. 38, n. 7, p. 6, 2017. Disponível em: [a17v38n07p06.pdf](https://doi.org/10.17738/07p06.pdf). Acesso em: 28 out. 2024.

OLIVEIRA, Fátima Bayama de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofty. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, nov. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000600009>. Acesso em: 10 jan. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública de 2017**. Paris: OCDE, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em 23 jul. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption**. Paris: OCDE, 2018. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264297067-2-en/1/2/3/index.html?itemId=/content/component/9789264297067-2-en&csp=5b8c9f44c4df70dacb5cb4a0811e35df&itemIGO=oecd&itemContentType=chapter#chapter-d1e1966>. Acesso em: 5 nov. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Integridade Pública da OCDE**. Paris: OCDE, 2020. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/db62f5a7-pt/1/3/6/index.html?itemId=/content/publication/db62f5a7-pt&csp=cbf953c95a154ec13f0558fcded1e0b4&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e240>. Acesso em: 10 jan. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Fortalecendo a Integridade Pública no Brasil: Consolidando as Políticas de Integridade no Poder Executivo Federal**. Paris: OCDE, 2021. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9c9399c2-pt/index.html?itemId=/content/component/9c9399c2-pt>. Acesso em: 10 jan. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Modernizando a avaliação dos riscos para a integridade no Brasil: Rumo a uma abordagem comportamental e orientada por dados**. Paris: OCDE, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/61d7fc60-pt>. Acesso em 18 jun.2024.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Fortalecendo a Liderança em Integridade na Administração Pública Federal do Brasil: aplicando insights comportamentais para integridade pública**. Paris: OCDE, 2023. Disponível em: https://www.oecd.org/pt/publications/fortalecendo-a-lideranca-em-integridade-na-administracao-publica-federal-do-brasil_55376da4-pt.html. Acesso em: 6 jun. 2024.

PABLO, Amy; REAY, Trish; DEWALD, James R.; CASEBEE, Ann L. Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. **Journal of Management Studies**, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/19845943/Identifying_Enabling_and_Managing_Dynamic_Capabilities_in_the_Public_Sector. Acesso em: 29 ago. 2024.

PEREIRA, Ricardo; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Liderança no Setor Público (LSP): Uma Revisão Integrativa e agenda de pesquisa. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 45., 2021. **Anais [...]**. Maringá: Anpad, 2021. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/355178306_Lideranca_no_Setor_Publico_LSP_Um_a_Revisao_Integrativa_e_agenda_de_pesquisa. Acesso em: 10 jan. 2024.

PLISCOFF-VARAS, Cristian; LAGOS-MACHUCA, Nicolás. Efecto de las capacitaciones en la reflexión sobre ética y corrupción. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/d5jy5Kr96pBk9YB53fRsJp/#>. Acesso em: 10 jan. 2024.

QUEIROZ, Antônio Augusto de; SANTOS, Luiz Alberto dos. Os modelos de Administração Pública e a reforma administrativa. Opinião. **Consultor Jurídico**, 11 out. 2021, 11:17. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-out-11/opiniao-modelos-administracao-reforma-administrativa/>. Acesso em: 10 jan. 2024.

RESENDE, Marília Mesquita. **Ethical culture and moral identity: how they interact and influence unethical behavior in organizations**. 2021. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, jan. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/TFVJW3fpKhSKLqZv5RQy6vy/>. Acesso em: 29 ago. 2024.

SANTANA, Paulo Ricardo. **Compliance nas Contratações Públicas: O Sistema de Compliance como ferramenta de ética e integridade nas contratações públicas**. 2020. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública-Privada) - Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2020. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/91255/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado%20em%20APP%20-%20Paulo%20Ricardo%20Santana.pdf>. Acesso em: 29 out. 2023.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 732–752, jul. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/hgNrfWjKs9cRxh434YmKNQh/>. Acesso em: 29 ago. 2024. Acesso em: 10 jan. 2024.

SANTOS, Mariana Marques dos; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 21, n. 4, p. 1750-1757, dez. 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572021000400010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 8 nov. 2024.

SAPIENZA, Paola; ZINGALES, Luigi. A trust crisis. **International Review of Finance**, v. 2, n. 2, p. 123-131, jun. 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2443.2012.01152.x>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 2, n. 43, 347-69, mar./abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SILVA, Helton Júnior da; RIBEIRO, Jurema Suely de A. Nery; CORRÊA, Fábio; DUTRA, Frederico G. de Carvalho; SOUZA, Amanda Damasceno de. Estado da arte sobre cultura da integridade, compliance e gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 13, n. esp., 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/65560>. Acesso em: 29 out. 2023.

