



# Ferramentas de apoio ao desenvolvimento de conhecimentos para académicos e profissionais

## Série de Módulos sobre Integridade e Ética

### Módulo 13 Integridade Pública e Ética



## **Ferramentas de apoio ao desenvolvimento de conhecimentos para académicos e profissionais**

UNODC Série de Módulos sobre Integridade e Ética

### **MÓDULO 13**

### **INTEGRIDADE PÚBLICA E ÉTICA**

## Enquadramento

A Série de Módulos UNODC sobre Integridade e Ética oferece 14 Módulos focados numa série de questões centrais dentro destas duas áreas. Isto inclui valores universais; ética e sociedade; a importância da ética nos sectores público e privado; diversidade e pluralismo, ética comportamental; e integração da ética e do género. Os Módulos também ilustram como a integridade e a ética se relacionam com áreas críticas tais como os meios de comunicação social, as empresas, o direito, o serviço público, e várias profissões.

Os Módulos são concebidos para utilização tanto por instituições académicas como por academias profissionais em todo o mundo. Os Módulos foram desenvolvidos para ajudar os docentes e formadores a ministrar educação ética, incluindo aqueles que não são docentes e formadores dedicados a estas áreas, mas que gostariam de incorporar estas componentes nos seus cursos. Os docentes são encorajados a personalizar os Módulos antes de os integrarem nas suas aulas e cursos. Os Módulos incluem discussões sobre questões relevantes, sugestões para atividades e exercícios, recomendações para a estruturação de uma aula, propostas para avaliação dos alunos e formandos, listas de leitura recomendada (com ênfase em materiais de acesso aberto), slides em PowerPoint, materiais em vídeo e outras ferramentas de ensino. Cada Módulo fornece um esboço para uma aula de três horas, bem como orientações sobre como desenvolver um curso completo.

Os Módulos concentram-se em valores e problemas universais e podem facilmente ser adaptados a diferentes contextos locais e culturais, incluindo uma variedade de programas de graduação, uma vez que são multidisciplinares. Os Módulos procuram reforçar a consciência ética e o empenho dos formandos e estudantes em agir com integridade e equipá-los com as competências necessárias para aplicar e difundir estas normas nas suas vidas, no trabalho e na sociedade. Para aumentar a sua eficácia, os Módulos cobrem tanto perspetivas teóricas como práticas, e utilizam métodos de ensino interativos tais como a aprendizagem experimental e o trabalho em grupo. Estes métodos mantêm estudantes e formandos empenhados e ajudam-nos a desenvolver o pensamento crítico, a resolução de problemas e as capacidades de comunicação, todos eles importantes para a educação ética.

Os tópicos dos Módulos foram escolhidos após consultas a nível global com peritos académicos que participaram, em março de 2017, numa reunião de peritos convocada pelo UNODC em Viena, e em três workshops regionais realizados em diferentes partes do mundo, em Abril de 2017. Os peritos enfatizaram a necessidade de uma maior educação sobre integridade e ética a nível global e aconselharam sobre áreas centrais a serem abordadas através dos Módulos. Foi ainda considerado fundamental que os Módulos possam preparar estudantes e formandos para uma ação eficaz orientada por valores, mantenham os estudantes envolvidos, se prestem à adaptação a diferentes contextos regionais e disciplinares, e permitam aos professores e formadores incorporá-los em vários outros cursos.

Para atingir estes objetivos, os peritos recomendaram que os Módulos tenham uma série de características, podendo, em última análise, ser capazes de:

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>» Ligar a teoria à prática</li> <li>» Enfatizar a importância da integridade e da ética na vida quotidiana</li> <li>» Encorajar o pensamento crítico</li> <li>» Sublinhar não só a importância de tomar decisões éticas, mas também demonstrar como as implementar</li> <li>» Utilizar métodos inovadores de ensino interativo</li> <li>» Equilibrar a ética geral com a ética aplicada</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Aproveitar as boas práticas dos estudantes e formandos</li> <li>» Ligar a integridade e a ética a outras questões globais e aos ODS</li> <li>» Adotar uma abordagem multidisciplinar e multinível</li> <li>» Focar na ética global e nos valores universais, deixando espaço para diversas perspetivas regionais e culturais</li> <li>» Empregar terminologia não técnica e clara</li> <li>» Ser de fácil utilização</li> </ul> |
|---|--|

Com base nestas recomendações, o UNODC trabalhou durante mais de um ano com mais de 70 peritos académicos de mais de 30 países para desenvolver os 14 Módulos Universitários sobre Integridade e Ética. Cada Módulo foi elaborado por uma equipa central de académicos e peritos do UNODC, e depois revisto por um grupo maior de académicos de diferentes disciplinas e regiões para assegurar uma cobertura multidisciplinar e universal. Os Módulos passaram por um meticoloso processo de aprovação na sede do UNODC antes de serem finalmente publicados online como materiais de fonte aberta. Além disso, foi acordado que o conteúdo dos Módulos seria regularmente atualizado para assegurar que estão em conformidade com os estudos contemporâneos e correspondem às necessidades atuais dos educadores.

O presente instrumento de conhecimento foi desenvolvido pela Seção de Corrupção e Crime Económico do UNODC (CEB), como parte da iniciativa Educação para a Justiça no âmbito do Programa Global para a Implementação da Declaração de Doha.

## Termos de Responsabilidade

O conteúdo da Série de Módulos UNODC sobre Integridade e Ética não reflete necessariamente as opiniões ou políticas do Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC), Estados Membros ou organizações contribuintes, e também não implica qualquer endosso. As designações utilizadas e a apresentação de material nestes módulos não implicam a expressão de qualquer opinião por parte do UNODC relativamente ao estatuto jurídico ou de desenvolvimento de qualquer país, território, cidade ou área, ou das suas autoridades, ou relativamente à delimitação das suas fronteiras ou limites. O UNODC encoraja a utilização, reprodução e disseminação destes módulos. Salvo indicação em contrário, o conteúdo pode ser copiado, descarregado e impresso para estudo privado, investigação e ensino, ou para utilização em produtos ou serviços não comerciais, desde que seja dado o devido reconhecimento ao UNODC como fonte e detentor dos direitos de autor e que o aval do UNODC às opiniões, produtos ou serviços dos utilizadores não esteja de forma alguma implícito.

As informações disponibilizadas neste documento são fornecidas “tal como estão”, sem qualquer tipo de garantia, expressa ou implícita, incluindo, sem limitação, garantias de comerciabilidade, adequação a um determinado fim e não-infração. Especificamente, O UNODC, não oferece quaisquer garantias ou declarações quanto à exatidão ou integridade destes Materiais. O UNODC poderá, periodicamente e sem aviso prévio, adicionar, alterar, melhorar ou atualizar os Módulos.

Em nenhuma circunstância o UNODC será responsável por qualquer perda, dano ou despesa incorrida ou sofrida que se alegue ter resultado da utilização deste módulo, incluindo, sem limitação, qualquer falha, erro, omissão, interrupção ou atraso em relação ao mesmo. A utilização deste módulo é da exclusiva responsabilidade do Utilizador. Em nenhuma circunstância, incluindo, mas não se limitando, à negligência, o UNODC será responsável por quaisquer danos diretos, indiretos, acidentais, especiais ou consequentes, mesmo que o UNODC tenha sido avisado da possibilidade de tais danos.

As ligações aos sítios da Internet contidos nos presentes módulos são fornecidas para conveniência do leitor e são precisas no momento da publicação (última revisão a 19 de maio de 2022). As Nações Unidas não se responsabilizam pela sua precisão contínua após a publicação deste Módulo ou pelo conteúdo de qualquer website externo.

## Reserva de imunidades

Nada neste documento constituirá ou será considerado como uma limitação ou uma renúncia aos privilégios e imunidades das Nações Unidas, que são especificamente reservados.

As Nações Unidas reservam o seu direito exclusivo, a seu exclusivo critério, de alterar, limitar ou descontinuar a página web ou quaisquer Materiais em relação a qualquer aspecto. As Nações Unidas não têm a obrigação de ter em consideração as necessidades de qualquer Utilizador em relação com o mesmo.

As Nações Unidas reservam o direito de negar, a seu exclusivo critério, o acesso de qualquer Utilizador a esta página web ou a qualquer parte da mesma sem aviso prévio.

Nenhuma renúncia por parte das Nações Unidas a qualquer disposição dos presentes Termos de Responsabilidade será vinculativa, exceto conforme estabelecido por escrito e assinado pelo seu representante devidamente autorizado.

Estes módulos não foram formalmente editados.

A versão em língua portuguesa é fruto da colaboração voluntária de professores e alunos de várias universidades dos países de língua portuguesa e reflete o carácter pluricêntrico da língua, sendo possível encontrar textos e palavras com diferentes sintaxes e grafias.

# Índice

Introdução	07
Objetivos da Aprendizagem	07
Questões chave	08
Objetivos, valores e obrigações do serviço público	09
Gerenciamento da integridade pública	12
Códigos de ética e outros instrumentos de integridade	14
Referências bibliográficas	19
Exercícios	20
Exercício 1: Receptividade sobre valores	20
Exercício 2: Códigos éticos para os servidores públicos	21
Exercício 3: Violações de práticas de integridade	21
Exercício 4: Estudos de caso e reflexão sobre a estruturação da ética	22
Exemplo de estrutura de aula	25
Leitura Essencial	27
Leitura avançada	28
Avaliação dos estudantes	30
Materiais de ensino adicionais	31
Apresentação de PowerPoint	31
Estudos de Caso	31
Guia para desenvolver uma disciplina autônoma	33

## Introdução

Esse Módulo examina métodos e abordagens para fortalecer a integridade no setor público. É desenvolvido para instrutores que queiram apresentar aos estudantes a importância da integridade do serviço público e as formas nas quais as organizações públicas podem promover ambientes éticos de trabalho. O Módulo explora o conceito de gerenciamento da integridade no setor público. Além disso, analisa outros parâmetros éticos que se aplicam às organizações públicas, incluindo o código de ética e o código de conduta. Após dar ênfase à importância da integridade no setor público – ou integridade pública – o Módulo foca em duas ideias principais. A primeira ideia é que o comportamento ético é motivado por incentivos, internos e externos. Sendo assim, estabelecer organismos públicos éticos exige processos que toquem as mentes e os corações dos stakeholders. A segunda ideia examinada no Módulo é que o fortalecimento da integridade das organizações públicas exige um trabalho em paralelo com a ética individual, cultura organizacional, e gerenciamento de sistemas. Essas colocações são construídas nos conceitos elaborados no Módulo 1 da Série de Módulos do UNODC sobre Integridade e Ética (Introdução e Parâmetros Conceituais) e no Módulo 14 sobre Ética Profissional. O Módulo, indo além de explicações teóricas e conceituais, inclui exercícios interativos que podem auxiliar os estudantes a compreender mais profundamente esses temas. O Módulo é um recurso para os instrutores, fornecendo material para uma aula de três horas. O Módulo pode também ser utilizado em sessões mais curtas ou mais longas, ou ainda ser transformado em um curso (Verifique: Guia para o desenvolvimento de um curso autônomo).

