5 Toda a sociedade

Este capítulo fornece um comentário sobre o princípio de toda a sociedade contido na Recomendação da OCDE do Conselho de Integridade Pública, descrevendo como os governos podem fazer parcerias com o setor privado, a sociedade civil e os indivíduos para ajudar a promover uma cultura de integridade. É dada especial atenção à forma como os governos podem apoiar as empresas na implementação de conduta empresarial responsável e práticas antissuborno para manter a integridade pública. São apresentadas estratégias para garantir que o ambiente legal permita que as organizações da sociedade civil apliquem práticas de integridade em suas organizações. Os papéis das campanhas de conscientização e programas de educação cívica também são explorados, enfatizando como os indivíduos são atores críticos no apoio à integridade pública. Além disso, o capítulo aborda o desafio colocado pelas normas sociais arraigadas que minam a integridade pública e fornece orientação aos governos sobre como abordar essas questões ao envolver toda a sociedade.

5.1. Por que toda a sociedade?

A integridade pública não é apenas uma questão para o setor público: indivíduos, sociedade civil e empresas moldam as interações na sociedade, e suas ações podem prejudicar ou promover a integridade em suas comunidades. Um enfoque baseado em toda a sociedade afirma que, à medida que esses atores interagem com agentes públicos e desempenham um papel crítico na definição da agenda pública e na influência das decisões públicas, eles também têm a responsabilidade de promover a integridade pública. No nível mais básico, as escolhas dos indivíduos têm impacto. Testemunhando os custos da corrupção, eles podem optar por ignorá-los e se tornar vítimas, ou reconhecer violações e contribuir ativamente para fortalecer a integridade pública.

A Recomendação da OCDE sobre Integridade Pública afirma que os aderentes devem "promover uma cultura de integridade pública em toda a sociedade, em parceria com o setor privado, a sociedade civil e os indivíduos, em particular por meio de:

a. Reconhecendo no sistema de integridade pública o papel do setor privado, da sociedade civil e dos indivíduos em respeitar os valores de integridade pública em suas interações com o setor público, em particular incentivando o setor privado, a sociedade civil e os indivíduos a defender esses valores como uma responsabilidade compartilhada;
b. Envolver as partes interessadas relevantes no desenvolvimento, atualização regular e implementação do sistema de integridade pública;
c. Sensibilizar a sociedade para os benefícios da integridade pública, reduzir a tolerância às violações dos padrões de integridade pública e realizar, quando apropriado, campanhas para promover a educação cívica sobre a integridade pública, entre os indivíduos e particularmente nas escolas;
d. Envolver o setor privado e a sociedade civil nos benefícios complementares à integridade pública que surgem da manutenção da integridade nos negócios e nas atividades sem fins lucrativos, compartilhando e aproveitando as lições aprendidas com as boas práticas" (OECD, 2017[1]).

5.2. O que é toda a sociedade?

A integridade pública refere-se ao "alinhamento consistente e adesão a valores éticos compartilhados, princípios e normas para defender e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público" (OECD, 2017[1]). Uma abordagem de integridade pública de "toda a sociedade" exige que empresas, organizações da sociedade civil e indivíduos garantam que seu envolvimento com o setor público respeite as normas, princípios e valores éticos compartilhados da sociedade. A forma como isso se materializa depende do papel que cada ator tem na sociedade. Para as empresas, pode envolver o cumprimento de normas ambientais e de direitos humanos no exercício de suas atividades comerciais, o pagamento de sua parcela justa de impostos, a abstenção de suborno e a garantia de que as atividades de lobby estejam alinhadas às metas de sustentabilidade de longo prazo estabelecidas pela empresa. Para as organizações da sociedade civil, pode incluir a garantia de que cumprem os padrões de integridade pública ao atuarem como prestadores de serviços ou ao defenderem questões políticas. Para os indivíduos, pode significar respeitar as regras que regem as interações com os agentes públicos e o acesso ao dinheiro público, incluindo o respeito ao patrimônio público, não se envolver em esquemas fraudulentos de benefícios sociais ou evitar impostos e denunciar corrupção e fraude quando se deparar com isso.

As seguintes características são componentes essenciais para cultivar uma abordagem de toda a sociedade:

- Padrões de integridade pública são estabelecidos e implementados nas empresas.
- Padrões de integridade pública são estabelecidos e implementados em organizações da sociedade civil.
- Valores de integridade pública são estabelecidos e aceitos como uma responsabilidade compartilhada pelos indivíduos.
- As partes interessadas relevantes estão envolvidas no desenvolvimento, implementação e atualização do sistema de integridade pública.

5.2.1. Padrões de integridade pública são estabelecidos e implementados nas empresas

O papel dos governos em trabalhar conjuntamente com as empresas para defender a integridade pública é reconhecido em nível internacional por meio de convenções, padrões e diretrizes relacionadas.[1] Os governos podem apoiar a integridade pública nas empresas garantindo que a legislação relevante esteja em vigor. Isso não abrange apenas medidas anticorrupção, mas também inclui conduta empresarial responsável, como proteger os direitos humanos, o meio ambiente e os interesses do consumidor e garantir que padrões internacionais de trabalho, padrões tributários e estruturas de governança corporativa estejam em vigor. Além disso, a integridade pública nas empresas inclui questões de integridade sobre como as empresas participam do processo de formulação de políticas públicas por meio de lobby e financiamento político (por exemplo, “influência responsável”).

A abordagem atual consiste em estabelecer iniciativas legislativas individuais relacionadas com a luta contra a corrupção, com a conduta empresarial responsável e com a integridade pública, que se traduzem em políticas e medidas individuais dentro das empresas. Por exemplo, muitos governos têm legislação em vigor exigindo que as empresas estabeleçam um programa de conformidade antissuborno, que inclui políticas corporativas anticorrupção, capacitação, canais de denúncia, gestão de risco e funções de controle interno. A Lei de Práticas de Corrupção no Exterior dos EUA e a Lei de Suborno do Reino Unido foram pioneiras nessa área, com outros governos seguindo o exemplo. Mais recentemente, na França, a lei Sapin II exige que as empresas estabeleçam um programa anticorrupção para identificar e gerenciar riscos de corrupção,bem como inclui sanções por não conformidade. A lei também cria a Agência Anticorrupção Francesa (AFA), que pode responsabilizar as empresas por não implementar um programa anticorrupção eficiente, mesmo que nenhuma atividade corrupta tenha ocorrido. Da mesma forma, os governos usam a legislação para apoiar as empresas na aplicação de medidas de estudo, análise e avaliação detalhada, *due diligence,* para outras questões de conduta empresarial responsável; legislação recente aprovada na Austrália (Lei da Escravidão Moderna, 2018), França (Lei do Dever de Vigilância, 2017) e no Reino Unido (Lei da Escravidão Moderna, 2015) são exemplos.

