

# 6 Liderança

---

Este capítulo fornece um comentário sobre o princípio de liderança contido na Recomendação da OCDE do Conselho sobre Integridade Pública. Ele descreve como o investimento em liderança com integridade pode demonstrar o compromisso de uma organização do setor público com a integridade pública e destaca a liderança com integridade como um traço e estilo que pode ser desenvolvido em futuros líderes desde o início. Também detalha os mecanismos para atrair e selecionar líderes com integridade. Além disso, o capítulo reflete sobre os incentivos e estruturas de prestação de contas que podem ser utilizadas para recompensar a liderança íntegra. O capítulo também aborda o desafio enfrentado pelas estruturas burocráticas no apoio à liderança com integridade, concentrando-se na necessidade de flexibilidade para recompensar e sancionar a liderança ética, bem como para garantir que as estruturas de gestão de recursos humanos sejam adequadas ao recrutamento e promoção de líderes éticos.

---

## 6.1. Por que liderança?

Espera-se que os líderes sejam gestores públicos eficazes, capazes de conduzir suas equipes, inspirar sua força de trabalho e estabelecer uma cultura organizacional que promova a inovação e reforce os valores do setor público, incluindo altos padrões de integridade e ética. À luz dessas responsabilidades, os papéis dos líderes na promoção e gestão ativa da integridade em suas organizações não podem ser superestimados. Os líderes alocam recursos aos sistemas de integridade, designam-nos como prioridades organizacionais, supervisionam a sua coordenação e integram-nos no núcleo da sua gestão organizacional. Sem liderança comprometida, os sistemas de integridade não podem alcançar o efeito pretendido. Além disso, ao dar o exemplo pessoal, os líderes são um componente crítico para estabelecer e reforçar uma cultura de integridade nas organizações do setor público.

A Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública convida os aderentes a “investir na liderança com integridade para demonstrar o compromisso de uma organização do setor público com a integridade, em particular por meio de:

- a. Incluindo liderança com integridade no perfil para gestores em todos os níveis de uma organização, bem como um requisito para seleção, nomeação ou promoção a um cargo de gestão e avaliação do desempenho dos gestores com relação ao sistema de integridade pública em todos os níveis da organização;
- b. Apoiar os gestores em seu papel como líderes éticos, estabelecendo atribuições claras, fornecendo suporte organizacional (como controle interno, instrumentos de recursos humanos e consultoria jurídica) e fornecendo treinamento e orientação periódicos para aumentar a conscientização e desenvolver habilidades relativas ao exercício do julgamento apropriado em assuntos que afetam a integridade pública;
- c. Desenvolver estruturas de gestão que promovam responsabilidades gerenciais para identificar e mitigar os riscos à integridade pública” (OECD, 2017<sup>[1]</sup>).

## 6.2. O que é liderança?

O princípio de liderança da Recomendação concentra-se na liderança administrativa no setor público. Políticos eleitos, ministros e seus assessores diretos não são o foco deste capítulo (para mais, veja o Capítulo 1), mas eles adicionam um importante elemento de contexto, uma vez que sua própria liderança muitas vezes limita os líderes administrativos quando se trata de atividades específicas, como definir a direção política estratégica, orçamento e alocação de recursos, ou se envolver diretamente com os cidadãos em várias questões politicamente sensíveis. A linha entre o que é político e o que é administrativo está sempre evoluindo e diferirá de um sistema nacional para outro.