## Objetivos da Aprendizagem

- Compreender os instrumentos fundamentais no fortalecimento da integridade e da ética na esfera pública, assim como os processos de gerenciamento da integridade nas organizações públicas.
- Apreciar os desafios envolvidos no fortalecimento da integridade e da ética no serviço público.
- Analisar os códigos de ética como sendo um conjunto específico de valores públicos e princípios de conduta, e compreender a interdependência dos valores.
- Avaliar e analisar os cenários dos serviços públicos e compreender como identificar e gerenciar o risco da violação da integridade.

## Questões chave

A integridade do setor público – ou integridade pública – refere-se ao uso de poderes e recursos confiados ao setor público de forma eficaz, honesta e para propósitos de domínio público. Os padrões éticos que o setor público deve manter incluem a transparência, a eficiência, a responsabilidade e, a competência. Os funcionários das Nações Unidas, por exemplo, são obrigados “a manter os mais altos padrões de eficiência, competência e integridade”, sendo que integridade é definida pelo Manual de Regulamentos dos Funcionários das Nações Unidas que incluem, e não estão limitados, a “probidade, imparcialidade, justiça, honestidade e veracidade em todos os assuntos pertinentes ao seu trabalho e estatuto” (1.2 (b) do Estatuto dos funcionários da UN). O conceito de integridade pública já foi também definido em termos mais abrangentes como “o alinhamento consistente e a adesão a valores, princípios e normas éticas que defendem e priorizam o interesse público acima dos interesses de cunho particular” (OECD, 2017, pg. 7).

A integridade pública é essencial para o progresso dos benefícios públicos e para assegurar a legitimidade das organizações públicas. Além disso, é considerado uma antítese para a corrupção, como reconhecido nos artigos 7.º e 8.º da Convenção contra a Corrupção das Nações Unidas<sup>1</sup>. Todavia, o fortalecimento da integridade no serviço público é um desafio complexo que envolve mais do que meramente obrigar os funcionários a manter elevados padrões de ética pessoal e profissional. Na ausência de uma cultura ética e de um sistema de gerenciamento ao nível organizacional, os funcionários civis podem se deparar com obstáculos que os paralizarão de agir com integridade ao nível individual, apesar dos seus melhores esforços.

O Módulo 1 sobre Integridade e Ética (Introdução e Parâmetros Conceituais) e o Módulo 14 (Ética Profissional) exploram detalhadamente as questões sobre os padrões de integridade e ética no âmbito pessoal e profissional aplicáveis no nível individual. Esse Módulo, por contraste, foca nas abordagens através das quais integridade e ética podem ser fortalecidas no setor público no nível organizacional.

Essa perspectiva organizacional não é inteiramente divorciada dos padrões no nível individual, mas exige uma abordagem sistêmica que engloba atitudes que promovam a ética no nível individual (ex. treinamento, liderar pelo exemplo) com medidas organizacionais como as auditorias, mecanismos de reclamação, linhas diretas (hotlines), órgãos e procedimentos disciplinares, regras e processos com o objetivo de reduzir as oportunidades para um comportamento não ético, assim como incentivos para que os indivíduos se manifestem perante esse tipo de comportamento (como os já discutidos no Módulo 7 sobre Integridade e Ética (Estratégias para Condutas Éticas)).

Considerando-se estes pressupostos, o Módulo aborda o tema da integridade pública sob uma perspectiva organizacional. Nesse contexto, examina-se o conceito de “gerenciamento da integridade”, assim como se aborda a ativação de códigos de conduta e outras medidas que promoverão a ética dentro das organizações públicas.

<sup>1</sup> Disponível em <https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/corrupcao/convencao.html>

A mensagem principal é que para assegurar integridade e ética nas organizações públicas é necessário uma abordagem sistêmica que combine elementos baseados em regras (compliance) e elementos baseados em valores (Humberts, 2014, pág. 179). No intuito de situar essa argumentação num espectro mais amplo do serviço público, o Módulo começa com uma visão geral dos objetivos, valores e obrigações inerentes ao serviço público. Na sequência, o Módulo aborda o gerenciamento da integridade pública e alguns dos instrumentos-chave para fortalecer a integridade pública.

## › **Objetivos, valores e obrigações do serviço público**

Em qualquer país o serviço público consiste na combinação das organizações públicas e indivíduos que nelas trabalham. As organizações públicas são especificamente estabelecidas pelo Estado com o propósito de cumprirem objetivos de ordem pública e são da direta responsabilidade do Estado. Estas organizações incluem os ministérios, os hospitais públicos, as escolas públicas, as forças armadas, a polícia e assim por diante. O propósito das organizações públicas é o de servir os interesses públicos, como por exemplo, o interesse de toda comunidade. É um contraste direto com as organizações do setor privado, como as empresas que, frequentemente, só servem aos interesses dos seus donos e acionistas.

Outra diferença fundamental entre as organizações públicas e as privadas é que as primeiras, em grande parte, são financiadas pelas contribuições obrigatórias dos cidadãos, ou seja, pelos impostos e taxas. Isso significa que os cidadãos não têm escolha e terão que financiar os serviços oferecidos, ao contrário do que acontece com a livre escolha dos consumidores no setor privado. Sendo assim, a legitimidade do serviço público depende da crença dos cidadãos. E para alcançar essa confiança, o serviço público precisa ser justo, correto, transparente e comprometido com as leis pertinentes, os regulamentos e os padrões de qualidade. Além disso, os resultados precisam de ser alcançados através de processos imparciais, legais e que exigem responsabilidade. Estes são valores fundamentais do serviço público, que efetivamente alicerçam a operacionalidade do sistema de governança. Quando os cidadãos consideram os serviços públicos prestados como um processo legítimo, ficarão mais permeáveis a cumprirem as regras e normas estabelecidas. Em contrapartida, isso fará com que o sistema de governança seja mais eficiente e poderá focar na prestação de serviços e na promoção dos interesses públicos, ao invés de forçar o cumprimento das leis e normas.

Algumas vezes, as empresas estatais são vistas como uma ponte entre os dois setores, já que são parte do Estado e geralmente dão apoio aos objetivos sócio-econômicos chaves (por exemplo, à energia e às telecomunicações), mesmo operando sob princípios comerciais. Contudo, exatamente por serem propriedades do Estado e financiadas pelo Estado, essas empresas deveriam adotar os padrões éticos das organizações públicas. É claro que também podem existir organizações privadas cujo perfil é fornecer serviços de cunho social, como os hospitais particulares. Todavia, essas empresas não são propriedade do Estado ou financiadas pelo Estado e, consequentemente, não são consideradas como organizações públicas. É importante notar que, independente das diferenças entre os setores privado e público, todas as organizações precisam de cumprir as leis e os regulamentos específicos das suas áreas de atuação, como os padrões sanitários e de segurança, regras de proteção dos dados, e regulamentações ambientais. Além disso, os profissionais, tanto das organizações públicas, quanto das organizações privadas, precisam de manter padrões éticos profissionais.

Os funcionários das organizações públicas são muitas vezes chamados de servidores públicos ou funcionários públicos. O último termo é definido em termos gerais na UNCAC<sup>2</sup> como:

- (i) qualquer indivíduo no exercício de uma função legislativa, executiva, administrativa ou jurídica no governo, sendo ela por indicação ou eleição, permanente ou temporária, remunerada ou não, independente da senioridade;
- (ii) qualquer indivíduo que exerce uma função pública, sendo ela numa repartição pública ou empresa pública, ou que desenvolve um serviço público, como definido nas leis governamentais domésticas e aplicada na área jurídica daquele governo;
- (iii) qualquer indivíduo definido como um “oficial público”, segundo as leis governamentais domésticas.

Atendendo aos nossos propósitos, os termos servidor público ou oficial público são compreendidos dentro dos parâmetros mais gerais da UNCAC.

Espera-se que os servidores públicos tomem decisões seguindo os níveis mais altos de profissionalismo para o bem comum, e de forma transparente e responsável. As três obrigações essenciais dos servidores públicos, que deveriam guiar as suas tomadas de decisões são seguir a lei, utilizar os recursos públicos de maneira eficaz, e agir de forma ética. A importância da obrigatoriedade de agir de forma ética é enfatizada no Artigo 8.º da UNCAC que exige que o Estado incentive a “integridade, honestidade e responsabilidade entre os oficiais públicos”, com a intenção de prevenir a corrupção. Adicionalmente, espera-se que os servidores públicos sejam um espelho de todos os valores e princípios inclusos no código de ética ou código de conduta que guia as atividades da instituição (Lewis e Gilman, 2012, páginas 28-30). O fracasso em atingir esses objetivos poderá acarretar a descrença do público em geral, ferindo a qualidade e a eficácia do sistema. Lewis e Gilman descreveram os servidores públicos como “comissários de bordo temporários” aos quais são conferidos poderes e autoridade para tomarem decisões em nome de toda comunidade. Os autores se referem a cinco valores éticos fundamentais no serviço público: responsabilidade, imparcialidade, justiça e equidade, evitar causar danos e fazer o bem. Estes preceitos fundamentais são divididos em ações, como ilustrado na tabela abaixo:

---

<sup>2</sup> Website da UNODC. Conteúdo em língua inglesa, disponível em: <http://www.unodc.org/unodc/de/treaties/CAC/>