A influência responsável também é frequentemente considerada separadamente na legislação governamental e na política interna da empresa. A influência responsável está preocupada em garantir que os valores de integridade pública sejam mantidos quando as empresas interagem com o governo, em particular por meio de suas práticas de lobby e financiamento político, bem como no movimento entre os setores público e privado (conhecido como “porta giratória”). Por meio de legislação e medidas políticas, os governos podem incentivar as empresas a implementar políticas de lobby, financiamento político e atuação pós-emprego público. Na Espanha, por exemplo, o marco legal é usado para incentivar as empresas a cumprir a legislação pós-emprego público (Quadro 5.1). Da mesma forma, o órgão federal de compras públicas no Canadá usa a exclusão de contratos públicos como uma sanção para empresas que violaram a lei federal de lobby (Government of Canada, 2017[2]).

Quadro 5.1. Usando a estrutura legal para incentivar as empresas a cumprir as disposições acerca da incompatibilidade pós-serviço público na Espanha

Na Espanha, a Lei 9/2017 sobre contratos do setor público reforça a obrigação de publicar as atividades laborais de funcionários de alto escalão para minimizar os conflitos de interesse. Em especial, é vedada a celebração de contratos com qualquer órgão da administração pública para aquelas empresas que tenham contratado qualquer pessoa em desacordo com a proibição de prestação de serviços em empresas privadas diretamente relacionadas às competências do cargo exercido durante o período de incompatibilidade de dois anos, desde que a violação tenha sido publicada no Diário Oficial do Estado. A proibição de contratação permanecerá enquanto a pessoa for contratada, com o limite máximo de dois anos a partir do seu desligamento do alto escalão.

Fonte: Informações fornecidas pelo Escritório de Conflitos de Interesse, 2019.

No entanto, para ser efetiva, a integridade pública exige que os esforços anticorrupção, a conduta empresarial responsável e a influência responsável sejam consideradas em conjunto e de forma complementar. Nesse sentido, os governos podem considerar fornecer orientação normativa às empresas sobre como esses regimes individuais se complementam, para evitar sobreposições e lacunas. Isso se baseia em boas práticas emergentes de *due diligence*, que reconhece que essas funções dentro das empresas não devem ser isoladas umas das outras, mas devem conectar vários departamentos e funções, incluindo (mas não limitado a) recursos humanos, operações e produção, jurídico, conformidade/ética, compras, vendas e marketing, assuntos externos, gestão de risco e auditoria, bem como a alta administração e o conselho/os Proprietários. Conforme será discutido abaixo, os governos também podem considerar a incorporação de uma perspectiva de "cultura de integridade" para apoiar a implementação efetiva de tais programas.

Estabelecer uma estrutura legislativa coerente para a integridade pública é apenas parte da solução para apoiar a integridade nas empresas. A implementação de tais medidas também é fundamental. Como ponto de partida, os governos podem conscientizar as empresas sobre os padrões de integridade (para saber mais, consulte o Capítulo 4). Os governos também podem incentivar a implementação por meio de uma combinação de sanções e regimes de incentivo. As sanções devem ser efetivas, proporcionais e dissuasivas e podem incluir multas monetárias, prisão, confisco de produtos, recursos contratuais, suspensão e inabilitação, negação de benefícios governamentais e responsabilidade por danos (UNODC, 2013[3]). Os incentivos são usados para reconhecer o compromisso das empresas com a boa cidadania corporativa e podem incluir acesso preferencial a benefícios governamentais (por exemplo, créditos fiscais ou de exportação) e oportunidades de negócios (por exemplo, empresas de listas brancas com boas práticas de integridade demonstradas), bem como mitigação de penalidades (UNODC, 2013[3]).

Além de sanções e regimes de incentivo, os governos também podem emitir orientações para empresas sobre o estabelecimento de programas de conformidade de integridade pública. Tais programas podem ser benéficos, com evidências mostrando uma forte correlação entre empresas que adotam práticas de sustentabilidade diligentes e desempenho econômico (Clark, Feiner and Viehs, 2015[4]). Essas empresas demonstraram melhor desempenho operacional, com práticas prudentes de sustentabilidade influenciando positivamente as práticas de investimento (Clark, Feiner and Viehs, 2015[4]).

No entanto, olhando para a experiência anterior de programas de conformidade de conduta empresarial responsável e antissuborno, há evidências de que esses programas podem se tornar medidas legalistas e baseadas em regras que pouco ajudam para criar uma cultura de integridade nas empresas. Conforme observado acima, os programas de conformidade geralmente operam em caixinhas, separados das operações principais da empresa e vistos como um complemento. Há também a visão de que os

programas de compliance são pró-forma , focados em “marcar a caixa” para atender às regulamentações governamentais e evitar fortes sanções, em vez de abordar os problemas de cultura organizacional que levam a violações de integridade (Langevoort, 2016[5]; Krawiec, 2003[6]). Juntamente com isso, estão as descobertas das ciências comportamentais que mostram que uma ênfase excessiva no controle e nas sanções pode eliminar a motivação intrínseca para a integridade, levando à diminuição da capacidade de comportamento ético (Lambsdorff, 2015[7]).

Para apoiar as empresas na incorparação de programas de conformidade de integridade pública nas principais operações de negócios, os governos podem incorporar uma perspectiva de “cultura de integridade” em suas orientações. Isso implica ir além do foco na conformidade formal e incentivar as empresas a abordar os aspectos informais de sua cultura organizacional que podem prejudicar a integridade pública. Tais aspectos incluem exemplo e comprometimento da gestão, estruturas de recompensas e bônus, fatores de voz e silêncio organizacional, dinâmica interna da equipe e relacionamento externo com partes interessadas (Taylor, 2017[8]). A Tabela 5.1 fornece mais detalhes sobre cada um desses fatores.