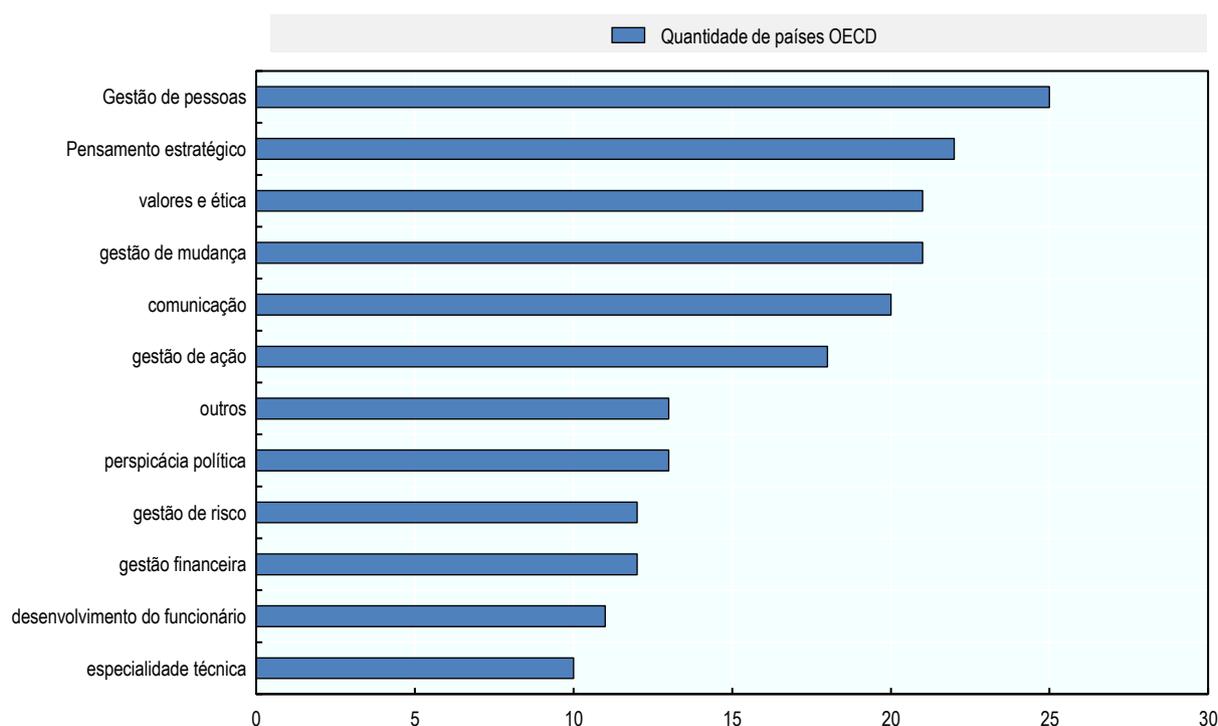
A promoção da liderança com integridade incorpora dois objetivos amplos: primeiro, garantir que as pessoas nomeadas para cargos de liderança tenham um perfil de integridade – pessoas com altos valores que tenham habilidades para promovê-los como gestores; e, segundo, apoiar esses líderes no desempenho de suas funções como líderes íntegros. Embora existam várias ferramentas e mecanismos que os governos podem usar para atingir esses objetivos, os seguintes são recursos essenciais para operacionalizar a liderança com integridade:

- A liderança com integridade é reconhecida como um traço e como um estilo a ser desenvolvida precocemente nos futuros líderes.
- Existem mecanismos para atrair e selecionar líderes íntegros.
- Incentivos e estruturas de prestação de contas promovem e recompensam a liderança com integridade.

### 6.2.1. A liderança com integridade é um traço e um estilo a ser desenvolvido precocemente em futuros líderes

Entender como desenvolver líderes com integridade requer primeiro esclarecer o que significa liderança com integridade. Nas grandes hierarquias, geralmente entende-se por liderança aqueles que ocupam os cargos de nível mais alto. A maioria dos governos da OCDE institucionaliza isso como um Serviço Público da Alta Administração específico e separado sob diferentes termos e condições. Aqueles que ocupam cargos no Serviço Público da Alta Administração geralmente estão sujeitos a um conjunto comum de competências de liderança (veja a Figura 6.1) que esclarece como se espera que alcancem os resultados descritos em seus acordos de desempenho.

Figura 6.1. Competências priorizadas para recrutar e desenvolver gestores da alta administração



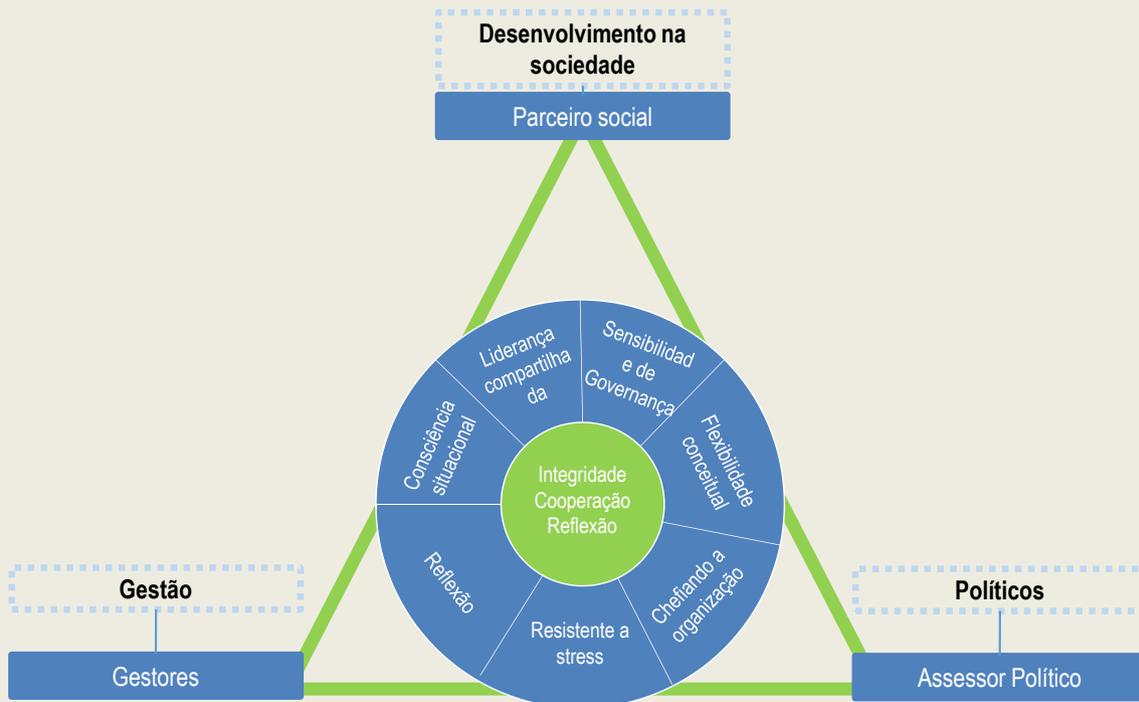
Fonte: (OECD, 2016<sup>[2]</sup>).