**Tabela 1: Valores Fundamentais do Serviço Público e Principais Condutas**

<b>Valor 1 – Responsabilidade</b> Principais condutas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Rejeitar incompetência</li><li>• Buscar eficiência</li><li>• Buscar eficácia</li><li>• Responsabilizar-se pelo o que é feito e como é feito</li><li>• Facilitar transparência</li><li>• Ouvir e ser responsável</li></ul>
<b>Valor 2 - Imparcialidade</b> Principais condutas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Evitar conflito de interesses</li><li>• Buscar inclusão</li><li>• Ser objetivo</li><li>• Atender ao interesse público</li></ul>
<b>Valor 3 – Justiça e Equidade</b> Principais condutas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Obedecer à lei</li><li>• Buscar justiça processual e substantiva</li><li>• Buscar distribuir de maneira justa os benefícios públicos</li></ul>
<b>Valor 4 – Evitar causar danos</b> Action principles: <ul style="list-style-type: none"><li>• Provide remedy or relief</li><li>• Use moral imagination</li></ul>
<b>Valor 5 – Fazer o bem</b> Principais condutas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ser empático</li><li>• Ajudar de forma positiva</li></ul>

## › Gerenciamento da integridade pública

Como mencionado anteriormente, as organizações públicas servem ao bem-estar da comunidade. Portanto, elas têm a obrigação de utilizar eficazmente e eficientemente os recursos que lhes são confiados, assim como seguir as normas legais e os valores éticos compartilhados. A abordagem tradicional para fomentar a ética nas organizações públicas foi embasada em regras e regulamentos implementados. Durante as últimas décadas, entretanto, o aumento do nível de complexidade e a rapidez das mudanças no mundo fizeram com que fosse necessário que as prestações do serviço público sofressem ajustes de flexibilização. Nesse contexto, a delegação de decisões e critérios de escolhas foram reatribuídas ao corpo de funcionários. Apesar desta nova dinâmica potencialmente fornecer melhores resultados e resultar em servidores públicos mais motivados, também abre a possibilidade da tomada de decisões equivocadas por oficiais não éticos, que podem fazer uso do poder para ganhos próprios, ao invés de promover o interesse público. No intuito de gerenciar os riscos envolvidos nas decisões discricionárias, assim como de fortalecer a integridade organizacional, as organizações públicas precisam de criar controles internos e parâmetros de desempenho e responsabilidade. Em paralelo, as organizações públicas devem adotar procedimentos que façam uma maior gestão da motivação dos funcionários e que estimulem as tomadas de decisões respaldadas em regras e princípios. Além disso, as normas legais e regulamentações de fora da organização requerem a adesão a determinados padrões. Finalmente, diversos órgãos internos e externos impulsionam a integridade pública e o cumprimento (compliance), através de sistemas de investigação, auditoria, treinamento, e de outros meios. O sistema de leis, regulamentações, políticas, práticas, servidores públicos, órgãos e unidades que impulsionam a tomada de decisões de uma forma ética, prevenindo a corrupção e promovendo as boas práticas do serviço público, geralmente é classificado como um sistema de gerenciamento de integridade (OECD 2017, página 9). Estes sistemas talvez não sejam classificados como “sistemas de gerenciamento de integridade”, mas o conceito é útil para os nossos objetivos, já que reconhece que, para se promover a integridade e ética no setor público, é preciso uma abordagem sistêmica.

O ponto inicial para delinear um sistema de gerenciamento da integridade pública está na missão à qual se propôs: servir a comunidade. As organizações definem os objetivos e os valores com base nessa missão e fazem-nos refletir em regras operacionais que conduzam aos resultados desejados. As organizações estabelecem sistemas internos de controle (ex. gerenciamento financeiro e de compras), para assegurar que as atividades diárias sejam executadas de acordo com as regras operacionais. Os valores e objetivos da organização precisam de estar alinhados com os padrões dos diferentes profissionais envolvidos, para que as regras operacionais e os controles internos correspondentes façam sentido e sejam eficazes. Isso pode ser um desafio quando se trata de organismos públicos que possuem uma grande leque de atribuições, cujos profissionais são guiados por paradigmas diferentes, como no caso das municipalidades locais.

Esse é o caso das regras orçamentárias em uma comunidade local. Os valores declarados da organização (municipalidade local), incluem as expectativas e receptividade dos cidadãos, a prestação de contas, o respeito pela coesão social e a sustentabilidade. As metas declaradas são para apoiar os vulneráveis, garantir o acesso às infraestruturas por parte de toda a municipalidade, manter as atividades econômicas e oportunidades de trabalho dentro da jurisdição, incentivar o uso eficaz e eficiente de recursos, assim como manter o gerenciamento financeiro de forma sustentável.

Num processo de alocação orçamentária, os profissionais da área financeira irão exigir um teto de gastos sensato e cálculos sobre o custo-benefício. Os engenheiros que implementarem projetos de infraestrutura, na maioria das vezes, poderão facilmente realizar cálculos quantitativos com base no plafond de gastos. Em contrapartida, os profissionais do setor de serviço social terão que usar de discernimento em alguns casos individuais, com o propósito de oferecerem um apoio eficaz ao vulnerável, sendo que esse apoio deverá ser desenhado de forma a sanear as necessidades de acordo com a situação específica. Consequentemente, os critérios utilizados para projetos de infraestrutura podem ser bem simples, podendo estar inclusos na estratégia de infraestrutura. Já nos programas de serviço social, precisa de ser estabelecido um outro formato do processo de tomada de decisões, concedendo poderes ao departamento social e a um sistema de controle interno que garanta que as decisões não sejam tendenciosas ou corruptas (exemplo: envolvendo um comitê social ou cuja decisão seja tomada por uma instância superior e com o envolvimento do departamento jurídico). Concluindo, contextos diferentes pedem processos diferentes, antes de se tomarem decisões orçamentárias, assim como exigem regras operacionais e controles internos diferentes.

Além disso, as regras e regulamentos por si só não são suficientes para garantir a integridade. Os organismos precisam de garantir que os sistemas de gerenciamento de integridade existentes não fiquem apenas no papel, mas que se reflitam nas práticas diárias. Parte dessa questão depende das competências, habilidades e disciplina dos funcionários. A outra parte é ambiciosa: os funcionários devem ter de se comprometer em aplicar as regras. Para tanto, é necessário que os valores pessoais e profissionais dos funcionários estejam alinhados com os objetivos e práticas da organização. Neste sentido, o sistema de gerenciamento de integridade busca alinhar esses componentes, por exemplo, através de treinamentos, códigos de conduta e de ética. Esta abordagem sistêmica para o gerenciamento da integridade é valioso, porque foca na organização na sua totalidade e procura garantir que as regras e valores das organizações sejam mutualmente apoiadas e disseminadas por todos intervenientes (stakeholders).

Se o engajamento e a competência dos funcionários são essenciais para que exista ética pública, as medidas sobre a responsabilidade e obrigatoriedade não são menos importantes. Nesse contexto, as organizações precisam de adotar procedimentos para a denúncia da violação da integridade, além de medidas de proteção para aqueles que denunciarem. As organizações também deveriam adotar regimentos disciplinares e mecanismos de controle, como auditorias internas e investigações internas. Como abordado mais profundamente no Módulo 7, sobre de Integridade e Ética (Estratégias para Condutas Éticas), o incentivo para uma cultura de integridade exige o encorajamento dos funcionários e das organizações em aprenderem com os seus erros, ao invés de acusarem e punirem os envolvidos. Todavia, em certos casos, para que o cumprimento (compliance) seja respeitado, é necessário que sejam tomadas medidas contra o funcionário que praticou a violação das regras. O que existe é uma linha tenue entre a responsabilização e a cobrança do infrator, em oposição a um processo mais “brando” de aprendizado.

Entretanto, mesmo com os melhores mecanismos de aplicação de regras, elas podem sempre ser violadas. Por isso, devem ser implementados não apenas incentivos materiais, mas também gratificações abstratas para a criação de um ambiente ético. Isto é consistente com o entendimento que as tomadas de decisões não são apenas racionais, mas também poder ser guiadas pelo contexto e pelas emoções, como explicado mais detalhamento no Módulo 6 sobre Integridade e Ética (Desafios em Viver Eticamente) e no Módulo 8 (Ética Comportamental).

Enquanto os incentivos materiais e as sanções são importantes, o comportamento humano é também influenciado por gratificações mais abstratas, tal como o sentimento de se sentir parte da comunidade, ou de se sentir um funcionário valioso. Pesquisas mostram que os seres humanos frequentemente priorizam gratificações abstratas em detrimento das suas necessidades biológicas (Eagleman, 2016, pág. 114). Esta percepção pode guiar estratégias que reforcem as condutas éticas nas organizações públicas.

A essência dessas gratificações abstratas está em reconhecer-se publicamente o trabalho ético, eficiente e eficaz do servidor público quando é constante e, algumas vezes, imediatamente após a conduta apropriada. Apesar de haver pouca pesquisa sobre as preferências do servidor público pelos tipos de reconhecimento, podemos concluir que o reconhecimento e os sentimentos de um bom desempenho e da tarefa cumprida podem ser mais importantes para o servidor público do que a remuneração pela atividade realizada. Isso já foi confirmado por um estudo da OECD que encoraja a remuneração pela execução da atividade, mas que sugere, comitadamente, que os seus efeitos não sejam superestimados (OECD, 2007, pág. 5). Para além do reconhecimento, os servidores públicos podem também receber gratificações em forma de treinamentos, atividades interessantes e desafiadoras, assim como mais autoridade e responsabilidade. Tais sugestões podem motivar os servidores públicos a terem um melhor desempenho profissional e incentivam a conduta ética.

As organizações também podem fortalecer a conscientização ética, se incentivarem diálogos constantes sobre a integridade, a ética e a qualidade do trabalho. Esses diálogos podem auxiliar na construção da motivação do serviço público e evitar a falta de envolvimento moral. Podem criar valores compartilhados, um ambiente seguro e a confiança nas organizações. Finalmente, as organizações podem criar um Departamento de Ética para fornecer orientações sobre temas éticos.

Contra esse pano de fundo, o gerenciamento da integridade pública pode ser conceptualizado como um processo que utiliza incentivos racionais, materiais e emocionais para assegurar a conduta ética dos indivíduos e das organizações. Este processo combina incentivos baseados em regras (externas) e incentivos baseados em valores (internos) que solidificam a motivação dos funcionários em reproduzir os objetivos da organização. Ambos são necessários para a integridade do serviço público. Os parágrafos a seguir exemplificam abordagens possíveis e os instrumentos que podem criar uma cultura de integridade e incentivar um comportamento consistente em que os servidores públicos e organizações seguem as regras.