SILVESTRI, Hugo Consciência. **A (Nova) Governança Pública**. Brasília: Enap, 2019. (Coleção Gestão Pública). Disponível em: <https://repositorio.Enap.gov.br/handle/1/4286>. Acesso em: 10 jan. 2024.

TAKAHASHI, Regina Toshie; PEREIRA, Luciane Lúcio. Liderança e Comunicação. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 2, n. 25, 1991. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/reeusp/article/download/136216/132029>. Acesso em: 10 jan. 2024

TRIGO, João Ribeiro; COSTA, Jorge Adelino. Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 16, n. 61, out. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/MVqbSm7JHdR9LBQmLhfyVhM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 jan. 2024.

VALENCIA-TELLO, Diana Carolina. El Fomento a Una Cultura de Integridad en la Administración Pública Colombiana. **Revista Jurídica Piélagus**, v. 19, n. 1, 2020. Disponível em: <https://journalusco.edu.co/index.php/pielagus/article/view/2408>. Acesso em: 10 jan. 2024.

VILLORIA, Manuel; IGLESIAS, Ángel. Leadership in public management: Some theoretical and methodological considerations. **Innovar**, Bogotá, v. 21, n. 42, Oct. 2011. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000400015&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 05 nov. 2023.

VERGARA, Sylvia C. Métodos de Pesquisa em Administração, 6ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522499052. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499052/>. Acesso em: 19 set. 2024.

VIOL, Dalila M. **Programas de Integridade e Combate à Corrupção**: aspectos teóricos e empíricos da multiplicação do compliance anticorrupção no Brasil. São Paulo: Grupo Almedina, 2021. E-book. ISBN 9786556273815. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556273815/>. Acesso em: 29 ago. 2024. Acesso em: 29 ago. 2024.

APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE PESQUISA GOOGLE FORMS

19/06/2024, 01:17

Integridade Pública

Integridade Pública

Prezado (a) participante,

Convidamos você a responder esta pesquisa coordenada pela professora e pesquisadora Maria Júlia Pantoja, da Universidade de Brasília - UnB, que tem como objetivo conhecer sua percepção sobre as principais competências e áreas temáticas requeridas para a atuação da liderança de integridade.

O formulário contém 14 perguntas e leva menos de 10 minutos para responder.

Não há respostas certas ou erradas, o mais importante é a sua participação.

Por favor, responda todos os itens e lembre de encaminhar as respostas ao final.

Nenhuma identificação é necessária e os dados coletados serão tratados de forma agrupada para fins de avaliação e de acordo com a Lei nº 13.709/2019 (Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD).

Em caso de dúvida ou para informações adicionais sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato conosco pelo e-mail: pesquisaintegridadeunb@gmail.com

Agradecemos sua colaboração!

** Indicates required question*

1. Termo de Consentimento:

*

Aceita participar dessa pesquisa? *

*Caso você não aceite participar da pesquisa esse formulário será finalizado.

Mark only one oval.

Sim

Não

Perfil Sócio Demográfico

19/06/2024, 01:17

Integridade Pública

2. Qual se órgão de atuação? *

(Informar o órgão superior ou ao qual está vinculado. Ex.: Polícia Federal, informar órgão superior Ministério da Justiça; Funai, informar órgão superior Ministério dos Povos Indígenas; CADE, informar órgão ao qual está vinculado Ministério da Justiça).

Mark only one oval.

- Ministério da Agricultura e Pecuária - MAPA
- Ministério das Cidades - MCID
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI
- Ministério das Comunicações - MCom
- Ministério da Cultura - MinC
- Ministério da Defesa - MD
- Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar - MDA
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços - MDIC
- Ministério Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome - MDS
- Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania - MDHC
- Ministério da Educação - MEC
- Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte - MEMEPP
- Ministério do Esporte - ME
- Ministério da Fazenda - MF
- Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos - MGISP
- Ministério da Igualdade Racial - MIR
- Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional - MI
- Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP
- Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima - MMA
- Ministério das Minas e Energia - MME
- Ministério das Mulheres - MM
- Ministério da Pesca e Aquicultura - MPA
- Ministério do Planejamento e Orçamento - MPO
- Ministério dos Portos e Aeroportos - MPOR
- Ministério dos Povos Indígenas - MPI
- Ministério da Previdência Social - MPS

19/06/2024, 01:17

Integridade Pública

- Ministério das Relações Exteriores - MRE
- Ministério da Saúde - MS
- Ministério Trabalho e Emprego - MTE
- Ministério dos Transportes - MT
- Ministério do Turismo - MTur
- Secretaria de Comunicação Social - Secom
- Secretaria-Geral - SGPR
- Secretaria de Relações Institucionais - SRI
- Advocacia-Geral da União - AGU
- Casa Civil - CC
- Controladoria-Geral da União - CGU
- Gabinete de Segurança Institucional - GSI

3. Qual seu vínculo com a Administração Pública? *

Mark only one oval.