O princípio da liderança, entretanto, não se preocupa apenas com a liderança como cargo, mas como *traço* e *estilo*. A liderança como traço é entendida como algo que alguém exibe (por exemplo, “ela mostrou grande liderança neste tópico”), ou um conjunto de habilidades relacionadas à capacidade de convencer, motivar e orientar um grupo em direção a um resultado desejado. Este conjunto de habilidades inclui habilidades técnicas, habilidades conceituais, habilidades interpessoais e inteligência emocional e social. Essas são habilidades que qualquer membro de uma equipe de trabalho pode demonstrar e muitas vezes são refletidas em estruturas de competências que enfatizam vários componentes de liderança e se aplicam a todos os funcionários públicos (Quadro 6.1).

### Quadro 6.1. Visão de liderança pública nos Países Baixos

O governo dos Países Baixos exige líderes que sejam conselheiros políticos astutos, parceiros sociais conectados e gestores organizacionais eficazes.

### Figura 6.2. Visão de liderança pública nos Países Baixos



Fonte: Informação fornecida à OCDE pelo Gabinete da Função Pública Sênior, Países Baixos.

A visão enfatiza qualidades que todo líder público deve demonstrar:

- **Integridade** – Trabalhar de forma sincera e consciente na busca do interesse público, abordando questões sociais e demonstrando isso nas ações diárias.
- **Cooperação** – Colocar em prática a liderança compartilhada, focando no contexto mais amplo e não apenas em seu domínio imediato, buscando ativamente a colaboração e cocriação, bem como a compreensão de várias perspectivas.
- **Reflexão** – O líder público tem autoconsciência e organiza a reflexão no campo com base no conhecimento e na prática, faz as perguntas certas e determina o rumo e a posição.

Fonte: Gabinete Holandês do Serviço Civil Sênior, Ministério do Interior e Relações do Reino.

A liderança como *estilo* (por exemplo, “como se lidera”) é outro elemento fundamental. A partir de uma análise dos comportamentos associados aos líderes percebidos como éticos por seus funcionários, a liderança ética pode ser entendida como “ a demonstração de conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais e a promoção de tal conduta aos liderados por meio de comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão ” (Brown, Treviño and Harrison, 2005<sup>[3]</sup>). Dois aspectos inter-relacionados são necessários para ser um “líder ético”: o líder deve ser percebido

como uma *pessoa com altos valores morais*; e o líder também precisa ser um *gestor com altos valores morais* (Treviño, Hartman and Brown, 2000<sup>[4]</sup>).

Em relação ao aspecto da *pessoa com altos valores morais*, espera-se que os líderes éticos mantenham altos padrões éticos, que orientem sua própria tomada de decisão de maneira clara e demonstrável. 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) (Treviño, Hartman and Brown, 2000<sup>[4]</sup>). Isso é demonstrado em sua tomada de decisão. Os líderes éticos são percebidos como tendo um alto nível de consciência sobre suas próprias posições morais e a capacidade de usar seus valores pessoais como guia quando confrontados com dilemas éticos. Em outras palavras, seu comportamento corresponde à sua retórica. Além disso, os líderes éticos demonstram um alto nível de justiça, lealdade e confiabilidade para com aqueles que lideram. Isso cria uma relação recíproca entre os liderados que buscam imitar o comportamento ético de seu líder.