## › Códigos de ética e outros instrumentos de integridade

Um instrumento fundamental no fortalecimento da integridade de qualquer organização pública é o código de ética ou o código de conduta. Estes códigos são construídos para captar o ethos dos domínios do serviço público e das profissões a que ele pertencem, e são guias para o comportamento das partes interessadas. Tanto as organizações internacionais como os governos nacionais formulam códigos de ética para o servidor público. A UNCAC<sup>3</sup>, por exemplo, estimula os Estados a adotarem “os códigos ou padrões de conduta para um desempenho que é correto, dignificante e adequado para as funções públicas”.

<sup>3</sup> Ibid. Disponível em: <http://www.unodc.org/unodc/de/treaties/CAC/>

A formulação dos códigos dos serviços públicos são diferenciados de um Estado para outro, considerando que o significado de um desempenho dignificado e adequado pode, algumas vezes, depender do contexto,. Adicionalmente, diferentes domínios dos serviços públicos ou dos tipos de interação com as partes interessadas (stakeholders) adotam diferentes códigos (ex. Código da Boa Governança ou Código dos Servidores Civis) e podem refletir valores contextuais específicos.

Tal como os códigos profissionais discutidos no Módulo 14 sobre Integridade e Ética (Ética Professional), também os códigos de conduta do serviço público podem ser concisos, mas podem também ser mais elaborados e incluir uma longa lista de valores e princípios. Os servidores públicos devem, supostamente, assimilar o código e torná-lo uma bússula ética interna para as suas decisões. Podem ser encontrados na listagem dos códigos éticos encontrados no website da OECD<sup>4</sup>. e na Biblioteca Jurídica (Legal Library) Anti-Corrupção da UNODC (os códigos são caracterizados como leis implementando o Artigo 8.º e Parágrafo 3.º da UNCAC) exemplos de como os valores tais como a responsabilidade, transparência e receptividade foram incorporados nos códigos do setor público. As Nações Unidas desenvolveram, como modelo, um Código Internacional de Conduta para Oficiais Públicos, inserido no anexo da Resolução da Assembléia Geral 51/59, datada de 12 de dezembro de 1996. A UNCAC cita este modelo de Código como um guia de orientação para os Estados desejando desenvolver códigos de éticas para o setor público..

Como exemplificado no Módulo 14, um código de ética pode ser diferenciado de um código de conduta baseado no fato de que, enquanto o primeiro tipicamente gera objetivos ou aspirações para os profissionais alcançarem (e algumas vezes são denominados código de aspiração), o último gera sanções pelo não cumprimento dos requisitos exigidos pelo código (e às vezes são denominados códigos de cumprimento (compliance) ou códigos disciplinares). As aspirações podem ser padrões a serem alcançados ou situações a serem evitadas. Estas podem ser determinadas com diferentes graus de precisão. Elas não são direcionadas necessariamente ao comportamento propriamente dito, podendo apresentar recomendações para que os funcionários procurem ter certas atitudes, caráter, e considerem certos pontos durante o processo de tomada de decisão.

Os códigos de ética no serviço público são estabelecidos para fortalecer valores e motivar os próprios servidores públicos. O processo da criação e assimilação do código são igualmente importantes e não apenas o texto, atendendo à sua natureza aspiracional. Quando os funcionários são envolvidos no processo de desenhar o código (ou outras regras comparativas), eles se tornam mais conscientes e mais engajados emocionalmente em seguir o código. A comunicação, construção de um consenso, cocriação, debates de como ministrar o código, nomeação e juramento do novo funcionário são instrumentos adicionais que podem delinear e fortalecer o ethos do serviço público. O “exemplo de cima” é de grande importância, assim como os rituais organizacionais e os diálogos em curso, sobre a ética no local de trabalho, e geram a conscientização dos servidores públicos e aumentam as chances dos assuntos éticos e dos dilemas serem propriamente identificados, ao invés de serem varridos para debaixo do tapete, por falta de envolvimento moral ou de apenas gerarem repostas automáticas e tecnocratas. O resultante clima ético gera uma pressão positiva tanto dos colegas, quanto da comunidade, aumentando as recompensas sociais por se agir eticamente.

---

<sup>4</sup> Website da OCDE. Conteúdo em língua inglesa, disponível em: [www.oecd.org/gov/ethics/ethicscodesandcodesofconductinoecdcountries.htm](http://www.oecd.org/gov/ethics/ethicscodesandcodesofconductinoecdcountries.htm)

Para além dos códigos de ética baseados em valores aspiracionais, as organizações públicas também utilizam códigos de conduta baseados no cumprimento disciplinar. Estes códigos contêm regras que os funcionários públicos são obrigados a cumprir, e sanções formais para a violação das regras. Os códigos disciplinares são concebidos como instrumentos de motivação extrínseca. Uma diferença fundamental entre um instrumento baseado em regras, tal como um código de conduta, e um código de ética baseado em valores é que o primeiro contém disposições executórias. A necessidade destes códigos é enfatizada no Artigo 8.º da UNCAC que pede que os Estados tomem “medidas disciplinares ou de outra índole contra todo funcionário público que transgrida os códigos ou normas estabelecidos em conformidade com o presente Artigo”. É importante clarificar, todavia, que em muitos casos a distinção entre códigos aspiracionais (ou éticos) e códigos disciplinares (de conduta) não será tão exata. Por isso, por exemplo, os códigos podem ser em parte aspiracionais, podendo também gerar sanções nos casos de um sério desvio de comportamento. Nesses casos, apenas as violações graves acarretarão sanções.

Quer no contexto de um código de conduta ou de outro tipo de regulamentação, a maioria das organizações públicas adopta regras relativas a conflitos de interesse e restrições pós-emprego. A questão dos conflitos de interesse é um problema fundamental no contexto da conduta ética no sector público. Um conflito de interesses surge quando os funcionários públicos estão em posição de beneficiar pessoalmente de acções ou decisões tomadas na sua qualidade oficial. Por exemplo, um funcionário público que deve tomar uma decisão de recrutamento relativamente a um cônjuge, ou um juiz que tem uma relação financeira com uma das partes num caso, tem um conflito de interesses. Nestas situações, o funcionário público deve revelar o seu conflito de interesses, e recusar-se a decidir sobre o assunto. Mais exemplos de conflitos de interesse podem ser encontrados no artigo “Conflicts of Interest in the Workplace”<sup>5</sup>. As restrições pós-emprego destinam-se a prevenir conflitos de interesse. Por exemplo, antigos funcionários públicos que trabalharam em concursos públicos estão proibidos de trabalhar para uma empresa que foi contratada pela organização, durante um certo período após terem deixado o sector público. Caso contrário, existe o risco de o funcionário público influenciar uma decisão de contratação pública que favoreça uma empresa para a qual pretende trabalhar no futuro, e a empresa pode ser tentada a subornar o funcionário público, oferecendo um emprego lucrativo em troca de um contrato governamental. Mais explicações sobre os códigos de serviço público podem ser encontradas na OCDE (2009). Note-se que, para além dos códigos de conduta, os funcionários públicos são também guiados por leis e regulamentos relevantes relativos ao seu trabalho, incluindo aspectos financeiros, de saúde e segurança.

Como mencionado previamente, o exemplo de cima é um dos requisitos mais importantes da integridade pública em qualquer organização. É muito difícil que os servidores públicos num ministério, hospital, ou em qualquer outra organização pública tenham uma conduta ética, caso a liderança não sirva como um modelo de ética. Isso gera a questão sobre os códigos de ética serem aplicados aos políticos (que comandam certas organizações públicas por um tempo limitado durante os seus mandatos) e não apenas aos servidores públicos (que trabalham nas organizações permanentemente). Exigem-se declarações de ativos e de interesses dos políticos, mas nem sempre existem códigos de ética<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.thebalancecareers.com/conflict-of-interest-1918090>

<sup>6</sup> Consultar guia sobre os códigos de ética para membros do parlamento (em língua inglesa) disponível em: [http://www.gopacnetwork.org/Docs/PEC\\_Guide\\_EN.pdf](http://www.gopacnetwork.org/Docs/PEC_Guide_EN.pdf)

Outra questão crítica é a da aplicação da lei e da responsabilização pelas violações da integridade. Afinal de contas, os problemas surgem, principalmente, quando não se vivem os valores éticos. Embora a motivação intrínseca para um comportamento ético seja importante, a forma como uma organização trata as denúncias de violações de integridade é também crucial para dissuadir e rectificar tais violações. Neste contexto, as estruturas de denúncia e protecção são importantes, assim como os regimes disciplinares e os mecanismos de controlo, tais como auditorias internas e investigações internas. Tal como discutido em maior profundidade no Módulo 7 (Estratégias de Acção Ética e Integridade), promover uma cultura de integridade implica encorajar o pessoal e as organizações a aprender com os seus erros em vez de culpar e punir. No entanto, em certos casos, assegurar o cumprimento exige a tomada de medidas contra o pessoal que viole as regras. Assim, existe um bom equilíbrio entre a responsabilização e os processos de aprendizagem “mais suaves”.

O Módulo 7 também discute a importância de um ambiente seguro para reforçar a integridade numa organização. Parte disto é apoiar o pessoal a lidar com situações de dilemas e preocupações. Como já foi referido, as decisões públicas devem reflectir todos os valores públicos. Em princípio, o papel da gestão da integridade é criar processos de decisão que integrem reflexões sobre os diferentes valores, e mecanismos de controlo para verificar o preconceito (Graaf-Huberts 2014). Ao mesmo tempo, existem situações de dilema em que os funcionários públicos necessitam de tomar decisões difíceis. É um papel importante dos sistemas de gestão da integridade criar um apoio para estas tomadas de decisão (incluindo, por exemplo, um apoio a potenciais denunciantes antes de decidirem apresentar um relatório formal). O clima organizacional seguro e a sensibilidade ética dos líderes e gestores são fundamentais para assegurar que os dilemas sejam discutidos e as preocupações levantadas. Algumas organizações empregam conselheiros de ética ou dão acesso a um aconselhamento jurídico externo que podem apoiar a tomada de decisões individuais ou um processo estruturado de discussão de dilemas. O seu papel é fornecer aconselhamento confidencial, num esforço para ajudar os indivíduos a determinar qual a linha de acção a tomar. As organizações podem também facilitar discussões de tipos de dilemas recorrentes, a fim de preparar o pessoal para responder adequadamente em tais situações.