Tabela 5.1. Os cinco níveis de uma cultura ética

Nível	Descrição
Individual	A forma como os funcionários são avaliados e recompensados é um fator-chave que sustenta ou prejudica a cultura ética. Diante da pressão para atingir as metas de crescimento por qualquer meio necessário – uma crença de que os fins justificam os meios – é esperado um comportamento antiético. Portanto, o sistema de recompensas é um ótimo ponto de partida. As iniciativas de diversidade e inclusão permitem que funcionários trabalhem por conta própria: funcionários que acham desnecessário esconder aspectos de sua identidade social para se encaixar na cultura dominante experimentarão menos conflitos entre os valores pessoais e organizacionais e se expressarão com mais confiança - tornando-os mais propensos a levantar preocupações relacionadas à ética.
Interpessoal	As organizações também podem se concentrar em como os funcionários interagem na hierarquia. O abuso de poder e de autoridade é um fator chave que degrada a cultura organizacional. Quando as decisões sobre promoções e recompensas parecem injustas e políticas, os funcionários ignoram as declarações organizacionais sobre valores e começam a perseguir suas próprias agendas. Construir uma cultura ética de uma perspectiva interpessoal requer proteções significativas que permitam que todos os funcionários e partes interessadas, incluindo os menos poderosos, levantem preocupações e expressem queixas. Os líderes devem reconhecer o papel preponderante que desempenham no estabelecimento da cultura e na condução da adesão à ética, como também devem aprender a exercer sua influência com cautela.
Grupo	A socialização em grupos e relacionamentos é um aspecto central da cultura humana. No trabalho, o principal determinante tende a ser o grupo ou a equipe de um funcionário. À medida que as organizações se tornam geograficamente mais dispersas e pouco alinhadas, torna-se mais difícil estabelecer e definir uma cultura organizacional consistente. Concentrar-se nas condições da equipe pode empoderar os gestores de nível médio a se sentirem responsáveis por mudar a cultura e a dinâmica de grupo para promover formas mais eficazes de trabalho. Da mesma forma, embora a clareza nas funções e nas tarefas seja a chave para uma equipe de sucesso, a segurança psicológica também é. Se os funcionários se sentirem seguros em assumir riscos e se expressar, as equipes serão mais criativas, bem-sucedidas e éticas.
Intergrupo	A qualidade das relações entre os grupos é um aspecto fundamental a ser considerado na construção de uma cultura ética. Celebrar o alto desempenho de uma equipe cujo resultados podem ser devidos a comportamentos questionáveis lhe dá poder e uma mística difícil de desafiar Sendo que isso pode impactar negativamente os valores de toda a organização. As equipes que trabalham em áreas de sustentabilidade ou conformidade geralmente precisam lutar por poder e recursos; quando os membros estão vinculados a grupos de trabalho matriciais, a responsabilidade pode ser diluída.
Interorganizacional	A maioria das discussões sobre cultura organizacional se concentra nos relacionamentos internos. Ainda assim, os funcionários estão profundamente conscientes de como a empresa trata fornecedores, clientes, concorrentes e partes interessadas da sociedade civil. Portanto, construir e manter a confiança das partes interessadas também melhorará a cultura organizacional. Além disso, as empresas precisam garantir que seus valores e declarações de missão sejam mais do que palavras em um site. O sucesso empresarial e os valores fundamentais não são conceitos contraditórios. Dito isso, construir uma cultura ética às vezes significa se afastar de oportunidades lucrativas. As empresas podem ter certeza de que seus funcionários notarão.

Fonte: (Taylor, 2017[8]).

Os governos podem apoiar as empresas na adoção dessa perspectiva, tornando-a parte dos requisitos de relatórios. Por exemplo, no setor de regulação financeira, o Reino Unido e os Estados Unidos exigem que os serviços financeiros incorporem uma "perspectiva cultural" em suas ações de supervisão. A FINRA (a organização reguladora de corretoras) nos Estados Unidos exige que as empresas relatem sobre cultura, assim como o Escritório do Controlador de Moedas, onde executivos e diretores de bancos são obrigados a integrar em suas atividades em andamento a supervisão de compromissos culturais (Filabi and Bulgarella, 2018[9]).

Uma prática crescente de alguns governos é exigir verificação externa do programa de conformidade de uma empresa antes de conceder acesso a contratos públicos e outros bens públicos. Se exigir verificação externa, os governos podem considerar incluir um texto na orientação que esclareça para as empresas que a certificação não elimina o risco de violações da integridade pública, nem tem impacto nas decisões de investigar e processar casos de corrupção. Por exemplo, no Guia de Procedimentos Adequados do Reino Unido, o Ministério da Justiça sugere que as organizações considerem obter verificação externa ou garantia de seu sistema antissuborno e incluam uma medida esclarecedora para lembrar às empresas que o credenciamento não é uma solução mágica para prevenir comportamentos antiéticos (UK Ministry of Justice, 2010[10]).

Essa prática, no entanto, pode ser difícil para pequenas e médias empresas (PMEs), que provavelmente precisarão de apoio adicional para implementar esses programas. Dado que, em toda a OCDE, as PMEs representam 99% de todas as empresas e são responsáveis por mais da metade de todos os empregos do setor empresarial (OECD, 2019[11]), os governos podem considerar a estratificação dos requisitos de relatórios para garantir que sejam inclusivos para empresas de todos os setores e indústrias. Quando se trata das sanções e regimes de incentivo acima mencionados, os governos podem considerar ajustar os benefícios concedidos para responder às necessidades das PMEs, ao mesmo tempo em que oferecem orientação adicional e oportunidades de capacitação.

5.2.2. Padrões de integridade pública são estabelecidos e implementados em organizações da sociedade civil

As organizações da sociedade civil (OSCs) desempenham um papel fundamental na promoção do bem comum. Orientadas por missões e por propósitos, as OSCs tradicionalmente abordam lacunas na sociedade onde nem o governo nem as empresas estavam atuando. Nos últimos anos, o papel da sociedade civil evoluiu e as OSCs demonstram ativamente seu valor como facilitadoras, e inovadoras, bem como prestadoras de serviços e defensoras (World Economic Forum and KPMG International, 2013[12]). Elas também são atores genuínos em assuntos domésticos e internacionais, colaborando com governos e empresas para fazer frente aos principais desafios.

Para desempenhar suas funções, as OSCs muitas vezes recebem status especial, como isenção de impostos e outros benefícios, além de acesso a contratos públicos. Elas também recebem fundos de empresas ou Individuos. O governo, as empresas e o público em geral esperam que as OSCs atuem em alinhamento com sua missão, demonstrem integridade, sejam confiáveis e demonstrem um comportamento exemplar em toda a organização. A integridade pública é, portanto, não apenas uma preocupação para governos e empresas, mas também fundamental para garantir a legitimidade das OSCs. As violações da integridade pública e da boa governança podem ter impactos negativos, colocando em risco a legitimidade das OSCs aos olhos do governo e do público. Prejudicando a sustentabilidade de suas atividades e o acesso a financiamento. Para essas organizações, um sistema de integridade garante aos doadores públicos e privados, bem como à sociedade em geral, que os fundos recebidos são usados de maneira econômica.