O outro aspecto do *gestor com altos valores morais* diz respeito à responsabilidade do líder de promover a tomada de decisões éticas entre aqueles que lidera. A Tabela 6.1 destaca os quatro aspectos de um gestor com altos valores morais (veja também o Capítulo 9).

**Tabela 6.1. Os quatro aspectos de um gestor com altos valores morais**

<b><i>Iservir um modelo a seguido no que se refere à integridade por meio de ações visíveis</i></b>	Os líderes éticos precisam estar cientes de como suas decisões e comportamentos são interpretados, evitar condutas que possam ser consideradas inconsistentes com as normas e valores da organização e estar prontos para explicar o raciocínio por trás de suas decisões e comportamentos, se necessário (Heres and Lasthuizen, 2012 <sup>[5]</sup> ) (Treviño, Hartman and Brown, 2000 <sup>[4]</sup> ).
<b><i>Usar recompensas e sanções</i></b>	Recompensas e sanções formais são ferramentas necessárias para reforçar os padrões éticos. Isso se aplica não apenas aos diretamente envolvidos, mas também à organização como um todo e, como tal, essa ação deve ser vista abertamente. No entanto, deve-se ter cuidado para obter o equilíbrio certo entre a sanção adequada por violações éticas e manter o respeito/evitar ressentimentos. Além disso, foi demonstrado que as sanções deslocam o próprio raciocínio moral dos indivíduos e podem levar a sensação de que as regras ditam a moralidade – por exemplo, se não for explicitamente contra as regras, deve ser aceitável. Nesse sentido, recompensas informais (por exemplo, reconhecimento, confiança, status) e sanções (por exemplo, ostracismo por pares e líderes) são ferramentas igualmente necessárias (Heres and Lasthuizen, 2012 <sup>[5]</sup> ) (Treviño, Hartman and Brown, 2000 <sup>[4]</sup> ).
<b><i>Comunicar sobre valores e normas</i></b>	Esse aspecto inclui discussões abertas sobre a tomada de decisões de integridade no local de trabalho, esclarecendo normas e expectativas e orientando aqueles que enfrentam dilemas éticos. Isso inclui a necessidade de uma cultura organizacional aberta, onde os funcionários se sintam apoiados para apresentar dilemas éticos e buscar orientação por meio de canais adequados (Treviño, Hartman and Brown, 2000 <sup>[4]</sup> ).
<b><i>Empoderamento de funcionários</i></b>	Esse aspecto sugere que os líderes éticos deem oportunidades aos funcionários de participarem dos processos de tomada de decisão e incentivem os funcionários a compartilhar suas perspectivas e preocupações. O empoderamento também inclui ajudar a estabelecer metas realistas e motivadoras, bem como fornecer aos funcionários atenção individual, treinamento e oportunidades de crescimento (Heres and Lasthuizen, 2012 <sup>[5]</sup> ).

Quando entendido como um traço e como um estilo, fica claro que garantir a liderança com integridade requer previsão. Os governos podem usar vários métodos para desenvolver as habilidades de liderança com integridade em futuros líderes desde o início, a fim de construir um banco de talentos. A teoria da aprendizagem social sugere que as pessoas aprendem comportamentos imitando modelos credíveis e atraentes (Bandura, 1986<sup>[6]</sup>). A maioria dos líderes éticos pode apontar para um modelo ético que os impressionou no início de suas carreiras e a maioria eram pessoas com quem trabalharam de perto – um supervisor ou gestor direto, em vez de um executivo distante. "Quando o indivíduo teve um modelo próximo e positivo do ponto de vista ético durante sua carreira, é mais provável que se torne um líder ético" (Brown and Treviño, 2006<sup>[7]</sup>).

Isso sugere que a liderança com integridade começa cedo e é difusa – que “definir o tom no topo” é essencial, mas é vital reforçá-lo em todas as camadas de liderança de uma organização. Além disso, essas percepções mostram que o principal local para desenvolver a liderança com integridade é o ambiente de trabalho e as interações diárias entre líder e liderado. Ser um gestor eficaz e com altos valores morais exige que os gestores entendam o desenvolvimento dos funcionários como um aspecto

central de seu papel e reservem tempo para discussões dessa natureza com seus funcionários. Caso contrário, as demandas de um ambiente de trabalho acelerado tendem a eliminar as oportunidades de interação que propiciam o desenvolvimento. Portanto, para formar gestores eficazes e com altos valores morais nas etapas iniciais do processo, as entidades públicas devem exigir que o “desenvolvimento dos funcionários” seja uma competência essencial de liderança, juntamente com a entrega de resultados. Além disso, as entidades públicas devem garantir que os gestores recebam treinamento sobre como desenvolver seus funcionários e como ter discussões éticas com eles.