Outros elementos-chave que fomentam uma cultura ética na organização incluem a exigência de que o funcionário faça um juramento, treinamentos persuasivos, debates sobre dilemas, conversas sobre novas regras, workshops sobre políticas internas e uma educação continuada. O Artigo da UNCAC 7(1)(d), por exemplo, encoraja os Estados a viabilizarem a educação e o treinamento para oficiais públicos, para que possam “cumprir os requisitos de desempenho correto, honroso e devido de suas funções (...).” No intuito de fortalecer e manter um ambiente ético, é importante que: o corpo de funcionários tenha um espaço seguro e um processo estruturado para debater temas éticos; sejam encorajados a dividir interpretações divergentes; escutem e entendam os argumentos dos outros na aplicação de certos valores e regras; as consequências das possíveis decisões a serem tomadas sejam debatidas; se sintam incluídos e ouvidos; sintam que há um consenso (ou ao menos entendam as posições e as preocupações dos outros), e, por fim, que tenham a sensação de que, no final do processo, surgiram decisões mais responsáveis. O que pode aparecer como um problema. A esse respeito, o que pode se tornar um problema é a autoridade para executar os programas de treinamento, assim como os debates e conversas sobre os dilemas. Os programas de treinamento podem ser uma responsabilidade das estruturas internas das organizações públicas, ou talvez haja uma entidade externa e separada para treinar os servidores públicos. Na Lituânia, por exemplo, a maioria dos ministérios governamentais (Chlivickas, 2010, página 4) possuem os seus

próprios centros de treinamento e, assim sendo, os servidores públicos são capazes de ampliar os seus conhecimentos e serem lembrados, constantemente, dos valores fundamentais do serviço público. Outros Estados, em contraste, como a Dinamarca (Danish School of Public Administration), a República Checa (Institute of State Administration), a França (l'Institut de la gestion publique et du développement économique et le Centre des études européennes de Strasbourg), a Alemanha (Federal Academy of Public Administration), a Irlanda (Institute of Public Administration in Ireland) e a Itália (Scuola Superiore Della Pubblica Amministrazione), possuem instituições públicas separadas que fornecem treinamentos para os servidores públicos. De qualquer forma, o ponto crucial é que durante os constantes treinamentos os servidores públicos não apenas possam aprofundar os seus conhecimentos, mas também discutir os desafios e obstáculos que encontram no dia a dia e que poderão conduzi-los a uma conduta divergente e não ética.

## › Referências bibliográficas

Chlivickas, Eugenijus, (2010). *Civil Service Training System: Human Resource Development Strategy*.

» Disponível no link: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN018427.pdf>

de Graaf, Gjalt, Leo Huberts and Remco Smulders (2014). Coping with public value conflicts. *Administration and Society*, vol. 48, No. 9 (April).

Eagleman, David (2016). *The Brain: The Story of You. Edinburgh*: Canongate Books.

Huberts, Leo and Alain Hoekstra, eds. (2016). *Integrity Management in the Public Sector: The Dutch Approach*. The Hague: The Dutch National Integrity Office.

Huberts, Leo (2014). *The Integrity of Governance. What It Is, What We Know, What Is Done, and Where to Go*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Jørgensen, Torben Beck and Ditte-Lene Sørensen (2013). Codes of good governance: national or global public values? *Public Integrity*, vol. 15, No. 1 (Winter), pp. 71–95.

» Disponível no link: [https://www.researchgate.net/publication/273340108\\_Codes\\_of\\_Good\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/273340108_Codes_of_Good_Governance).

Lewis, Carol W. and Stuart C. Gilman (2012). *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

OECD (1996). *Ethics in Public Service: Current Issues and Practices*.

» Disponível no link: <http://www.oecd.org/dataoecd/59/24/1898992.pdf>.

OECD (2005). *Performance Related Pay for Government Employees*.

» Disponível no link: <http://www.oecd.org/gov/pem/performancerelatedpayforgovernmentemployees.htm>.

OECD (2017). *OECD Recommendation on Public Integrity*.

» Disponível no link: <http://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/>.

Sampford, Charles, Rodnes Smith and A.J. Brown (2005). From Greek temple to bird's nest: towards a theory of coherence and mutual accountability for national integrity systems. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 64, No. 2 (June), pp. 96-108.

Sandel, Michael, J. (2009). *Justice: What's the Right Thing to Do?* New York: Farrar, Straus and Giroux.

# Exercícios

Esta seção faz sugestões de exercícios educativos em sala de aula e pré-aula, enquanto que uma atividade pós-aula será sugerida numa seção separada, com o objetivo de verificar o quanto o estudante assimilou deste Módulo.

Este Módulo foi construído com um foco no estudante, utilizando um método de ensino experimental. O objetivo é envolver os estudantes nas reflexões e debates relacionados aos problemas e dilemas públicos, assim como fazê-los perceber como a compreensão e as reações responsáveis podem resultar do diálogo. A reflexão dessa experiência abrirá portas no entendimento dos instrumentos e processos de gerenciamento ético e de integridade. O tamanho de grupo ideal para esse método é de 15-20 estudantes. Com um grupo desse tamanho será até possível manter debates em plenárias participativas e envolver todos no diálogo. Embora seja possível ensinar esse Módulo em salas de aula grandes, será mais desafiador poder assegurar um envolvimento ativo dos estudantes. Além disso, fazer os mesmos exercícios em grupos grandes pode levar mais tempo, e assim talvez o docente precise utilizar outras técnicas de facilitação. Cada exercício é apresentado como uma atividade para um grupo de 15-20 estudantes, mas ao final da descrição de cada exercício, estão incluídas sugestões em como facilitar a atividade com grandes grupos.

Todos os exercícios dessa sessão são direcionados a estudantes de graduação e de pós-graduação. Todavia, alguns dos casos e pontos de debate utilizados nos exercícios podem não ser apropriados para o contexto social em questão. Nos exercícios talvez mais sensíveis, oferecemos alternativas ou os docentes também podem encontrar alternativas que considerem mais adequadas.

## Exercício 1: Receptividade sobre valores

Após um rápido debate sobre os valores que são importantes, distribua cartões entre os estudantes e peça a eles para escrever um valor que considerem o mais importante nas suas vidas. Peça que imaginem estar na recepção de abertura de um novo programa e que precisam se apresentar aos outros estudantes usuando o valor escrito no seu próprio cartão. Sendo assim, o cartão seria o cartão de visita de cada um. Ao se apresentarem aos outros, é necessário explicarem o valor escolhido como o principal. Feitas as mútuas e rápidas apresentações, os estudantes devem fazer novos contatos, se apresentando aos outros estudantes.

### Orientações para o palestrante

Dê aos estudantes dez minutos para se misturarem e conversarem, então colete os cartões e os exponha no quadro branco ou no flipchart. Identifique as similaridades e as diversidades e pergunte “Como você se sentiu ao se apresentar com o que considera o seu valor principal?”. Provavelmente os estudantes comentarão que raramente conversam sobre esse tema. O docente poderá enfatizar a importância de falar sobre valores, criando assim valores compartilhados e confiança mútua entre as pessoas. Caso os estudantes necessitem de exemplos de valores, eles podem tirar da lista disponível no Mindtools website<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Website “Mindtools”. Conteúdo em língua inglesa, disponível em: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_85.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_85.htm)

## › Exercício 2: Códigos éticos para os servidores públicos

Distribua a lista dos valores fundamentais e das principais condutas do código nacional do serviço público do seu país ou de outro código nacional para o serviço público (veja, por exemplo, os códigos do serviço público disponíveis no website da OECD<sup>8</sup> e na Biblioteca Jurídica (Legal Library) AntiCorrupção do UNODC). Divida os estudantes em cinco grupos. Peça a cada grupo que trabalhe com um valor fundamental da Tabela 1: Valores Fundamentais do Serviço Público e Principais Condutas (veja a sessão dos Temas Principais do Módulo). Esses grupos deveriam identificar os valores e os princípios do código com o valor fundamental correspondente para os quais eles foram designados na Tabela 1. Por último, os representantes dos grupos explicarão as escolhas feitas pelo próprios grupos para toda sala de aula.

### Orientações para o palestrante

O instrutor deve explicar que são possíveis muitos agrupamentos e formulações, igualmente apropriados, dos diferentes valores e princípios. Em cada possível contexto, as tradições e o impacto da cultura política afetam essas formulações. Quando o processo de formulação é participativo, isso pode promover a compreensão e a identificação entre as partes interessadas (stakeholders) e, consequentemente, melhores resultados.

## › Exercício 3: Violações de práticas de integridade

Peça aos estudantes para dar exemplos de violação das práticas de integridade. Mostre-lhes o vídeo Just Do Your Job!<sup>9</sup> e peça aos estudantes que reajam à situação apresentada no vídeo. Conduza o debate para que os estudantes entendam que talvez os funcionários públicos não consigam agir eticamente quando as suas organizações tiverem controles internos fracos e níveis baixos de conformidade (compliance). Peça aos estudantes que se posicionem em relação à situação apresentada no vídeo. Faça anotações no quadro branco ou no flipchart, referentes à violação de práticas de integridade mostradas no vídeo. Explique aos estudantes que o objetivo do gerenciamento da integridade e da ética pública é o de minimizar o risco dessas práticas se tornarem numa realidade.

### Orientações para o palestrante

O vídeo “Just Do Your Job!” elucida um caso óbvio de corrupção. Todavia, é importante observar que o termo “violação de práticas de integridade” engloba práticas corruptas, juntamente com outras de uso impróprio da autoridade, como assédio ou outra forma de tratamento indecente dos colegas. Estas violações podem resultar de incompetência organizacional e pessoal, e de fracos controlos internos e conformidade (compliance).