- Servidor Público efetivo *Skip to question 4*
- Servidor comissionado (sem vínculo efetivo com a Administração) *Skip to question 5*

Untitled Section

4. Ocupa algum cargo ou função atualmente? *

Mark only one oval.

- Sim *Skip to question 5*
- Não *Skip to question 8*

Untitled Section

Qual cargo ou função você ocupa?

19/06/2024, 01:17

Integridade Pública

5. Nome: (Ex.: Coordenador de Contratos) *

6. Código: (ex. FCE 1.10 ou CCE 1.10)

7. Quantas pessoas compõe sua equipe? *

Mark only one oval.

- 1 - 15 pessoas
- 16 - 25 pessoas
- 26 - 50 pessoas
- 51 a 100 pessoas
- 100 a 200 pessoas
- + de 200 pessoas

Integridade Pública

Segundo o Manual de Integridade Pública da OCDE, a Integridade Pública garante um consistente alinhamento e adesão a valores princípios e normas éticas compartilhados para defender e priorizar o interesse público sobre os privados no setor público.

Sobre o assunto, responda as perguntas abaixo:

8. Você conhece o programa de integridade do seu órgão? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Meu órgão não possui Programa de Integridade Instituído

19/06/2024, 01:17

Integridade Pública

9. Dentre as opções abaixo, marque aquela que contém algum tema que foi objeto * de campanha educativa nos últimos 2 (dois anos) no seu órgão.

Check all that apply.

- Integridade Pública
- Ética
- Corrupção
- Nepotismo
- Assédio Moral
- Assédio Sexual
- Valores da Administração Pública
- Valores do Serviço Público
- Compliance
- Governança
- Liderança de Integridade
- Nenhuma das opções acima
- Meu órgão não realizou campanhas

10. Dentre as opções abaixo, marque aquelas que contém um tema sobre o qual * você realizou alguma capacitação ou curso fornecido por Escola de Governo ou pela Administração Pública, nos últimos 2 (dois) anos: (pode ser curso a distância, palestra, mentorias ou qualquer outra modalidade de instrução)

Check all that apply.

- Integridade Pública
- Ética
- Corrupção
- Nepotismo
- Assédio Moral
- Assédio Sexual
- Valores da Administração Pública
- Valores do Serviço Público
- Compliance
- Governança
- Liderança de Integridade
- Não participei de nenhum curso ou capacitação com essas temáticas

19/06/2024, 01:17

Integridade Pública

11. Você se sente preparado para lidar com questões éticas no âmbito da sua equipe? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não
 Eu me sinto preparado em parte

12. Você sente que possui o conhecimento necessário para implementar uma cultura de integridade perante sua equipe? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

13. Na sua opinião, quão relevante é a capacitação em Integridade Pública para o exercício da função de gestor ou de liderança na Administração Pública *

Mark only one oval per row.

	Muito Relevante	Relevante	Indiferente	Pouco Relevante	Não é relevante
Opções	<input type="radio"/>				

14. Em sua opinião, a capacitação no tema Integridade Pública deveria ser requisito para o exercício de cargos de gestão ou de liderança na Administração Pública?

Mark only one oval.

- Sim
 Não

Liderança de Integridade Pública

É possível considerar que o conceito de liderança de integridade evoluiu a partir do conceito de liderança ética, abarcando, contudo, novas dimensões, tais como: tratamento justo, compartilhamento de poder, esclarecimento de papéis, foco nas pessoas, integridade, orientação ética e preocupação com sustentabilidade.

Sobre o assunto, responda as próximas questões:

15. Em sua opinião qual o nível de relevância das competências abaixo listadas para o exercícos de cargos de gestão ou liderança na Administração Pública *

Mark only one oval per row.

	Muito Relevante	Relevante	Indiferente	Pouco Relevante	Não é relevante
Adaptabilidade	<input type="radio"/>				
Relacionamento interpessoal	<input type="radio"/>				
Motivação	<input type="radio"/>				
Integridade	<input type="radio"/>				
Empatia	<input type="radio"/>				
Criatividade	<input type="radio"/>				
Trasparência	<input type="radio"/>				
Honestidade	<input type="radio"/>				

Cultura de Integridade

Um pesquisa da OCDE sobre o nível de maturidade do Brasil em relação à integridade pública, constatou que o país ainda enfrenta muitos desafios nesse campo.