Modelos de comportamentos também podem ser identificados por meio de programas formais de orientação e *coaching*, nos quais os funcionários são emparelhados com um gestor mais experiente (não seu superior imediato) ou um especialista em gestão e são incentivados a levantar questões éticas de gestão sobre as quais gostariam de orientação (Quadro 6.2 fornece uma visão geral de programas de orientação selecionados, embora não específicos de integridade). Além disso, *mentoria* e *coaching* podem ser incorporados a programas de gestão de talentos, onde os futuros líderes são alternados em funções específicas de maior intensidade ética e trabalham com um líder ético por um período. Em ambos os casos, questões de integridade devem ser incluídas ao avaliar potenciais mentores, *coaches* ou gestores para programas de rotação de talentos.

### Quadro 6.2. Programas de *coaching* e mentoria de liderança

A Administração Pública Flamengo estabeleceu um programa de formação conjunta com a Administração Pública dos Países Baixos, através do qual os gestores da alta administração são capacitados para treinar colegas. Isso permite o *coaching* transfronteiriço entre pares, que tem várias vantagens, como permitir que os pares se beneficiem da vasta experiência de gestores da alta administração de organizações públicas. Às vezes, é necessária uma perspectiva externa para desafiar percepções e garantir um maior senso de confidencialidade e honestidade na troca; o *coaching* transfronteiriço pode atender a ambas as expectativas. Por meio de *coaching* e treinamento conjunto, os colegas também se familiarizam com os costumes e estilos de governança do outro país.

Na Alemanha, a Academia Federal de Administração Pública estabeleceu um centro de *coaching* que gerencia um grupo de especialistas externos composto por acadêmicos e *coaches* particulares, que conecta líderes públicos com especialistas apropriados, dependendo de suas necessidades específicas. Em 2018, o centro facilitou aproximadamente 380 sessões de *coaching* (individual e em equipe). Alguns ministérios (por exemplo, relações exteriores) administram seu próprio grupo de especialistas em liderança, e também existem muitos em nível subnacional/municipal.

Na Bélgica, o TIFA (Instituto de Formação da Administração Federal) oferece aos gestores um programa de gestão enxuta que combina três importantes modos de aprendizagem: on-line, presencial e *coaching* mais intensivo para projetos específicos.

Fonte: (OECD, 2017<sup>[8]</sup>).

A ênfase na aprendizagem experiencial não significa que a liderança com integridade deva ser ignorada em outras modalidades de desenvolvimento de liderança. Módulos de aprendizagem em sala de aula ou on-line podem abranger vários aspectos dos padrões e sistemas de integridade do governo para garantir que haja um entendimento comum das obrigações de integridade dos gestores e dos mecanismos e ferramentas disponíveis para ajudar os gestores a cumpri-las (para mais informações, consulte o Capítulo 8). Essa abordagem baseada no conhecimento pode ser complementada com estudos de caso de líderes reais que enfrentam dilemas éticos reais no contexto, para ensinar e praticar o raciocínio moral. Estes devem ser usados não apenas para preparar futuros gestores e líderes para os papéis de integridade que irão assumir, mas também novos gestores e líderes que podem ter chegado recentemente à organização

e estar menos familiarizados com os tipos específicos de dilemas éticos enfrentados em sua linha específica de trabalho.

O treinamento de liderança também pode incluir módulos sobre como ser gestores com altos valores morais. Como discutido acima, os gestores com altos valores morais são modelos a serem seguidos que discutem abertamente sobre ética, que recompensam o comportamento ético e que capacitam seus funcionários a tomar decisões éticas. Para conseguir isso, os gestores podem praticar a discussão da tomada de decisões morais com seus colegas e podem aprender diferentes técnicas de comunicação para promover seus esforços para serem modelos visíveis.

### 6.2.2. Existem mecanismos para atrair e selecionar líderes íntegros

Espera-se que os gestores se comportem de maneira que demonstrem integridade e isso se torna um critério para contratação, promoção e avaliação de desempenho. No entanto, para que essa estrutura de competências seja aplicável, os governos precisam pensar cuidadosamente sobre como o conceito se traduz em comportamento demonstrável e avaliável. Por exemplo, na Austrália, a estrutura de competências do governo de Nova Gales do Sul identifica cinco níveis de integridade e os comportamentos associados a cada um (Tabela 6.2).