<sup>8</sup> Website da OCDE. Conteúdo em língua inglesa, disponível em: <http://www.oecd.org/gov/ethics/ethicscodesandcodesofconductinoecdcountries.htm>

<sup>9</sup> Vídeo publicado na plataforma YouTube. Conteúdo em língua inglesa, disponível em: [www.youtube.com/watch?v=pzMmSfNxw4](http://www.youtube.com/watch?v=pzMmSfNxw4)

## › Exercício 4: Estudos de caso e reflexão sobre a estruturação da ética

Selecione um estudo de caso que apresente dilemas éticos e facilite o debate de forma a permitir que os estudantes experienciem a dinâmica do diálogo efetivamente, demonstrando como poderão formar interpretações e opiniões. Por exemplo, faça os estudantes formarem uma meia lua com as cadeiras onde estão sentados e coloque duas cadeiras em cada ponta. Em cada uma dessas duas cadeiras coloque um cartaz com uma das possíveis soluções para o dilema a ser debatido. Peça aos estudantes que desejam falar para se levantarem das suas cadeiras e se sentarem na cadeira com o cartaz que reflete a solução de sua escolha. Peça que façam os seus argumentos sobre o porquê da escolha. De seguida, eles devem retornar para as suas cadeiras e escutar os argumentos dos outros estudantes. Entretanto, sempre que se manifestarem, devem fazê-lo da cadeira que representa a sua própria escolha. Já numa turma de muitos estudantes, a discussão pode ser facilitada formando um “aquário”. Por exemplo, aproximadamente 15 estudantes fazem o exercício descrito acima e os outros sentam-se em seu redor como observadores.

O instrutor pode usar um dos dois casos de estudo apresentados abaixo para fazer esse exercício, ou qualquer outro estudo que apresente dilemas éticos. Outros casos com essa temática poderão ser encontrados em websites como o <http://ethicsunwrapped.utexas.edu/case-studies>.

### Orientações para o palestrante

O instrutor lista os principais argumentos no quadro branco ou no flipchart, podendo agrupar os argumentos sob o prisma de três categorias de éticas principais: utilitária, deontologia e por virtude (essas categorias são discutidas no Módulo 1 sobre Integridade e Ética (Introdução e Parâmetro Conceitual).

O docente deve aguardar o tempo que for necessário para que a maioria das considerações éticas sejam articuladas. Se alguns dos pontos importantes faltarem, o docente poderá fazer parte da atividade, adicionando o ponto e estimulando ainda mais debate entre os estudantes. O docente pode fazer um resumo rápido dos argumentos.

Quando os argumentos se esgotarem, o instrutor pedirá aos estudantes que reflitam sobre a experiência individual de cada um, tanto no debate como no processo (compartilhamento). O instrutor pode anotar as reflexões dos estudantes num quadro branco ou flipchart. Caso os posicionamentos mudem durante o debate, isso poderá ser frisado durante a exposição.

O compartilhamento deve focar no formato e no processo. A primeira questão do compartilhamento é: Como você se sentiu nesse debate? Após os estudantes compartilharem os seus sentimentos, todos devem fazer uma abordagem do que ocorreu durante o exercício. É importante demonstrar que os argumentos impactaram nas opiniões dos outros. No final do compartilhamento, os estudantes devem discutir como o formato influenciou o debate.

Resumindo, o instrutor reforça as ideias que são importantes para a compreensão do processo de gerenciamento da ética, tais como: o espaço seguro; o processo estruturado; a partilha das diferentes interpretações; a compreensão dos argumentos dos outros; o debate sobre as potenciais consequências das decisões a serem tomadas; a compreensão dos argumentos para a adoção de certos valores e regras; o sentir-se incluído e ouvido; a experiência da criação do consenso; ou pelo menos o entendimento das preocupações e pontos de vista dos outros; e, consequentemente, surgirão, no final do processo, decisões mais responsáveis.

Os estudos de caso abaixo incluem instruções específicas adicionais para os instrutores.

### **Estudo de Caso 1: Centro de Controle de Doenças**

Imagine que você trabalha numa clínica de saúde pública que oferece um teste anônimo e sem custo, além de aconselhamentos e orientações para pacientes que sejam HIV positivos. Durante uma sessão de aconselhamento, você descobre, por um paciente diagnosticado com HIV, há um ano, que ele nunca informou aos seus parceiros sexuais que testou positivo e que também não faz uso de nenhuma proteção. Durante a sessão fica claro que o paciente não tem nenhuma intenção de modificar a sua forma de agir. O que você faria? Você se sentiria impossibilitado de tomar alguma atitude já que o seu papel é de oferecer aconselhamento e orientações de forma confidencial? Por outra, você relataria a situação ao seu superior ou para a polícia?

Orientações

### **Orientações para o palestrante**

Certifique-se que os estudantes se manterão focados nos argumentos para encontrar alternativas e que evitarão fazer estereótipos ou julgar o paciente. Permita que os estudantes façam um debate sobre as opções, por quanto tempo for necessário, certificando-se que tenham entendido bem o dilema do serviço oferecido, entre proteger as vítimas e manter a confidencialidade. Siga as orientações gerais do Exercício 4. Durante o debate, o instrutor talvez queira mencionar que o comportamento do paciente pode ser classificado como um grave crime, em alguns países, explorando a relevância dessa informação nas questões de teor ético. Um cenário similar, com orientações adicionais para os docentes encontra-se disponível no Estudo de Caso 2, sobre O Papel da Moralidade do Módulo 14 que discute Integridade e Ética (Ética Profissional).

### Estudo de Caso 2: Pulverização contra insetos

Imagine que na sua região existam insetos que transmitem doenças sérias (e potencialmente fatais), como a encefalite e a doença de Lyme, transmitidas por carrapatos. A pulverização das plantas e da grama com certos produtos químicos e substâncias é capaz de matar os carrapatos, fazendo que haja uma diminuição considerável das infecções dos seres humanos; no entanto, é necessário que isso seja feito periodicamente para que seja eficaz. Até recentemente, essa substância química estava disponível no mercado e podia ser considerada legal a pulverização das plantas e grama nos jardins e espaços públicos. No ano passado, uma organização internacional intergovernamental introduziu uma proibição no uso do produto químico para pulverizar os jardins e locais públicos. A razão da proibição foi um estudo comprovando e ilustrando que o custo maléfico ao meio ambiente era maior que o benefício da pulverização. Há uma possibilidade que o estudo tenha sido desenvolvido em países onde o inseto não causa doenças fatais ou em que os números de carrapatos são menores, se comparados ao seu país. Independentemente, o seu país introduziu uma lei que proíbe o uso do produto químico para pulverizar as plantas. O produto químico ainda estava disponível e o seu uso permitido legalmente nos locais de armazenamento de grãos. A única outra forma de proteção é um spray que muitos se recusam a usar porque precisa ser aplicado nas roupas e na pele das pessoas.

No jardim onde brincam os seus filhos existe um perigo real da existência de carrapatos. Você sempre utilizou o produto banido e funcionou. Você o usaria nesse ano novamente, agora que está ciente que o uso desse produto foi banido para o uso nos jardins e parques?

Suponhamos que você é o chefe do departamento de serviços sociais do governo municipal e que a diretora do jardim de infância local vai até ao seu escritório para informá-lo que existem muitos carrapatos no pátio da escola municipal e que os pais querem que ela faça uma aplicação do spray nas plantas para proteger as crianças. A diretora pede a sua permissão para usar o spray com a substância química que foi banida para matar os carrapatos. Você permitiria que ela utilizasse o produto banido?

#### Orientações para o palestrante

Apresente o estudo de caso primeiramente como um dilema de um indivíduo particular que tem carrapatos no jardim onde brincam os seus filhos. Os estudantes analisarão a questão por um pequeno espaço de tempo (aproximadamente de 5 minutos) e, na maioria das vezes, rapidamente concordarão em utilizar o spray. Na sequência, apresente o segundo cenário, pedindo aos estudantes que imaginem que são servidores públicos e que lhes pediram para autorizar o uso do spray para matar os carrapatos infectados no pátio do jardim de infância da escola municipal. O debate provavelmente levará mais tempo, já que os estudantes irão explorar as responsabilidades inerentes aos papéis exercidos no setor público. Peça aos estudantes que reflitam sobre as diferenças entre os dois cenários e as consequências da decisão que irão tomar.

Os estudantes geralmente concordam na utilização da substância química banida no jardim da casa, mas debatem, por um bom tempo, sobre se o servidor público deve assinar o contrato. O docente deve lembrá-los que as decisões tomadas pelo servidor público têm que ter respaldo legal, além de serem eficazes e éticas. Nesse caso, é impossível que as três condições sejam respeitadas. O instrutor deve enfatizar que a tomada de decisões frente a questões éticas faz parte do papel dos servidores públicos e que requerem que estes assumam as responsabilidades. O docente pode seguir as orientações gerais do Exercício 4.

# Exemplo de estrutura de aula

Essa seção contém recomendações para o sequenciamento de uma aula que procura atingir seus objetivos num período de três horas. O instrutor poderá preferir desconsiderar ou encurtar alguns dos segmentos abaixo, para dar mais tempo para os outros elementos, incluindo: apresentações, quebra de gelo entre os participantes, conclusões ou intervalos. A estrutura pode também ser adaptada para aulas mais curtas ou longas, considerando que a duração de um período de aula tem variações de país para país.

Os intervalos de tempo abaixo indicam o tempo necessário para uma turma de 20 estudantes. Se o tamanho da turma for consideravelmente maior e o docente decidir utilizar as técnicas descritas ao final das seções para os grupos com mais estudantes, será necessário adicionar mais tempo para cada parte.

## Quebrando o gelo: abertura sobre valores (10 minutos)

- Apresentar aos estudantes os tópicos ilustrados na sessão das Questões Chave do Módulo e explicar o método de ensino interativo.
- Conduzir o Exercício 1.

## Servidor civil representando um comandante de bordo temporário (10 minutos)

- Apresente os cinco valores principais da Tabela 1: Os Valores Fundamentais e Condutas Principais do Serviço Público (veja a sessão sobre os Temas Chaves do Módulo). O docente pode distribuir um folheto com a tabela ou mostrá-la num slide de PowerPoint.
- Explique o conceito referente ao “Comissário de Bordo Temporário”.
- Pergunte aos estudantes se um valor ou princípio público importante não está incluso na tabela.
- Facilite o debate em torno das reações dos estudantes.

## Códigos éticos para os servidores públicos (30 minutos)

- Explique o papel, o conteúdo e conduta dos códigos éticos do Exercício 2.

## Integridade pública (40 minutos)

- Conduza o Exercício 3: projete o vídeo e conduza um debate.
- Construa um debate sobre o cenário apresentado no vídeo, explicando que a integridade pública exige mais do que ter funcionários que sejam éticos. O sistema operacional das organizações públicas, assim como o sistema de gerenciamento da integridade, também são importantes.