Sobre o assunto responda a questão a seguir:

19/06/2024, 01:17

Integridade Pública

16. Na sua opinião, qual o nível de relevância dos fatores abaixo na implementação de uma cultura de integridade na Administração Pública: *

Mark only one oval per row.

	Muito Relevante	Relevante	Indiferente	Pouco Relevante	Não é relevante
Diálogo aberto	<input type="radio"/>				
Transparência	<input type="radio"/>				
Capacitações na temática	<input type="radio"/>				
Desenvolvimento de Lideranças de Integridade	<input type="radio"/>				
Profissionalização do serviço público	<input type="radio"/>				
Normatização e elaboração de códigos de ética	<input type="radio"/>				
Maiores sanções para desvios éticos	<input type="radio"/>				
Sistemas de apuração e repressão eficazes	<input type="radio"/>				

19/06/2024, 01:17

Integridade Pública

17. Um dos fatores apontados pela OCDE como sendo relevante para o Brasil encontrar dificuldade na implementação de uma cultura de integridade pública na Administração Pública Federal é que somente uma pequena parcela das Unidades Gestoras de Integridade é voltada para a capacitação. *

Em sua opinião, qual ou quais outros fatores contribuem para essa dificuldade?

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

**ANEXO A - RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO SUBMETIDO VIA FALA BR À CGU
E ENAP**



**CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO
PADRÃO RESPOSTA LAI INTERLOCUTOR**

Número do Pedido	00106.021708/2023-11
Tipo de Resposta	Acesso Concedido
Classificação do Tipo de Resposta	Resposta solicitada inserida no Fala.BR
Classificação do caráter de sigilo do conteúdo do pedido/resposta:	[NÃO].
Palavras-chave	Cursos, Workshops, Capacitações. Integridade.
Anexos à resposta	[2981314-2992550]

RESPOSTA:

Aprovo a resposta que se encontra nas Minutas CGIPIN e CGCI e encaminho-a para registro no Fala.BR.

Prezado/a solicitante,

Em resposta à solicitação de acesso à informação cadastrada sob nº 00106.021708/2023-11, encaminhamos as respostas abaixo, bem como planilha anexa:

1) Quantos cursos, workshops, oficinas ou qualquer outra forma de capacitação ou treinamento na temática integridades foram ofertados para o público-alvo gestores no período em questão?

Foram realizados pela Coordenação-Geral de Programas de Integridade: 25 eventos (entre cursos, workshops e capacitações), sendo 08 presenciais e 17 no formato on-line. Ressaltamos que só foi possível obter informações que abrangem o período de abril de 2018 até 2023 e na Coordenação-Geral de Prevenção a Conflito de Interesses: 34 eventos (entre cursos, workshops e capacitações), sendo 9 presenciais e 25 no formato on-line, sobre conflito de interesses, transparência de agendas e nepotismo (assuntos inseridos na temática integridade). Ressaltamos que só foi possível obter informações que abrangem o período de setembro de 2019 até 2023.

2) Quantos cursos, workshops, oficinas ou qualquer outra forma de capacitação ou treinamento na temática

integridade foram ofertados para o público em geral?

Foram realizados pela Coordenação-Geral de Programas de Integridade 13 eventos (entre cursos, workshops e capacitações) para servidores públicos e público em geral (profissionais que trabalham com temas afetos a integridade), no formato on-line. Ressaltamos que só foi possível obter informações que abrangem o período de abril de 2018 até 2023 e na Coordenação-Geral de Prevenção a Conflito de Interesses: 2 eventos presenciais para servidores públicos e público em geral (profissionais que trabalham com temas afetos a integridade) - Transparência de Agendas e Integridade – Uma Relação Público-Privada, realizados em Brasília e em São Paulo, respectivamente nos dias 26 e 27/04/2022. Ressaltamos que só foi possível obter informações que abrangem o período de setembro de 2019 até 2023.

3) Quantos gestores se capacitaram na temática durante o período?

Pela Coordenação-Geral de Programas de Integridade foram 1.623 (em eventos presenciais e on-line que exigiram inscrição prévia), porém não há qualificação dos dados que diferencie os inscritos entre gestores e cidadãos no caso de eventos abertos. Ressalta-se ainda que há eventos em que não foi possível resgatar os dados sobre a quantidade de inscritos e pela Coordenação-Geral de Prevenção a Conflito de Interesses, cerca de 1.781 pessoas (em eventos presenciais e on-line que exigiram inscrição prévia), porém não há qualificação dos dados que diferencie os inscritos entre gestores e cidadãos no caso de eventos abertos. Ressalta-se ainda que há eventos em que não foi possível resgatar os dados sobre a quantidade de participantes.