**Tabela 6.2. Agir com integridade: uma estrutura para avaliação em Nova Gales do Sul, Austrália**

Fundacional	Intermediário	Especialista	Avançado	Muito Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportar-se de forma honesta, ética e profissional</li> <li>• Aproveitar as oportunidades para esclarecer a compreensão dos requisitos de comportamento ético</li> <li>• Identificar e seguir a legislação, regras, políticas, diretrizes e códigos de conduta que se aplicam à sua função</li> <li>• Denunciar má conduta e comportamento ilegal e inadequado</li> <li>• Reportar aparentes conflitos de interesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a organização de forma honesta, ética e profissional</li> <li>• Apoiar uma cultura de integridade e profissionalismo</li> <li>• Compreender e seguir a legislação, regras, políticas, diretrizes e códigos de conduta</li> <li>• Reconhecer e denunciar má conduta e comportamento ilegal ou inadequado</li> <li>• Reportar e gerenciar aparentes conflitos de interesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a organização de forma honesta, ética e profissional e encorajar outros a fazê-lo também</li> <li>• Demonstrar profissionalismo para apoiar uma cultura de integridade na equipe/unidade</li> <li>• Definir um exemplo para outros seguirem e identificar e explicar questões éticas</li> <li>• Garantir que outros entendam a legislação e a estrutura regulatória na qual operam</li> <li>• Agir para prevenir e denunciar má conduta e comportamento ilegal e inadequado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelar os mais altos padrões de comportamento ético e reforçá-los nos outros</li> <li>• Representar a organização de forma honesta, ética e profissional e ser um exemplo para outros seguirem</li> <li>• Garantir que outros tenham uma compreensão funcional da legislação e da estrutura regulatória em que operam</li> <li>• Promover uma cultura de integridade e profissionalismo dentro da organização e nas relações externas ao governo</li> <li>• Monitorar práticas, padrões e sistemas éticos e reforçar seu uso</li> <li>• Agir sobre violações relatadas de regras, políticas e diretrizes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defender e agir como defensor dos mais altos padrões de comportamento ético e profissional</li> <li>• Impulsionar uma cultura de integridade e profissionalismo em toda a organização e em relacionamentos intergovernamentais, interjurisdicionais e não governamentais</li> <li>• Definir, comunicar e avaliar práticas, padrões e sistemas éticos e reforçar seu uso</li> <li>• Criar e promover um clima em que os funcionários se sintam aptos a denunciar s violações aparentes de regras, políticas e diretrizes e agir pronta e visivelmente em resposta a tais denúncias</li> </ul>

Fonte: Adaptado de New South Wales Government Public Service Commission, *The NSW Public Sector Capability Framework* ([www.psc.nsw.gov.au/workforce-management/capability-framework/access-the-capability-framework/the-capability-framework](http://www.psc.nsw.gov.au/workforce-management/capability-framework/access-the-capability-framework/the-capability-framework) (acessado em 22 de fevereiro de 2020)).

A integridade também pode ser incorporada em todos os aspectos da seleção de lideranças, começando com a descrição do trabalho e o anúncio. Os candidatos a cargos buscam organizações que se encaixem em seus próprios valores. Portanto, organizações que promovam a integridade como um valor organizacional desde o início têm maior probabilidade de atrair as pessoas adequadas para o trabalho. No Chile, a integridade é um valor fundamental no sistema de recrutamento de gestores públicos. Para reforçar esse valor, após a seleção dos candidatos, eles são obrigados a participar de um treinamento de integridade.

Em alguns países da OCDE, verificações de antecedentes e pré-triagem de integridade são duas das primeiras atividades usadas para eliminar pessoas que apresentam alto risco (Quadro 6.3). Isso pode ser feito antes mesmo que suas habilidades e competências sejam consideradas. No entanto, identificar ferramentas de pré-triagem eficazes pode ser um desafio, pois há pouco consenso sobre a precisão ou confiabilidade das ferramentas de pré-triagem quando se trata de integridade (U4 Anti-Corruption Resource Centre, 2012<sup>[9]</sup>). Por esse motivo, a integridade deve ser testada em vários estágios de um processo de seleção.

### Quadro 6.3. O Quadro de Competências da Comissão Europeia para Gestores da alta administração

O Quadro de Competências da Comissão Europeia para Gestores da alta administração contém uma “competência de gestão de pessoas” específica que apela a “inspirar a longo prazo os outros com base na visão; difundir e irradiar a visão e os valores da organização, servindo de modelo para os outros, dando o exemplo na organização”. A competência “inspiradora” é testada como parte do processo de seleção de gestores de alto nível durante uma sessão de um dia no centro de avaliação organizada por um consultor externo de recursos humanos. A integridade também é avaliada como um aspecto essencial da conduta no âmbito dos exercícios anuais de avaliação de todos os funcionários, abrangendo a sua “capacidade, eficiência e conduta no serviço” (artigo 43.º do Estatuto).