## Reflexão ética estruturada do estudo de caso (20 minutos)

- Posicione as cadeiras como descrito no Exercício 4.
- Explique as regras do processo antes de apresentar o estudo de caso.
- Apresente o Estudo de Caso 1 ou outro caso sobre um dilema, como os disponíveis no link: <http://ethicsunwrapped.utexas.edu/case-studies>.
- Debata o posicionamento dos estudantes sobre dilemas éticos.
- Debata a visão dos estudantes sobre o processo e anote as reflexões deles no quadro branco ou flipchart (nomeia as anotações de “Diálogo”).

### Fortalecendo a ética e integridade pública (40 minutos)

- Debata os instrumentos que constroem um ambiente ético ilustrando os pontos relevantes da sessão dos Temas Chaves do Módulo (ex.: juramento, treinamento persuasivo, código de ética, debate sobre dilema, debate sobre novas regras, workshops sobre políticas internas).
- Exponha as suas anotações dos “Diálogos” referentes ao debate anterior e peça ao grupo identificar quais das ideias listadas são relevantes para a construção de uma cultura ética nas organizações (ex. criação de espaços seguros; compartilhamento e compreensão sobre as interpretações diferentes; debate sobre as consequências das decisões; construção de um consenso).
- Divida os estudantes em grupos pequenos e atribua para cada grupo um instrumento que constrói um ambiente ético. Peça aos estudantes para debater sobre dois temas:
  - (1) Como é possível utilizar esse instrumento numa organização pública?
  - (2) Qual o impacto desse instrumento na integridade da organização?
- Após 15 minutos o representante do grupo apresenta os resultados para todos os estudantes da sala de aula.

### Obrigações dos servidores públicos (30 minutos)

- Usando o formato do Exercício 4, seja o facilitador do debate em torno do Estudo de Caso 2.

### Exercício final opcional caso o tempo permita: receptividade sobre valores públicos

- Repita o Exercício 1, mas dessa vez peça que os estudantes escrevam no cartão o valor público sobre o qual eles se identificam mais, ao invés do valor pessoal de suas escolhas.
- Faça com que os estudantes debatam com os colegas na sala de aula os motivos pelos quais escolheram esse valor público específico.
- Após 10 minutos, entregue aos estudantes os cartões do Exercício 1 e peça que silenciosamente comparem o cartão dos seus ‘Valores Públicos’ com o cartão dos seus ‘Valores Pessoais’ do Exercício 1.
- Permita que reflitam, mas não faça comentários. Nesse momento, é melhor deixar que os estudantes compartilhem os seus últimos comentários e agradeça a participação ativa de cada um na atividade.

## Leitura Essencial

Essa seção ilustra uma lista de materiais de livre acesso (na maioria) que o instrutor poderia pedir para os estudantes ler antes de participarem de uma aula baseada nesse Módulo.

Eagleman, David (2016). *How I decide?* In *The Brain: The Story of You*. Edinburgh: Canongate Books, páginas 107-144.

» O livro apresenta novas descobertas na neurociência em como o cérebro trabalha. O capítulo “How do I decide?” (Como eu decido?) fornece uma explicação da natureza racional e emocional da tomada de decisões. Aqui são abordadas algumas decisões éticas dentro desse contexto. O texto ajuda a compreender o porquê de processos serem fundamentais para a educação ética e no desenvolvimento da integridade e ética pública. O livro não está disponível sem custo na internet. Todavia, uma versão em filme está disponível na BBC através do link: <https://www.bbc.co.uk/programmes/b07030n9>.

Gilman, Stuart C. (2005). *Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons*. World Bank.

» O documento oferece uma introdução resumida dos valores públicos e, na primeira parte, oferece uma introdução resumida dos valores públicos. A primeira parte explica a conexão entre o sistema democrático, seus valores e os códigos éticos públicos. O seu estilo é simples e acessível até para estudantes de disciplinas distantes desse assunto e é escrito para profissionais de desenvolvimento. O documento está disponível no link: <https://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>.

Lewis, Carol W. and Stuart C. Gilman (2012). *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, páginas 1-44 e 115-138.

» Um livro impositivo sobre a ética pública que ajuda a explicitar os desafios éticos do serviço público e que oferece um guia prático que lida com temas éticos. A introdução e o Capítulo 1 oferecem uma introdução detalhada sobre os regimes da ética pública e da integridade pública, assim como sobre os valores éticos fundamentais. O Capítulo 5 oferece uma explicação detalhada e orienta em como agir diante de situações de dilema ético.

OECD (2017): *Recommendations on Public Integrity*. Paris.

» Um resumo que reflete os conceitos state-of-the-art da integridade pública. Esse documento captura e faz uma abordagem do gerenciamento da integridade pública, as atividades necessárias e a sua conexão com a sociedade. O documento é curto, resumido, escrito num estilo acessível para todos, bem ilustrado e escrito em várias línguas. O documento está disponível no link: <http://www.oecd.org/gov/ethics/Recommendation-Public-Integrity.pdf>.

## Leitura avançada

As leituras abaixo são recomendadas para os estudantes interessados em explorar os tópicos desse Módulo em mais detalhe e também para os instrutores que ensinam o Módulo.

de Graaf, Gjalt, Leo Huberts and Remco Smulders (2014). *Coping with public value conflicts. Administration and Society*, vol. 48, No. 9 (April).

» Um artigo escolático que explica os valores éticos conflitantes do dia a dia nas organizações públicas e os mecanismos utilizados no setor público para lidar com esses conflitos. O artigo está disponível no link: [https://www.researchgate.net/publication/274983312Coping\\_With\\_Public\\_Value\\_Conflicts](https://www.researchgate.net/publication/274983312Coping_With_Public_Value_Conflicts).

Huberts, Leo (2014). *The Integrity of Governance. What It Is, What We Know, What Is Done, and Where to Go*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

» O livro oferece uma visão geral da abordagem sobre integridade, seus instrumentos e as práticas de implementação. O texto oferece uma argumentação detalhada sobre as estratégias de gerenciamento da integridade.

Huberts, Leo and Alain Hoekstra, eds. (2016). *Integrity Management in the Public Sector: The Dutch Approach*. The Hague: Dutch National Integrity Office.

» Esse livro faz uma exposição da história e da condição vigente da abordagem holandesa sobre a integridade, considerada uma das melhores práticas sobre o campo do gerenciamento da integridade. Especialmente úteis são os estudos de caso sobre os sistemas de gerenciamento da integridade nos capítulos 8-12. Esse livro está disponível no link:

<https://www.government.nl/documents/reports/2016/01/18/integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach>.

Jørgensen, Torben Beck and Ditte-Lene Sørensen (2013). Codes of good governance: national or global public values? *Public Integrity*, vol. 15, No. 1 (Inverno), páginas 71–95.

» A publicação analisa os códigos nacionais de vários países e os domínios do serviço público. Ilustra também a natureza e a extensão da diversidade entre os códigos nacionais. O material está disponível no link: [https://www.researchgate.net/publication/273340108\\_Codes\\_of\\_Good\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/273340108_Codes_of_Good_Governance).

Integrity Action (2015). *Live and Work with Integrity: You Can Do It!*. London: Integrity Action.

» Integrity Action é uma ONG internacional focada na iniciação de processos sociais para inibir corrupção. A publicação aborda o papel da integridade na mitigação da corrupção no setor público e de diferentes stakeholders nesse processo. A publicação mostra de forma equilibrada os números de casos em regiões diferentes. O material está disponível no link: [https://integrityaction.org/sites/default/files/publication/files/IAC\\_017\\_Integrity\\_Textbook\\_r5\\_WEB.pdf](https://integrityaction.org/sites/default/files/publication/files/IAC_017_Integrity_Textbook_r5_WEB.pdf).

OECD (2009). *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*. Paris: OECD.

» Essa publicação oferece um quadro abrangente para o gerenciamento da integridade em organizações públicas. A publicação argumenta a favor de uma abordagem sistêmica e o alinhamento de instrumentos, regras e valores nas organizações públicas. O foco é prevenir corrupção. O conteúdo vai muito além da necessidade de um curso introdutório, na verdade essa publicação pode ser utilizada como um recurso útil para instrutores que desejam uma compreensão mais profunda do gerenciamento da integridade pública. A publicação está disponível no link: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=GOV/PGC/GF\(2009\)1](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=GOV/PGC/GF(2009)1).

Sampford, Charles, Rodnes Smith and A.J. Brown (2005). From Greek temple to bird's nest: towards a theory of coherence and mutual accountability for national integrity systems. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 64, No. 2 (Junho), páginas 96-108.

» Além de explicar a integridade dos sistemas, o artigo apresenta metáforas de gerenciamento de integridade. Essas metáforas podem ajudar os instrutores em demonstrar como os diferentes componentes do sistema de integridade podem ser interrelacionados com efeitos positivos e, na maioria dos casos, deixar marcas profundas nos estudantes. Essa publicação está disponível no link: [https://www.researchgate.net/publication/230317133\\_From\\_Greek\\_Temple\\_to\\_Bird's\\_Nest\\_Towards\\_A\\_Theory\\_of\\_Coherence\\_and\\_Mutual\\_Accountability\\_for\\_National\\_Integrity\\_Systems](https://www.researchgate.net/publication/230317133_From_Greek_Temple_to_Bird's_Nest_Towards_A_Theory_of_Coherence_and_Mutual_Accountability_for_National_Integrity_Systems).

Sandel, Michael, J. (2009). *Justice: What's the Right Thing to Do?*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

» O livro instiga o leitor a pensar sobre a moralidade pública e sobre a reflexão moral através da análise de temas públicos contestados e situações éticas que envolvam dilemas. O texto mostra o que uma sofisticada reflexão moral e um debate racional poderiam trazer para a vida pública.

# Avaliação dos estudantes

Essa seção sugere uma atividade pós-aula com o propósito de avaliar se o estudante compreendeu o Módulo. As sugestões de avaliação antes da aula ou durante a aula são apresentadas na seção dos Exercícios.