4) Qual a esfera de atuação dos gestores que se capacitaram na temática durante o período? (Federal, Estadual ou Municipal?)

A Coordenação-Geral de Programas de Integridade, relata que os dados não contém qualificação quanto à esfera de atuação de todos os eventos de capacitação, mas o público-alvo é majoritariamente formado por agentes do poder executivo federal, já a Coordenação-Geral de Prevenção a Conflito de Interesses, relata que dos realizados, 3 contaram com a participação de agentes públicos das esferas federal, estadual e municipal, mas o público-alvo é majoritariamente formado por agentes do poder executivo federal.

5) Qual órgão de atuação dos gestores que se capacitaram na temática durante o período?

A Coordenação-Geral de Programas de Integridade: essa lista é de órgãos que participou de pelo menos um evento:

Advocacia-Geral da União
 Agência Espacial Brasileira
 Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico
 Agência Nacional de Aviação Civil
 Agência Nacional de Energia Elétrica
 Agência Nacional de Mineração
 Agência Nacional de Saúde Suplementar
 Agência Nacional de Telecomunicações
 Agência Nacional de Transportes Aquaviários
 Agência Nacional de Transportes Terrestres
 Agência Nacional de Vigilância Sanitária
 Agência Nacional do Cinema
 Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
 Autoridade Nacional de Proteção de Dados
 Banco Central do Brasil
 Casa Civil da Presidência da República

Centro Federal de Educação Tecnológica - Celso Suckow da Fonseca
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
Colégio Pedro II
Comando da Aeronáutica
Comando da Marinha
Comando do Exército
Comissão de Valores Mobiliários
Comissão Nacional de Energia Nuclear
Conselho Administrativo de Defesa Econômica
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Controladoria-Geral da União
Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
Departamento Nacional de Obras Contra as Secas
Fundação Alexandre de Gusmão
Fundação Biblioteca Nacional
Fundação Casa de Rui Barbosa
Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Fundação Cultural Palmares
Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo
Fundação Escola Nacional de Administração Pública
Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Fundação Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Fundação Joaquim Nabuco
Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho
Fundação Nacional de Artes
Fundação Nacional dos Povos Indígenas
Fundação Oswaldo Cruz
Fundação Universidade de Brasília
Fundação Universidade do Amazonas
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados
Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Fundação Universidade Federal de Ouro Preto
Fundação Universidade Federal de Pelotas
Fundação Universidade Federal de Rondônia
Fundação Universidade Federal de Roraima
Fundação Universidade Federal de São Carlos
Fundação Universidade Federal de São João Del Rei
Fundação Universidade Federal de Sergipe
Fundação Universidade Federal de Viçosa
Fundação Universidade Federal do ABC
Fundação Universidade Federal do Acre
Fundação Universidade Federal do Amapá
Fundação Universidade Federal do Maranhão
Fundação Universidade Federal do Pampa
Fundação Universidade Federal do Piauí
Fundação Universidade Federal do Rio Grande

Fundação Universidade Federal do Tocantins
Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República
Hospital das Forças Armadas
Instituto Brasileiro de Museus
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense

Instituto Nacional da Propriedade Industrial
Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
Instituto Nacional de Meteorologia
Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
Instituto Nacional de Tecnologia da Informação
Instituto Nacional do Seguro Social
Ministério da Agricultura e Pecuária
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
Ministério da Cultura
Ministério da Defesa
Ministério da Educação
Ministério da Fazenda
Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
Ministério da Igualdade Racial
Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
Ministério da Justiça e Segurança Pública
Ministério da Pesca e Aquicultura
Ministério da Previdência Social
Ministério da Saúde
Ministério das Cidades
Ministério das Comunicações
Ministério das Mulheres
Ministério das Relações Exteriores
Ministério de Minas e Energia
Ministério de Portos e Aeroportos
Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar
Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome
Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
Ministério do Esporte
Ministério do Meio Ambiente
Ministério do Planejamento e Orçamento
Ministério do Trabalho e Emprego
Ministério do Turismo
Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania
Ministério dos Povos Indígenas
Ministério dos Transportes
Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República
Secretaria-Geral da Presidência da República
Superintendência da Zona Franca de Manaus
Superintendência de Seguros Privados
Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia
Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste
Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
Superintendência Nacional de Previdência Complementar
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Universidade Federal da Bahia

Universidade Federal da Fronteira Sul
Universidade Federal da Integração Latino-Americana
Universidade Federal da Paraíba
Universidade Federal de Alagoas
Universidade Federal de Alfenas
Universidade Federal de Campina Grande
Universidade Federal de Catalão
Universidade Federal de Goiás
Universidade Federal de Itajubá