Em 2002, a Comissão lançou um feedback regular de 360 graus e um programa de desenvolvimento personalizado para o desenvolvimento da alta administração. Esse feedback fornece aos gestores de alto nível uma oportunidade importante para entender como eles são percebidos por seus *chefes*, colegas e membros da equipe. O questionário abrange competências e traços de liderança, como servir ao interesse público, incorporar os valores da organização e liderar pelo exemplo.

Fonte: Informação fornecida pela Direção-Geral dos Recursos Humanos e Segurança da Comissão Europeia.

Nem todos os cargos de gestão serão confrontados com o mesmo nível de tomada de decisão ética e, portanto, podem não exigir o mesmo grau de triagem. Para cargos que exigem alguma intensidade ética, os candidatos podem ser testados em exercícios que refletem o tipo de situações éticas que provavelmente enfrentarão, para que possam demonstrar seus valores pessoais e habilidades de raciocínio moral. Posições que exigem menor intensidade ética podem ser vistas como trampolins em que futuros líderes podem demonstrar suas capacidades para liderar com integridade. Dessa forma, os líderes podem começar a desenvolver um histórico de integridade que pode ser avaliado e usado em futuras decisões de pessoal. Os requisitos proporcionais para funções específicas ocupadas pelos mais altos níveis políticos e administrativos são discutidos com mais detalhes no Capítulo 1.

O teste de integridade, raciocínio moral ou outros valores é uma prática usada em alguns países, seja na administração pública ou em organizações específicas (como é o caso da Austrália, em agências de inteligência e segurança nacional). Esta disciplina complexa requer o apoio de psicólogos qualificados. Gestores de linha e/ou especialistas em recursos humanos provavelmente não possuem as habilidades adequadas, principalmente para cargos de maior exigência ética. As seguintes ferramentas foram usadas por organizações públicas e fornecem exemplos de como isso pode ser implementado:

- Uso de formatos uniformes de curriculum vitae, permitindo aplicar filtros de integridade para facilitar a identificação de candidatos adequados
- Teste de integridade prévia (por exemplo, on-line), testes de personalidade ou exames semelhantes, como primeiro passo a ser considerado para o cargo e/ou como critério para a decisão final
- Perguntas da entrevista pedindo aos candidatos que reflitam sobre modelos éticos que tiveram anteriormente no local de trabalho e/ou que falem sobre dilemas éticos que enfrentaram e como reagiram a eles
- Testes de julgamento situacional e perguntas que apresentam os candidatos com uma situação moralmente ambígua e os fazem explicar seu raciocínio moral
- Encenações e gamificação a serem realizadas em um centro de avaliação
- Verificações de referência que incluem questões relacionadas à tomada de decisão ética e avaliação de colegas em cargos anteriores sobre a natureza ética da pessoa e sua capacidade de gerenciar os outros eticamente
- Perguntas que permitem que o candidato demonstre consciência e modelo de comportamento de gestão moral (reconhecendo que ser um líder íntegro não é apenas ser uma pessoa com valores morais sólidos, mas também modelar ativamente a tomada de decisões éticas, transmitir informações sobre questões éticas aos funcionários, usar recompensas e sanções para promover a ética e dar aos funcionários um nível adequado de discricção e orientação para tomar suas próprias decisões éticas).

### **6.2.3. Incentivos e estruturas de prestação de contas promovem e recompensam a liderança com integridade**

Uma vez que os líderes são nomeados e se desenvolvem, eles precisam de apoio e reforço para serem líderes íntegros. Como a tomada de decisão ética é altamente influenciada pelo contexto situacional e social específico, garantir as condições certas para que pessoas com valores morais se tornem líderes íntegros é uma responsabilidade de servidores públicos experientes, profissionais de integridade, funcionários de recursos humanos e todos os gestores públicos.