Para apoiar os padrões de integridade pública nas OSCs, os governos precisam garantir que exista um contexto legal claro no qual possam operar (para mais informações, consulte o Capítulo 13). Além disso, os governos podem usar a estrutura legislativa para promover a integridade pública nas OSCs, por exemplo, submetendo-as a leis anticorrupção quando constituam pessoas jurídicas e exigindo que tenham uma estrutura de governança sólida. Essa estrutura pode incluir linhas claras de responsabilidade, padrões de integridade, controle interno e medidas de gerenciamento de risco e transparência nas atividades e no uso de fundos.

Além das medidas legislativas e políticas para apoiar a integridade pública, as organizações da sociedade civil também precisam ter estruturas de prestação de contas eficazes. Princípios da Recomendação sobre Integridade Pública, como estratégia, liderança, capacitação, abertura e gestão de risco, também podem ser aplicados para construir e sustentar a integridade nas OSCs.

Uma ferramenta concreta para apoiar sua integridade é o “”Padrão Global para Prestação de Contas de OSC, que foi desenvolvido por um grupo de OSCs especializado em prestação de contas. Ele estabelece doze compromissos e fornece orientação às OSCs para melhorar suas práticas de prestação de contas (Tabela 5.2).

Tabela 5.2. Os 12 Compromissos do Padrão Global de Responsabilidade

Grupo A: O que queremos alcançar	Grupo B: Nossa abordagem para mudar	Grupo C: O que fazemos internamente
Justiça e igualdade	Trabalho movido por pessoas	Funcionários e voluntários capacitados e eficazes
Direitos das mulheres e igualdade de gênero	Parcerias fortes	Recursos bem administrados
Planeta saudável	Defender uma mudança fundamental	Tomada de decisão responsiva
Mudança positiva duradoura	Organizações abertas	Liderança responsável

Fonte: (Global Standard for CSO Accountability, n.d.[13]).

Para apoiar a implementação de cada um desses compromissos, são fornecidas orientações detalhadas (veja um trecho no Quadro 5.2) sobre o seguinte:

1. *Processos, políticas e estrutura* identificam as atividades organizacionais internas que permitem que as OSCs cumpram o compromisso de prestação de contas.
2. *O feedback das partes interessadas* ajuda as OSCs a considerar como suas ações impactam as partes interessadas; são fornecidas orientações sobre como coletar e avaliar as contribuições das partes interessadas.
3. *As perguntas norteadoras* incentivam uma reflexão mais profunda nas OSCs para identificar os desafios enfrentados e as soluções para lidar com esses desafios.

Quadro 5.2. Apoiar as OSCs no estabelecimento de medidas eficazes de prestação de contas: O Padrão Global de Prestação de Contas

Um trecho da orientação que trata de "recursos bem administrados" é detalhado abaixo.

"10. Recursos bem administrados: Administraremos nossos recursos com responsabilidade para alcançar nossos objetivos e servir ao bem público.

O uso eficiente, eficaz e ético de recursos financeiros e não financeiros é essencial para que as OSCs gerenciem programas, alcancem resultados e desenvolvam a confiança das partes interessadas. As OSCs devem seguir padrões de contabilidade financeira geralmente reconhecidos, garantir a implementação de controles financeiros rígidos e reduzir o risco de uso indevido de fundos ao gerenciar os recursos de forma responsável.

Ações-chave: Receber recursos de forma que se alinhem com valores e objetivos, gerir recursos com responsabilidade e cumprir as normas profissionais de contabilidade, garantir controles financeiros rigorosos para reduzir o risco de corrupção, suborno, uso indevido de fundos e conflitos de interesse, informar de forma aberta e transparente sobre quem concede nossos recursos e como eles são gerenciados.

A sua organização…

1. … possui diretrizes e procedimentos eficazes para captação de recursos lícitos e éticos, aquisição, uso e gerenciamento de recursos, com disposições para: obtenção e alocação de fundos e doações em espécie, prevenção de fraudes, gestão de corrupção suspeita e comprovada, uso indevido de recursos e conflitos de interesse?
2. … usa os fundos de acordo com o orçamento e para os fins pretendidos para atingir os objetivos estratégicos?
3. … garante que as despesas sejam monitoradas regularmente, auditorias financeiras independentes usando padrões contábeis profissionais sejam concluídas e publicadas e as alterações recomendadas sejam implementadas?
4. … adquiri bens e serviços que seguem procedimentos de licitação competitivos e transparentes?
5. … fornece abertamente informações sobre as fontes e alocação de fundos?"

Fonte: (Global Standard for CSO Accountability, n.d.[13]).

5.2.3. Os padrões de integridade pública são estabelecidos e aceitos como uma responsabilidade compartilhada pelos indivíduos

Além das empresas e organizações da sociedade civil, os indivíduos desempenham um papel fundamental na defesa de uma cultura de integridade na sociedade. Ao estabelecer padrões de integridade pública na legislação e aumentar a conscientização sobre os custos da corrupção e os benefícios da integridade pública, os governos podem fomentar o compromisso da sociedade e reduzir a tolerância às violações da integridade pública.

Definir padrões de integridade para indivíduos

As interações dos indivíduos com o setor público são vastas e incluem acesso a serviços públicos, recebimento de benefícios sociais e fundos públicos e uso de espaços e bens públicos (como parques públicos ou transporte público). Reconhecer sua responsabilidade dentro do sistema de integridade pública exige assegurar que a legislação necessária esteja em vigor para proibir a participação em atos de corrupção, como suborno ou tráfico de influência, regular o pagamento de impostos, recebimento de benefícios sociais e uso de espaços e de serviços públicos, entre outras coisas.

Campanhas de conscientização cultivam o compromisso com a integridade pública

Campanhas de conscientização são um dos principais métodos pelos quais os governos podem aumentar a compreensão dos indivíduos sobre questões de integridade pública. As campanhas de conscientização buscam destacar um problema específico e atingir um público determinado, seja internamente em uma organização ou grupo, ou externamente para alcançar a sociedade em geral. As campanhas podem assumir diferentes formas, desde a mídia tradicional (rádio, televisão, mídia impressa) até novas formas de mídia social (YouTube, Twitter, Facebook, etc.), às vezes uma combinação de ambos.