Universidade Federal de Jataí
Universidade Federal de Juiz de Fora
Universidade Federal de Lavras
Universidade Federal de Minas Gerais
Universidade Federal de Pernambuco
Universidade Federal de Rondonópolis
Universidade Federal de Santa Catarina
Universidade Federal de Santa Maria
Universidade Federal de São Paulo
Universidade Federal de Uberlândia
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
Universidade Federal do Cariri
Universidade Federal do Ceará
Universidade Federal do Delta do Parnaíba
Universidade Federal do Espírito Santo
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Universidade Federal do Norte do Tocantins
Universidade Federal do Oeste da Bahia
Universidade Federal do Oeste do Pará
Universidade Federal do Pará
Universidade Federal do Paraná
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Universidade Federal do Rio Grande
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Universidade Federal do Sul da Bahia
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Universidade Federal Fluminense
Universidade Federal Rural da Amazônia
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

A Coordenação-Geral de Prevenção a Conflito de Interesses tem uma lista de órgãos, entidades e empresas

que participou de pelo menos um evento:

Advocacia-Geral da União
 Agência Nacional de Aviação Civil
 Agência Nacional de Saúde Suplementar
 Agência Nacional de Vigilância Sanitária
 Controladoria-Geral da União
 Eletrobrás
 Eletrosul
 Empresa de Planejamento e Logística S/A
 Fundação Oswaldo Cruz
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe
 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
 Ministério da Cidadania
 Ministério das Relações Exteriores
 Ministério da Pesca e Aquicultura
 Petrobrás S/A
 Valec S/A

6) *Quantos eram servidores públicos efetivos e quantos eram profissionais sem vínculo efetivo com a Administração? (quantos eram servidores e quantos eram somente comissionados):*

As Coordenações informam que não há dados disponíveis que deem suporte à resposta constante do pedido de solicitação de informação.

7) *Qual o grau de satisfação dos participantes com os cursos, workshops, oficinas ou qualquer outra forma de capacitação ou treinamento ofertados?*

A Coordenação-Geral de Programas de Integridade, informa que os dados localizados abrangem apenas 4 ações de capacitação, as quais têm uma avaliação de satisfação média igual à 79%, a Coordenação-Geral de Prevenção a Conflito de Interesses fala que dados localizados abrangem apenas 3 ações de capacitação, as quais têm uma avaliação de satisfação média superior à 94%.

8) *Qual o custo (valor desses cursos e/ou capacitações) para a Administração?*

O custo do conjunto de ações para a Coordenação-Geral de Programas de Integridade foi de R\$ 113.247,40, já a Coordenação-Geral de Prevenção a Conflito de Interesses, no conjunto de ações listadas na planilha o custo foi de R\$ 35.315,65 em ações promovidas pela CGU.

9) *Solicito ainda uma lista contendo o nome, carga horária e a modalidade (on-line ou presencial) dos cursos, workshops, oficinas, palestras ou qualquer outra forma de capacitação ou treinamento fornecido na temática integridade no recorte de tempo acima mencionado, bem como, se possível de acesso ao conteúdo programático destes.*

Planilhas anexas

10) Existe algum estudo realizado pelo órgão ou instituição parceira ou contratada que mensure o grau de efetividade das capacitações mencionadas acima, ou que indique alguma redução na corrupção, melhoria da gestão da integridade ou aumento da disseminação de uma cultura de integridade tanto decorrente das capacitações? Em caso positivo, solicito acesso ao estudo e aos dados relativos.

Não há estudos no âmbito desta Coordenação-Geral de Programas de Integridade que atendam ao pedido de acesso à informação, bem como na Coordenação-Geral de Prevenção a Conflito de Interesses.

11) Existe algum estudo realizado pelo órgão ou instituição parceira ou contratada que mensure ou acompanhe o tratamento, aumento ou redução na corrupção, melhoria da gestão da integridade ou aumento da disseminação de uma cultura de integridade na Administração Pública Federal? Em caso positivo, solicito acesso ao estudo e aos dados relativos.

Não há estudos no âmbito desta Coordenação-Geral de Programas de Integridade que atendam ao pedido de acesso à informação, nem na Coordenação-Geral de Prevenção a Conflito de Interesses

12) Existe algum estudo realizado pelo órgão ou instituição parceira ou contratada que mensure, mapeie ou estabeleça diagnóstico em relação à lideranças de integridade e disseminação de cultura de integridade na Administração Pública Federal? Em caso positivo, solicito acesso ao estudo e aos dados relativos.

Não há estudos no âmbito das Coordenações-Gerais que atendam ao pedido de acesso à informação.