Propõem-se aqui duas atividades pós-aula. A primeira é especificamente sobre a ética no serviço público. Esta atividade também pode ser relevante para estudantes que não sejam especialistas em administração pública, servindo como uma forma de medir o conhecimento e o entendimento sobre o Módulo. A segunda atividade pede que os estudantes pensem no que eles podem fazer a fim de fortalecer a ética nos seus próprios ambientes, criando estratégias baseadas nos debates dos Módulos. Isto não se encontra necessariamente relacionado à ética no serviço público, mas encoraja a reflexão crítica, a capacidade de análise e o design criativo, habilidades que são relevantes aos temas examinados no Módulo.

## Atividade 1: Redação sobre um valor do serviço público

Os estudantes devem selecionar um valor do serviço público e escrever uma redação sobre o tema.

- Os estudantes devem explicar o valor escolhido, revisar um código de éticas do serviço público nacional e identificar os conceitos das condutas relacionadas ao valor, ou pesquisar diferentes códigos na Internet e comparar as diferentes formulações do valor e dos conceitos das condutas.
- Eles devem, também, debater quais as implicações que esse valor tem no serviço público e na vida pública, caso seja implementado de forma apropriada.
- Eles devem, da mesma forma, explicar o porquê desse valor ser importante para suas vidas.

## Atividade 2: O que eu posso fazer para tornar o ambiente mais ético?

Os estudantes devem selecionar uma prática de violação da integridade no seu próprio ambiente (escola, clube de esportes, grupo de amigos, família). A prática da violação da integridade é um comportamento de alguém que repetidamente viole as regras ou normas éticas, formais ou informais, pertinentes ao grupo/ambiente. Os estudantes devem escrever uma redação respondendo às seguintes questões:

- Por que a prática evoluiu e por que se repete?
- Em que condições, se alguma, você faria alguma coisa para mudar a prática?
- Como você deve tentar mudar essa prática?

Durante as reflexões dos estudantes, eles devem colocar em prática alguns dos conceitos que aprenderam no Módulo.

# Materiais de ensino adicionais

Essa sessão inclui links para ferramentas de apoio ao ensino como slides de PowerPoint, materiais de vídeo e estudos de casos. Esses poderão auxiliar o instrutor no ensino dos temas elucidados no Módulo. Os instrutores podem adaptar os slides e outros materiais para as suas necessidades específicas.

## › Apresentação de PowerPoint

PowerPoint Módulo 13: Integridade Pública e Ética disponível em <https://grace.unodc.org>

## › Estudos de Caso

### *Integrity Management in the Public Sector: the Dutch Approach.*

» Os capítulos 8-12 dessa publicação são sugeridos para instrutores do módulo de três horas que não são especialistas do setor público pois eles apresentam sistemas de integração organizacional de organizações públicas de diferentes setores. Esses casos demonstram como os gerenciamentos dos processos de integridade podem ser implementados na prática. No caso de cursos de maior duração, a apresentação da abordagem e o debate sobre alguns dos casos está também incluída na sequência das aulas sugerida. Essa publicação está disponível no link: <https://www.government.nl/documents/reports/2016/01/18/integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach>.

### *The Fix Rate: A Key Metric for Transparency and Accountability.*

» A publicação poderá ajudar os instrutores dos módulos de três horas que não são especialistas do setor público pois eles apresentam sistemas de integração organizacional de organizações públicas de diferentes setores. Esses casos demonstram como os gerenciamentos dos processos de integridade podem ser implementados na prática. No caso de cursos de maior duração, a apresentação da abordagem e o debate sobre alguns dos casos está também incluída na sequência das aulas sugeridas. Essa publicação está disponível no link: <https://integrityaction.org/sites/default/files/tmfixrate/thefixratereportenglish.pdf>.

### *Resources about Integrity Pacts.*

» TEssas publicações narram como governos podem fazer contratos com stakeholders da sociedade civil garantindo a integridade na implementação do projeto. Elas poderão ser utilizadas nos cursos de longa duração autônomos juntamente com a publicação acima. As publicações estão disponíveis no link: [https://www.transparency.org/whatwedo/tools/resources\\_about\\_integrity\\_pacts/5](https://www.transparency.org/whatwedo/tools/resources_about_integrity_pacts/5).

### *Ethics Unwrapped: Cases.*

» Nesse site, vários casos curtos poderão ser encontrados e poderão ser utilizados ao invés dos incluídos no Módulo. Esse site também é uma excelente fonte de explicações sucintas e claras dos termos fundamentais, além de oferecer bons vídeos de curta duração. Disponível no link: <http://ethicsunwrapped.utexas.edu/case-studies>.

***Eagleman: How do I decide?*<sup>10</sup>**

» O vídeo é uma palestra de David Eagleman sobre tomada de decisões. O material pode ser assistido pelos estudantes como uma atividade anterior a aula. Assistir a esse vídeo poderá ser muito importante na meio acadêmico onde a educação é bastante focada nas teorias e abordagens racionais já que, ao contrário, o material pede que a atenção dos estudantes se volte para a natureza psicológica das reações e decisões humanas. O vídeo pode auxiliar os estudantes a compreender as estratégias que constroem valores, especialmente aquelas que são denominados como sendo componentes tênuas do gerenciamento de integridade.

***Integrity Action: Just Do your Job!*<sup>11</sup>**

» O vídeo apresenta uma situação de dilema no serviço público. O vídeo tem dois términos diferentes, mas ambos mostram quão indefesas são as organizações que possuem funcionários com falta de integridade e como poderão vivenciar situações onde as escolhas não serão satisfatórias. É também um material excelente para pedir que os estudantes identifiquem os elementos que violam a integridade das pessoas ou a integridade das organizações. A longa lista montada pelos participantes pode ser agrupada em grupos temáticos.

***Ethics Unwrapped*<sup>12</sup>**

» No site é possível encontrar muitos vídeos de curta duração que exibem uma explicação clara de termos fundamentais. São excelentes para aulas nas quais os estudantes falam inglês bem ou que possuem recursos para tradução. Outra páginas nesse site oferecem casos curtos para quando o instrutor queira substituir os casos oferecidos nesse Módulo.

***Robin Williams - Conformity - Dead Poets' Society*<sup>13</sup>**

» Uma cena curta do famoso filme Dead Poets' Society (Sociedade dos Poetas Mortos) pode ser utilizada após um intervalo da aula para trazer de volta a atenção dos participantes e introduzir o debate sobre o gerenciamento ético.

---

<sup>10</sup> Website da BBC. Conteúdo em língua inglesa, disponível em: <https://www.bbc.co.uk/programmes/b07030n9>

<sup>11</sup> Vídeo publicado na plataforma YouTube. Conteúdo em língua inglesa, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pzMmSfNxw4>

<sup>12</sup> Website "Ethics Unwrapped". Conteúdo em língua inglesa, disponível em: <http://ethicsunwrapped.utexas.edu/videos>

<sup>13</sup> Vídeo publicado na plataforma YouTube. Conteúdo em língua inglesa, disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=uNit\\_4Q0>To](https://www.youtube.com/watch?v=uNit_4Q0>To)

# Guia para desenvolver uma disciplina autônoma

Esse Módulo fornece um esboço de um curso de três horas, mas com potencial para que os temas sejam desenvolvidos e abordados num curso autônomo. O escopo e estrutura do curso dependerão e serão determinados pelas necessidades específicas de cada contexto. Aqui é apresentada uma sugestão e possibilidade em como estruturar o curso.

Sessão	Tópico	Breve Descrição
1	Valores pessoais e dilemas éticos.	Os estudantes debatem os seus valores pessoais, refletem sobre situações com dilemas éticos e aprendem quais são as três principais teorias éticas (ex. utilitarismo deontologia, ética de valores). Isso pode ser ensinado baseado ou juntamente com o Módulo 1 sobre Integridade e Ética.
2	Decisões Éticas.	Os estudantes aprendem que decisões resultam dos processos racionais cognitivos e emocionais. Eles assistem o vídeo “How do I decide?” de autoria do Eagleman e debatem a relação entre o que assistiram e suas próprias experiências.
3	O poder do contexto.	Os estudantes assistem a um filme de curta duração sobre a experiência da prisão do Zimbardo e debatem como o contexto pode condicionar o comportamento. Eles simulam alguns experimentos éticos da Ariely e Mazar e debatem como o enquadramento e as lembranças podem modificar a tomada de decisão em certas situações. Isso pode ser ensinado baseado ou juntamente com Módulo 6 sobre Integridade e Ética.
4	Clima Ético.	Aproveitando os filmes assistidos e os experimentos durante as sessões anteriores, os estudantes exploram como um clima positivo e lembranças éticas podem ser utilizados para construir um clima ético.
5	Os sistemas democráticos e os seus valores.	Aproveitando o resultado positivo do conjunto das suas próprias experiências, os estudantes exploram as conexões sistêmicas entre os valores diplomáticos e a implementação dos valores e da confiança pública.
6	O papel da administração pública e dos servidores públicos.	Os estudantes exploram o papel da administração pública inserido no sistema democrático, no universo dos valores democráticos, as diversas relações entre os componentes do sistema e os valores específicos pertinentes a esses relacionamentos.

Sessão	Tópico	Breve Descrição
7	Public ethics codes	Like the exercise in the Module but in an extended format, students explore the values and principles in the public ethics code of their own country and attempt to apply them in a particular case.
8	Clashing values in public service	Drawing on the Graaf-Huberts-Smulders (2014) article, students explore typical value clashes in the public sector and the standard mechanism for dealing with them. They also discuss strengths and weaknesses of these mechanisms, and what alternatives could be introduced for decision processes.
9	Public integrity management	Students learn about the aim, process and instruments of public integrity management. They also learn to distinguish rule-based and value-based processes and instruments.
10	Organizational integrity management	Some organizational integrity management systems are presented to students and they discuss how these systems apply the instruments and implement the objectives of public integrity management.
11	Working with civil society to strengthen integrity in public service delivery	Students learn about the community projects implemented by Integrity Action and the “Fix-Rate” methodology and the “Integrity Pact” method of Transparency International. They discuss the potential role of civil society stakeholders in assuring public integrity and potential projects in their own environment.
12	Strengthening integrity and ethics of my own environment	Students reflect in a structured process on how to initiate an integrity and ethics process or management system in their universities, while applying what they learned in the course. They identify existing instruments and evaluate them, and design additional instruments. If time and competences allow, they may even develop an integrity strategy for their university.



Vienna International Centre, P.O. Box 500, 1400 Vienna, Austria  
Tel.: +43-1-26060-0, Fax: +43-1-26060-5866, [www.unodc.org](http://www.unodc.org)