No entanto, aumentar a conscientização sobre a integridade e os esforços anticorrupção podem ter efeitos negativos: percepções de corrupção desenfreada, aumento da apatia dos cidadãos e redução da motivação para defender as normas de integridade pública. Portanto, ao desenvolver campanhas, é útil garantir que as mensagens da campanha sejam informadas por uma compreensão dos desafios de integridade enfrentados pela sociedade e evitem o sensacionalismo do assunto (Tabela 5.3). Além disso, o uso de evidências confiáveis e autênticas também pode permitir que os destinatários se identifiquem com as mensagens principais (Mann, 2011[14]).

Tabela 5.3. Fatores de sucesso para campanhas de mudança de comportamento

Meta	Opções
Adaptar à campanha ao público	• Reconhecer atitudes existentes • Tornar o problema acessível ao público • Tornar a questão culturalmente específica • Ver a questão do ponto de vista do público-alvo • Conduza um piloto ou pré-teste para monitorar os resultados
Gerar responsabilidade da comunidade	• Tornar a questão socialmente inaceitável, enquadrando a questão em termos morais • Destacar o impacto mais amplo do problema na sociedade e demonstrar o impacto na vida humana
Aumentar o senso de agência	• Desenvolver um senso de autocontrole, motivação, conhecimento e habilidades • Oferecer comportamento alternativo
Incentivar a ação	• Destacar a ação que precisa ser tomada, como os procedimentos adequados para relatar atividades corruptas

Fonte: Adaptado de (Mann, 2011[14]).

As instituições do setor público podem querer usar campanhas de conscientização para desafiar a noção de que o comportamento antiético é justificado, criando um vínculo consciente entre a visão de um indivíduo sobre sua própria integridade e o benefício público mais amplo. Enquanto a grande maioria das pessoas não gosta de prejudicar os outros (Camerer, 2011[15]), no caso de comportamento antiético o dano causado pelo indivíduo muitas vezes permanece abstrato e não diretamente ligado a outro indivíduo, permitindo assim justificar o comportamento (Barkan, Ayal and Ariely, 2015[16]). Desafiar esses padrões de comportamento, portanto, requer vincular a conscientização a dilemas reais, para que os indivíduos entendam como suas ações podem ter um impacto negativo em outros indivíduos, grupos e no interesse público mais amplo da comunidade.

As instituições do setor público também podem considerar o uso de campanhas para oferecer soluções tangíveis para que os indivíduos mantenham e defendam a integridade pública. Avisos breves de normas podem influenciar positivamente as ações de um indivíduo que se depara com um cenário de corrupção (Köbis et al., 2015[17]). Esses avisos podem incluir a oferta de soluções diferentes (como denunciar corrupção ou fazer parceria com agentes públicos para manter a integridade) e identificar comportamentos alternativos à corrupção (Quadro 5.3).

Quadro 5.3. Campanhas de conscientização como ferramenta para inspirar ações para a integridade

A Campanha de Alto Nível contra a Corrupção do Peru #Peruanosdeverdad

A Comissão de Alto Nível contra a Corrupção (CAN Anticorrupción) no Peru lançou a campanha #PeruviansForReal (#Peruanosdeverdad) em 2016 como parte de sua estratégia de integridade. A campanha, que inclui um vídeo no YouTube, visa combater as normas que prejudicam a integridade da sociedade peruana, fornecendo novas regras positivas para promover mudanças. O vídeo começa com uma série de violações de integridade, que vão desde o pagamento de subornos até a violação das regras de trânsito, até outras formas de perturbação civil, como assalto e pequenos furtos. A afirmação "A mudança que o Peru precisa começa em si mesmo" segue as imagens. Os cidadãos são vistos com mensagens de integridade, incluindo #PeruviansForReal: cumpra a lei e #PeruviansForReal: não pagamos subornos. Cidadãos de todas as idades estão incluídos no vídeo, e um jogador de futebol peruano entrega a mensagem final: "Como podemos esperar que as autoridades ajam com integridade e tornem o país melhor quando nós mesmos não fazemos isso?"

Fonte: (OECD, 2018[18]; CONFIEP, 2016[19]).

Os formuladores de políticas públicas também podem usar campanhas de conscientização para construir a confiança e o envolvimento dos cidadãos nos esforços contínuos de integridade pública. Por exemplo, na Alemanha é realizado anualmente um "Dia de Portas Abertas do Governo" , o que dá aos cidadãos a oportunidade de se reunir com ministros federais e secretários estaduais,bem como discutir políticas e problemas (Berlin.de, 2018[20]). O governo também usa o Dia de Portas Abertas do Governo para aumentar a conscientização sobre políticas de integridade e anticorrupção.

Os programas de educação cívica cultivam o conhecimento, as habilidades e o comportamento para defender a integridade pública

Envolver o sistema escolar é fundamental para inspirar normas de integridade desde a infância, pois o sistema escolar apoia o diálogo e a exploração sobre como os alunos, como futuros cidadãos, podem proteger a integridade pública. A educação para a integridade pública está preocupada em inspirar o comportamento ético e equipar os jovens nas escolas primárias e secundárias com o conhecimento e as habilidades para resistir à corrupção. A forma como a educação para a integridade pública é disseminada difere entre os países, com fatores como preferências curriculares, envolvimento das partes interessadas (incluindo apoio político e financeiro) e cooperação entre os órgãos de educação, de integridade e outras partes interessadas, influenciando a experiência e a exposição dos jovens à educação de integridade.

A maioria dos países incorpora os valores da integridade pública no currículo ou oferece educação para a integridade pública por meio do órgão de integridade pública/anticorrupção (OECD, 2018[21]). Os países que incorporam a educação para a integridade pública no currículo geralmente usam dois métodos: i) incorporar módulos em cursos existentes e/ou ii) fornecer apoio por meio de manuais do professor e materiais adicionais a serem usados no momento da escolha da escola. Por exemplo, a Hungria usa o

primeiro método, integrando conceitos sobre integridade e anticorrupção no currículo de ética existente (OECD, 2018[21]). No Chile, o Conselho para a Transparência usa o segundo método, com um jogo de perguntas e respostas que testa o conhecimento de alunos de 10 a 16 anos sobre transparência e democracia, assim como promove a cooperação e a competição entre eles. Em outros países, a autoridade de integridade ou anticorrupção tem a responsabilidade de realizar os programas de educação (Quadro 5.4).