Atenciosamente,

Área responsável pela resposta: Diretoria de Programas de Integridade Pública Prevenção a Conflito de Interesses

Autoridade a ser direcionado eventual recurso de 1ª instância: Secretária de Integridade Pública

Prazo para interposição do recurso de 1ª instância: 10 dias



Documento assinado eletronicamente por **LUIZA FERREIRA DA SILVA, Interlocutora**, em 03/11/2023, às 14:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://super.cgu.gov.br/conferir> informando o código verificador 2999006 e o código CRC 6B2F8435

Referência: Processo nº 00106.021708/2023-11
SEI nº 2999006

Prezada senhora,

Encaminhamos resposta com base no pedido de informação 03005.291319/2023-87:

Acesso à dados relacionados à capacitação de servidores. Boa tarde,

Sou aluna do Programa de Mestrado em Gestão Pública da UNB e estou elaborando um estudo sobre o investimento em lideranças de integridade. Para tanto, gostaria de obter os dados da ENAP relativos aos cursos, workshops, oficinas ou qualquer outra forma de capacitação ou treinamento realizados no período de 2017 até 2023, na temática integridade, para responder as seguintes perguntas:

1) Quantos cursos, workshops, oficinas ou qualquer outra forma de capacitação ou treinamento na temática integridades foram ofertados para o público-alvo gestores no período em questão?

Prezada Senhora,

A Enap oferta cursos preferencialmente agentes públicos federais, estaduais e municipais. De toda forma, todos os cidadãos podem cursar a oferta da Escola Virtual de Governo - EVG.

Para os cursos considerados na temática "Integridade", não há como diferenciar os públicos além do público alvo "servidor público".

Porém, existe oferta para determinadas carreiras na Coordenação-Geral de Desenvolvimento Estratégico conforme link a seguir. https://suap.ena.gov.br/vitrine/search_results/?texto_curso=&todas_modalidades=Todas&todas_inscicoes=Todas&tipo_formacao=4=Aperfei%C3%A7oamento+para+Carreiras&datepicker=&todas_tema=Todas&todas_uf=Todas

O link a seguir contém as Diretorias e áreas da Enap: <https://enap.gov.br/pt/a-escola/quem-somos>

Podem ser feitas diferenciações mais detalhadas no "Enap em números" (apenas para cursos da EVG – Escola Virtual de Governo), que detalharemos nos demais itens do pedido.

A Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação encaminha planilha para reposta ao item 1 Planilha 001_ações_ofertadas Planilha em formato .csv.

As **Capacitações destacadas na temática são:**

Certificação (conjunto de cursos relacionados ao assunto) - Integridade Pública – Fundamentos: <https://www.escolavirtual.gov.br/programa/89>

Curso autoinstrucional - Fundamentos da Integridade Pública: Prevenindo a Corrupção: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/370>

Curso autoinstrucional - Gestão de Riscos no Setor Público (obs.: foi retirado de oferta para ajustes): <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/127>

Curso remoto - Governança, Compliance e Integridade na Administração Pública: novidades, desafios e tendências. <https://suap.ena.gov.br/vitrine/curso/1871/>

Livro - Governança, Gestão de Riscos e Integridade. https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf

Obs.: Na Biblioteca podem ser encontrados diversos títulos na temática solicitada. A Legislação também é fonte para estudo da área de Integridade. Acesse em: <https://biblioteca.ena.gov.br/>

2) Quantos cursos, workshops, oficinas ou qualquer outra forma de capacitação ou treinamento na temática integridade foram ofertados para o público em geral?

Todos os cursos **autoinstrucionais** da EVG (<https://www.escolavirtual.gov.br/>), inclusive os assinalados no item 1, são para o público em geral. Já o curso remoto citado no item "1" é aberto aos agentes públicos em geral, preferencialmente do Poder Executivo Federal.

A Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação encaminha planilha para reposta ao item 1 Planilha 001_ações_ofertadas Planilha em formato .csv.

3) Quantos gestores se capacitaram na temática durante o período?

Sua pergunta é ampla e não pode ser contabilizada. Caso queira dizer EPPGG (Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental) o dado também não poderia ser contabilizado, pois conforme item 1, não ocorre essa diferenciação (entre carreiras e esferas que se inscrevem nos cursos da Enap).

Avaliar Planilha 002_matriculas_nas_acoes_ofertadas (Planilha em formato .csv.). Não conseguimos determinar quais são gestores, mas há informação do vínculo funcional.

Diferenciações podem ser feitas para os cursos da EVG Em Números. A senhora pode destacar determinados cursos e contabilizar grupos:

<https://emnumeros.escolavirtual.gov.br/>

Essa contabilização seleciona determinados cursos, perfil dos alunos e outros enfoques, que a senhora mesma pode verificar para estabelecer relações.