Uma ferramenta que as entidades públicas podem utilizar são os acordos e avaliações de desempenho. Para que os sistemas de desempenho promovam e recompensem a liderança íntegra, eles precisam equilibrar uma avaliação não apenas do *que* os líderes alcançam, mas também de *como* eles o alcançam:

- Do lado do “o quê”, espera-se que os líderes alcancem resultados e objetivos específicos ligados à integridade. Isso pode incluir objetivos para realizar reformas específicas ou melhorias nos sistemas de integridade, implementar novos padrões ou envolver parceiros de novas maneiras que promovam a transparência e a integridade. Estes podem ser enquadrados como objetivos específicos em um acordo de desempenho.
- Do lado do “como”, a integridade (ou um conceito relacionado) geralmente é uma competência pela qual os líderes são avaliados. Os líderes devem ser solicitados a apresentar exemplos de como demonstraram liderança com integridade durante o ciclo de desempenho anterior, tanto em termos das decisões éticas que tomaram quanto da gestão moral que demonstraram. A avaliação desse componente também pode incluir informações de avaliações de 360 graus e pesquisas de equipe para informar os líderes sobre como eles são percebidos, se são vistos como um modelo ético para os outros e se os subordinados se sentem à vontade para apresentar preocupações relacionadas à integridade.

O componente de integridade das avaliações de desempenho deve ser reforçado por recompensas e sanções. Líderes que são particularmente fortes em integridade podem ser identificados para oportunidades de desenvolvimento profissional, especialmente para cargos de maior exigência ética. Aqueles com avaliações mais baixas devem receber oportunidades de desenvolvimento e, se necessário, removidos de sua posição se forem identificados riscos significativos.

### 6.3. Desafios

A natureza da administração pública apresenta vários desafios relacionados à liderança com integridade, incluindo a necessidade de gerenciar dilemas éticos profundos e estruturas de gestão de recursos humanos bem definidas.

Por exemplo, a missão, o papel e o contexto das organizações do setor público muitas vezes podem resultar em profundos dilemas éticos. A capacidade de regular, aplicar o poder coercitivo e controlar sistemas e processos que têm um amplo impacto na sociedade (por exemplo, defesa, saúde, bem-estar social) sugere a magnitude do impacto da tomada de decisão ética. As fronteiras cada vez mais tênues entre as organizações do setor público e suas complexas parcerias com outros setores podem representar dilemas éticos adicionais. Isso sugere que os líderes do setor público precisam estar envolvidos e conscientes das questões éticas, desempenhando um papel maior como gestores com altos valores morais.

Além disso, os sistemas de emprego público tendem a ser bem definidos, o que pode dificultar que os líderes que desejam proteger o mérito construam suas próprias equipes e definam seus próprios critérios de contratação e desempenho. Isso pode resultar em menos oportunidades para recompensar e sancionar o comportamento ético e pode exigir maior ênfase na comunicação e nos modelos a serem seguidos. Os líderes do setor público também tendem a liderar organizações muito grandes e distribuídas que podem ter escritórios localizados em todo o país, uma situação que aumenta os riscos de integridade e dificulta a comunicação e o monitoramento. Há, portanto, uma necessidade real de garantir que os subordinados tenham clareza sobre a estrutura ética e que sejam apoiados para tomar as decisões éticas corretas.

## Referências

- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A cognitive Theory*, Prentice-Hall, Inc. [6]
- Brown, M. and L. Treviño (2006), “Ethical leadership: A review and future directions”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17/6, pp. 595-616, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>. [7]
- Brown, M., L. Treviño and D. Harrison (2005), “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97/2, pp. 117-134, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>. [3]
- Heres, L. and K. Lasthuizen (2012), “What’s the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations”, *Journal of Change Management*, Vol. 12/4, pp. 441-466, <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.728768>. [5]
- OECD (2017), *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity*, OECD, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> (accessed on 24 January 2020). [1]
- OECD (2017), *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>. [8]
- OECD (2016), *Survey on Strategic Human Resources Management in Central / Federal Governments of OECD Countries*, OECD, Paris, [https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV\\_SHRM](https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV_SHRM) (accessed on 24 January 2020). [2]
- Treviño, L., L. Hartman and M. Brown (2000), “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership”, *California Management Review*, Vol. 42/4, pp. 128-142, <https://doi.org/10.2307/41166057>. [4]
- U4 Anti-Corruption Resource Centre (2012), *Overview of integrity assessment tools*, <https://www.u4.no/publications/overview-of-integrity-assessment-tools.pdf>. [9]





**From:**  
**OECD Public Integrity Handbook**

**Access the complete publication at:**

<https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>

**Please cite this chapter as:**

OECD (2022), "Liderança", in *OECD Public Integrity Handbook*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/fab80d36-pt>

This work is published under the responsibility of the Secretary-General of the OECD. The opinions expressed and arguments employed herein do not necessarily reflect the official views of OECD member countries.

This document, as well as any data and map included herein, are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area. Extracts from publications may be subject to additional disclaimers, which are set out in the complete version of the publication, available at the link provided.

The use of this work, whether digital or print, is governed by the Terms and Conditions to be found at <http://www.oecd.org/termsandconditions>.