Quadro 5.4. Educação para a integridade pública ministrada pela autoridade anticorrupção em Portugal

Em Portugal, o Conselho para a Prevenção da Corrupção (CPC) desenvolveu um conjunto de projetos para professores, adultos e estudantes (6-18 anos). Estes projetos visam sensibilizar para as causas e consequências da corrupção e apoiar o desenvolvimento de competências e valores para o seu combate. O Conselho oferece treinamento a professores, funcionários da escola e pais de alunos para esclarecer conceitos relacionados à corrupção e suborno e ajudá-los a pensar sobre seu papel na defesa da integridade pública, bem como refletir sobre o impacto da corrupção no desenvolvimento social, econômico e político da sociedade.

O CPC utiliza uma série de concursos para sensibilizar os alunos e apoiar seu engajamento no combate à corrupção. Um dos concursos é “Imagens contra a corrupção”. Os alunos discutem questões relacionadas à fraude, corrupção e suborno sob a orientação de seus professores e elaboram trabalhos que mostram as lições aprendidas. Um júri nacional seleciona os melhores trabalhos dos alunos e os premiam.Outro projeto é “Prevenir é melhor”. Todos os anos, o CPC faz parceria com as escolas para treinaros funcionários sobre os impactos da corrupção nas sociedades e os incentiva a ajudar os jovens estudantes a desenvolver conhecimentos e habilidades. Orientados por seus professores, os alunos leem diferentes tipos de textos e discutem situações da vida cotidiana relacionadas à corrupção. Em seguida, eles são solicitados a elaborar trabalhos que demonstrem o que aprenderam e entenderam sobre temas relacionados a fraude, suborno e corrupção. Um júri nacional seleciona os trabalhos finais e os melhores são premiados.

Fonte: Conselho de Prevenção da Corrupção (2018) Projetos Educacionais (inédito).

Independentemente de como um governo opte por incorporar a educação para a integridade pública, os formuladores de políticas podem identificar e aproveitar as sinergias no currículo existente para evitar sobrecarga. Por exemplo, os educadores podem vincular lições sobre integridade pública a materiais sobre direitos humanos, estado de direito e estrutura do governo. Os educadores também podem introduzir a educação de integridade pública em qualquer aula de linguagem e literatura, por meio de aulas elaboradas em torno de leituras e produções sobre questões de governança.

Além da aprendizagem em sala de aula, “aprender fazendo” ajuda a desenvolver as habilidades e competências dos jovens para salvaguardar a integridade pública, aumentar sua participação nos processos de tomada de decisão e apoiar seu papel como agentes de mudança (Schulz et al., 2016[22]). Os educadores podem envolver os alunos em projetos de integridade na vida real, como enviar uma solicitação de acesso à informação ou monitorar um processo de obras públicas (Quadro 5.5). De fato, vincular projetos a resultados de aprendizagem existentes; incorporar a voz dos jovens na concepção e seleção das atividades; e proporcionar um espaço para que os alunos reflitam sobre as experiências posteriores, não apenas conscientiza sobre a necessidade de integridade na vida pública, mas também permite que os jovens construam habilidades por meio da prática (Ceilo, Durlak and Dymnicki, 2011[23]).

Quadro 5.5. Aprendizagem prática de integridade pública: Monitorando os contratos públicos na Itália

Na Itália, o Ministério do Património Cultural colaborou com a Action Aid Italy para envolver 90 cidadãos locais, incluindo estudantes, na realização de um acompanhamento cívico dos dois principais projetos científicos e culturais no parque arqueológico de Sybaris. O projeto teve como objetivo engajar os cidadãos e ajudá-los a entender, bem como monitorar as características básicas de uma licitação. Os cidadãos tiveram a oportunidade de estudar os contratos públicos, acompanhar o processo de contratação pública e aprender como a tecnologia pode melhorar a qualidade do investimento público.

Fonte: (Quintili, 2018[24]).

O treinamento para educadores – equipando-os com habilidades e conhecimentos para lidar com temas como corrupção – precisa ser um componente central de qualquer programa de educação para a integridade (OECD, 2018[21]). O treinamento pode variar de cursos realizados durante programas de formação docente ou treinamento em serviço, até seminários e kits de recursos preparados por instituições governamentais ou atores da sociedade civil. O treinamento em educação para a integridade pública também pode ajudar os educadores a desenvolver habilidades para abordar questões éticas e morais difíceis na sala de aula. O aprimoramento das habilidades de raciocínio ético e moral dos educadores pode ser alcançado, em parte, por meio de cursos que incorporam conteúdo abstrato e teórico e que incentivam os professores a se esforçarem cognitivamente por meio da reflexão crítica (Cummings, Harlow and Maddux, 2007[25]).

Além de educar jovens e educadores, é necessário implementar medidas para avaliar o impacto da educação para a integridade pública. Embora os efeitos totais de tais medidas não sejam visíveis imediatamente, é valioso coletar e analisar sistematicamente os dados para avaliar os resultados de curto e médio prazo, bem como o impacto a longo prazo. Os formuladores de políticas públicas podem elaborar uma estrutura de avaliação de acompanhamento, com indicadores para medir o conhecimento e as habilidades dos alunos em relação à integridade e e a luta contra a corrupção ao longo de sua participação no programa educacional, bem como o impacto futuro do programa. As possíveis abordagens de avaliação incluem:

- Aplicar a análise de descontinuidade de regressão para medir as diferenças nas atitudes em relação à integridade e à lutra contra a corrupção entre alunos que participaram do programa de educação para a integridade pública e alunos que não participaram.
- Aplicar métodos de pesquisa qualitativa e participativa para avaliar os efeitos do programa nas percepções de valor de educadores e alunos. Isso se basearia nas experiências e percepções dos participantes para fornecer testemunhos narrativos das mudanças que os participantes experimentaram por causa do programa.
- Usar percepções comportamentais para avaliar os efeitos do programa de educação na mudança de comportamento de curto prazo (Gächter and Schulz, 2016[26]). Isso pode incluir uma medida da propensão dos alunos ao comportamento desonesto no início e no final de sua participação (OECD, 2018[21]).

5.2.4. As partes interessadas relevantes estão envolvidas no desenvolvimento, implementação e atualização do sistema de integridade pública

Os governos também podem envolver as partes interessadas no desenvolvimento, implementação e atualização do sistema de integridade pública (OECD, 2017[1]). O envolvimento das partes interessadas não apenas garante que os formuladores de políticas públicas tenham uma compreensão clara, concisa e fundamentada dos desafios de integridade enfrentados pela sociedade em um contexto em rápida evolução; mas também apoia soluções atualizadas e personalizadas. A coleta de informações das principais partes interessadas também pode ajudar a evitar impactos não intencionais e problemas práticos de implementação associados às políticas de integridade.