4) Qual a esfera de atuação dos gestores que se capacitaram na temática durante o período? (Federal, Estadual ou Municipal?)

Planilha 002_matriculas_nas_acoes_ofertadas (SEI nº 0741201). Planilha em formato .csv.

Diferenciações podem ser feitas, também, para os cursos da EVG Em Números. A senhora pode destacar determinados cursos e contabilizar grupos.

<https://emnumeros.escolavirtual.gov.br/>

Essa contabilização seleciona determinados cursos, perfil dos alunos e outros enfoques, que a senhora mesma pode verificar para estabelecer relações.

5) Qual órgão de atuação dos gestores que se capacitaram na temática durante o período?

A mesma resposta item 3. Planilha 002_matriculas_nas_acoes_ofertadas (SEI nº 0741201). Planilha em formato .csv.

6) Quantos eram servidores públicos efetivos e quantos eram profissionais sem vínculo efetivo com a Administração? (quantos eram servidores e quantos eram somente comissionados);

Não temos como fazer essa contabilização a partir dos cursos da Enap. A senhora pode verificar os Dados Abertos da Enap para estabelecer relações:

<https://dados.gov.br/dados/organizacoes/visualizar/escola-nacional-de-administracao-publica-enap>

Não é possível segregar, pois é auto-declaratório e não há distinção entre servidores efetivos e comissionados nas ações de educação executiva.

7) Qual o grau de satisfação dos participantes com os cursos, workshops, oficinas ou qualquer outra forma de capacitação ou treinamento ofertados?

A pergunta em específico não pode ser mensurada.

8) Qual o custo (valor desses cursos) para a Administração?

<https://enap.gov.br/pt/aceso-a-informacao/receitas-e-despesas>

<https://enap.gov.br/pt/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas>

A senhora pode acessar as Receitas e Despesas da Enap e os Relatórios de Gestão do exercício anterior para uma projeção. Porém, alguns custos são indiretos e embutidos, considerando que o orçamento é feito por área (Diretorias da Enap) e não por cursos específicos, especialmente em relação à EVG.

<https://enap.gov.br/pt/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas>

9) Existe algum estudo realizado pelo órgão que mesure o grau de efetividade das capacitações mencionadas acima, ou que indique alguma redução na corrupção, melhoria da gestão da integridade ou aumento da disseminação de uma cultura de integridade decorrente das capacitações fornecidas? Em caso positivo, solicito acesso ao estudo e aos dados relativos.

A efetividade e impacto de cursos na Enap em relação à integridade não é passível de mensuração. O monitoramento da Integridade nos órgãos é feito pelas Comissões de Integridade e com base no Plano de Integridade de cada órgão ou ente conforme parâmetros legais. A Enap não tem a governança sobre a existência de eventual estudo existentes.

<https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/assuntos/perguntas-frequentes/lei-anticorrupcao-programas-de-integridade-compliance>

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11529.htm

Solicito ainda uma lista contendo o nome, carga horária e a modalidade (on-line ou presencial) dos cursos, workshops, oficinas ou qualquer outra forma de capacitação ou treinamento fornecido na temática integridade **no recorte de tempo** acima mencionado, bem como, se possível de acesso ao conteúdo programático.

Foi informado no item 1 os cursos destacados pela Enap. Os cursos da EVG são à Distância. O curso da SUAP (DDPRO) é remoto. A senhora poderá fazer mensurações para os cursos da EVG. O conteúdo programático está informado nos links de cada curso (item 1).

Nome	Carga Horária (h)	Modalidade	Conteúdo programático (obs: pode ser acessado pelos links)
CERTIFICAÇÃO Integridade Pública - Fundamentos	122	on-line (autoinstrucional)	https://www.escolavirtual.gov.br/programa/89
CURSO: Fundamentos da Integridade Pública: Prevenindo a Corrupção	25	on-line (autoinstrucional)	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/370
CURSO: Gestão de Riscos no Setor Público (obs.: foi retirado de oferta para ajustes)	20	on-line (autoinstrucional)	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/127
CURSO: Governança, Compliance e Integridade na Administração Pública: novidades, desafios e tendências	21	on-line (remoto)	https://suap.enap.gov.br/vitrine/curso/1871/

Atenciosamente,

Diretoria de Desenvolvimento Profissional

Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Experiências de Aprendizagem Assíncronas

Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação

Via

Serviço de Informação ao Cidadão

Escola Nacional de Administração Pública

<https://enap.gov.br/pt/aceso-a-informacao>

sic@enap.gov.br