Os governos podem considerar garantir que o envolvimento seja institucionalizado, inclusivo e transparente (ver Capítulo 13). Institucionalizar o envolvimento das partes interessadas significa que os governos estabeleceriam requisitos formais para consultar sobre novas políticas de integridade, com os recursos necessários (financeiros, humanos e técnicos) para realizar as consultas designadas (Quadro 5.6). Por exemplo, para apoiar a implementação do sistema de integridade, a Agência Francesa Anticorrupção (AFA) realizou uma ampla consulta pública com empresas, federações comerciais, consultores, empresas de auditoria, advogados, autoridades públicas, universidades e organizações da sociedade civil. Essas partes interessadas forneceram 450 contribuições, que foram incorporadas a um kit de ferramentas anticorrupção, diretrizes e soluções para auxiliar pessoas jurídicas públicas e privadas na prevenção e detecção de violações de integridade.

Quadro 5.6. Engajando a sociedade civil e as empresas no desenvolvimento do sistema de integridade pública: o caso do México

No México, a Política Nacional Anticorrupção foi desenvolvida por meio de um processo participativo e de discussão permanente envolvendo a sociedade civil, academia, câmaras empresariais, instituições públicas e especialistas de todo o país. Primeiro, um Conselho Consultivo (Consejo Consultivo de la Política Nacional Anticorrupción) foi estabelecido pelo Comitê Cidadão e Secretaria Executiva do Sistema Nacional Anticorrupção (SNA) para coletar contribuições e promover o diálogo com especialistas de organizações da sociedade civil, academia, o setor empresarial, instituições públicas (inclusive em nível subnacional) e organizações internacionais. Em segundo lugar, um processo paralelo de consulta pública coletou opiniões e percepções dos cidadãos sobre as causas, efeitos e possíveis soluções para o problema da corrupção no México (Consulta Ciudadana). Terceiro, o processo de consulta envolveu o nível subnacional, com oito fóruns regionais organizados em todo o país para incluir as necessidades e desafios locais no desenvolvimento da política nacional.

Fonte: (OECD, 2019[27]).

Envolver as partes interessadas no desenvolvimento de regulamentações pode levar a um maior cumprimento e aceitação das regulamentações, especialmente quando as partes interessadas sentem que suas opiniões foram consideradas; quando entendem como suas opiniões foram levadas em consideração; e quando sentem que são tratados com respeito (Lind and Arndt, 2016[28]). Para saber mais sobre a relação entre o envolvimento das partes interessadas, a integridade e a formulação de políticas, consulte o Capítulo 13.

5.3. Desafios

A construção de uma cultura de integridade para a sociedade como um todo não é isenta de desafios. As expectativas individuais e coletivas relacionadas à integridade pública evoluem. Em um contexto dinâmico, essas mudanças redefinem as normas sociais e o que é tolerado ou não ao longo do tempo. Isso pode assumir a forma de uma crescente desaprovação individual e coletiva de certas violações e comportamentos. No entanto, as normas sociais também podem ser afetadas quando as violações de integridade se tornam comuns e surge um problema de ação coletiva, no qual é considerado irracional que uma pessoa defenda o bem público, porque ninguém mais o faz (Persson, Rothstein and Teorell, 2013[29]). Um exemplo seria uma cidade onde a maioria das pessoas evita comprar uma passagem de transporte público. Tal ação pode ser legalmente reconhecida como uma violação de integridade, com sanções existentes para quem descumprir as regras, mas não há estigma moral grave em evitar a tarifa, porque todo mundo faz isso. Em sociedades onde o respeito às normas de integridade não beneficia mais aqueles que as seguem, as violações de integridade tornam-se mais aceitáveis (OECD, 2018[30]). Quando cercados por uma cultura que justifica violações de integridade, as evidências mostram que os indivíduos são mais tolerantes à corrupção (veja, por exemplo (Gächter and Schulz, 2016[26]; Barr and Serra, 2010[31]) (Fisman and Miguel, 2008[32]).

Desenvolver e implementar políticas de integridade efetivas, portanto, requer desafiar as normas sociais que justificam violações de integridade, bem como promover normas e valores de integridade pública. O papel normativo das políticas públicas sugere que os governos podem recorrer a ferramentas políticas para invocar e sustentar a mudança. Embora os governos não possam esperar transformar as normas sociais arraigadas da noite para o dia, demonstrar o compromisso de enfrentar os desafios urgentes da integridade tem um poderoso papel de sinalização (Muers, 2018[33]). Com base nesse compromisso, a implementação de ferramentas políticas como programas obrigatórios de conformidade empresarial, campanhas de conscientização e programas de educação cívica – garantindo que esses esforços sejam sustentados ao longo do tempo – podem quebrar a armadilha da ação coletiva, criando “tensões” entre o que costumava ser um comportamento aceitável e o que é agora *um* comportamento aceitável (Collier, 2016[34]). Embora além do escopo da análise do Princípio 5, regimes sancionatórios eficazes também são uma ferramenta necessária para garantir a manutenção de uma cultura de integridade pública (para mais informações, consulte o Capítulo 11).

Referências

Barkan, R., S. Ayal and D. Ariely (2015), "Ethical dissonance, justifications, and moral behavior", *Current Opinion in Psychology*, Vol. 6, pp. 157-161, https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.08.001. [16]

Barr, A. and D. Serra (2010), "Corruption and culture: An experimental analysis", *Journal of Public Economics*, Vol. 94, pp. 862-869. [31]

Berlin.de (2018), *"German Federal Government Open Day"*, https://www.berlin.de/en/events/3135988-2842498-german-federal-government-open-day.en.html (accessed on 15 February 2019). [20]

Camerer, C. (2011), *Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction*, Princeton University Press. [15]

Ceilo, C., J. Durlak and A. Dymnicki (2011), "A meta-analysis of the impact of service-learning on students", *Journal of Experiential Education*, Vol. 34/2, pp. 164-181. [23]

Clark, G., A. Feiner and M. Viehs (2015), *From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance*, University of Oxford, Arabesque Partners, https://arabesque.com/research/From_the_stockholder_to_the_stakeholder_web.pdf (accessed on 24 January 2019). [4]

Collier, P. (2016), "How to change cultures of corruption"*, Against Corruption: A collection of Essays*, Prime Minister's Office, United Kingdom, https://www.gov.uk/government/publications/against-corruption-a-collection-of-essays/against-corruption-a-collection-of-essays#paul-collier-how-to-change-cultures-of-corruption (accessed on 15 January 2019). [34]

CONFIEP (2016), *Campaña "Peruanos de Verdad"*, YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=Iqmhp4hYvos&+https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv=qRFpzl_aJiQ&t=285s.+Date+retrieved+19.12.2017 (accessed on 24 January 2019). [19]

Cummings, R., S. Harlow and C. Maddux (2007), "Moral reasoning of in-service and pre-service teachers: A review of the research", *Journal of Moral Education*, Vol. 36/1, pp. 67-78, https://doi.org/10.1080/03057240601185471. [25]

Filabi, A. and C. Bulgarella (2018), *Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence from Pilot Studies*, OECD, Paris, http://www.oecd.org/corruption/integrity-forum/academic-papers/Filabi.pdf (accessed on 31 January 2019). [9]

Fisman, R. and E. Miguel (2008), *Economic Gangsters: Corruption, Violence and the Poverty of Nations*, Princeton University Press. [32]

Gächter, S. and J. Schulz (2016), "Intrinsic honesty and the prevalence of rule violations across societies", *Nature*, Vol. 531, https://doi.org/10.1038/nature17160. [26]

Global Standard for CSO Accountability (n.d.), *Guidance Material*, http://www.csostandard.org/guidance-material/#clusterc (accessed on 9 July 2019). [13]

Government of Canada (2017), *Ineligibility and Suspension Policy*, https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ci-if/politique-policy-eng.html (accessed on 31 January 2019). [2]

Köbis, N. et al. (2015), ""Who doesn't?" - The impact of descriptive norms on corruption", *PLoS ONE*, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0131830. [17]

Krawiec, K. (2003), "Cosmetic Compliance and the Failure of Negotiated Governance", *Washington University Law Quarterly*, Vol. 81. [6]

Lambsdorff, J. (2015), "Preventing corruption by promoting trust – Insights from behavioral science", *Passauer Diskussionspapiere*, No. V-69-15, Universität Passau, Passau, https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3563.4006. [7]

Langevoort, D. (2016), "Cultures of compliance", *American Criminal Law Review*, http://scholarship.law.georgetown.edu/facpub/1799 (accessed on 24 January 2020). [5]

Lind, E. and C. Arndt (2016), "Perceived Fairness and Regulatory Policy: A Behavioural Science Perspective on Government-Citizen Interactions", *OECD Regulatory Policy Working Papers*, No. 6, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/1629d397-en. [28]

Mann, C. (2011), *"Behaviour changing campaigns: Success and failure factors"*, U4 Anti-Corruption Resource Centre, Bergen, http://www.u4.no/publications /behaviour-changing-campaigns-success-and-failure-factors/ (accessed on 24 January 2020). [14]

Muers, S. (2018), *Culture, Values and Public Policy*, Institute for Policy Research, Bath, https://www.bath.ac.uk/publications/culture-values-and-public-policy/attachments/CultureValuesandPublicPolicy.pdf (accessed on 15 January 2019). [33]

OECD (2019), *Follow up Report on the OECD Integrity Review of Mexico: Responding to Citizens' Expectations*, OECD, Paris, http://www.oecd.org/gov/ethics/follow-up-integrity-review-mexico.pdf (accessed on 31 January 2019). [27]

OECD (2019), *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/34907e9c-en. [11]

OECD (2018), *Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/9789264297067-en. [30]

OECD (2018), *Education for Integrity: Teaching on Anti-Corruption, Values and the Rule of Law*, OECD, Paris, http://www.oecd.org/governance/ethics/education-for-integrity-web.pdf (accessed on 19 April 2018). [21]

OECD (2018), *Engaging Youth in the Fight against Corruption*, OECD, Paris, http://www.oecd.org/corruption/ethics/youth-anti-corruption-campaign.htm (accessed on 24 January 2019). [18]

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]

Persson, A., B. Rothstein and J. Teorell (2013), "Why Anticorruption Reforms Fail-Systemic Corruption as a Collective Action Problem", *Governance*, Vol. 26/3, pp. 449-471, https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01604.x. [29]

Quintili, C. (2018), *"Italians are disillusioned with public contracting, can an ancient archaeological site change that?"*, Transparency International, https://voices.transparency.org/italians-are-disillusioned-with-public-contracting-can-an-ancient-archaeological-site-change-that-3a40dadf5c9b (accessed on 9 July 2019). [24]

Schulz, W. et al. (2016), *Becoming Citizens in a Changing World: IEA International Civic and Citizenship Education Study 2016 International Report*, IEA Amsterdam. [22]

Taylor, A. (2017), "The Five Levels of An Ethical Culture - About This Report", BSR, San Francisco, https://www.bsr.org/reports/BSR_Ethical_Corporate_Culture_Five_Levels.pdf (accessed on 21 July 2017). [8]

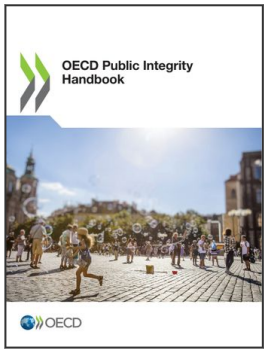
UK Ministry of Justice (2010), *"The Bribery Act 2010 - Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing"*, https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf (accessed on 24 January 2020). [10]

UNODC (2013), *"The United Nations Convention against Corruption: A Resource Guide on State Measures for Strengthening Corporate Integrity"*, United Nations Office on Drugs and Crime, New York, https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Resource_Guide_on_State_Measures_for_Strengthening_Corporate_Integrity.pdf (accessed on 13 February 2019). [3]

World Economic Forum and KPMG International (2013), *The Future Role of Civil Society*, World Economic Forum, http://www3.weforum.org/docs/WEF_FutureRoleCivilSociety_Report_2013.pdf (accessed on 9 July 2019). [12]

Nota

[1] Veja, por exemplo, a Convenção da OCDE sobre Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais; a Recomendação da OCDE de 2009 para Combater ainda mais o Suborno Estrangeiro; as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais aumentam; as Diretrizes da OCDE de 2019 sobre Anticorrupção e Integridade em Empresas Estatais; a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção; os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos; e a Declaração Tripartite da Organização Internacional do Trabalho.



From:

OECD Public Integrity Handbook

Access the complete publication at:
https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en

Please cite this chapter as:

OECD (2022), “Toda a sociedade”, in *OECD Public Integrity Handbook*, OECD Publishing, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/b857cf1c-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.