

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

SIMONE PIANCASTELLI JARDIM

**INTEGRIDADE PÚBLICA E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS:
Um Estudo de Caso em Empresa Pública de Belo Horizonte,
Minas Gerais**

**Belo Horizonte
2021**

Simone Piancastelli Jardim

**INTEGRIDADE PÚBLICA E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS:
Um Estudo de Caso em Empresa Pública de Belo Horizonte,
Minas Gerais**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Minas
Gerais como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz
Barbosa

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Renata Barcelos
Moreira Santos

**Belo Horizonte
2021**

Ficha Catalográfica

J37i
2021

Jardim, Simone Piancastelli.

Integridade pública e capacitação de pessoas [manuscrito] : um estudo de caso em empresa pública de Belo Horizonte, Minas Gerais/ Simone Piancastelli Jardim. – 2021.

138 f.: il.

Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa.

Coorientadora: Renata Barcelos Moreira Santos

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

Inclui bibliografia (f. 111-119) e anexos.

1. Administração pública – Teses. 2. Servidores públicos – Treinamento – Teses. 3. Administração de pessoal – Teses. I. Barbosa, Allan Claudius Queiroz. II. Barcelos, Renata, 1977-. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault CRB-6/2211
Biblioteca da FACE/UFMG – LVR/147/2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **SIMONE PIANCASTELLI JARDIM**, REGISTRO Nº 735/2021. No dia 29 de julho de 2021, às 09:00 horas, reuniu-se remotamente, por videoconferência, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 16 de julho de 2021, para julgar o trabalho final intitulado "**INTEGRIDADE PÚBLICA E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS: Um Estudo de Caso em Empresa Pública de Belo Horizonte, Minas Gerais**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO

REPROVAÇÃO

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 29 de julho de 2021.

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa
ORIENTADOR - CEPEAD/UFMG

Profª. Drª. Renata Barcelos Moreira Santos
Coorientadora - Fundação Dom Cabral

Prof. Dr. André Ofenhejm Mascarenhas
Zetesis TI Educacional

Prof. Dr. Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz
CEPP/FJP

Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo



Documento assinado eletronicamente por **Allan Claudius Queiroz Barbosa, Professor do Magistério Superior**, em 29/07/2021, às 11:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz, Usuário Externo**, em 29/07/2021, às 11:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, Usuário Externo**, em 29/07/2021, às 11:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **André Ofenhejm Mascarenhas, Usuário Externo**, em 29/07/2021, às 16:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Renata Barcelos Moreira Santos, Usuário Externo**, em 15/08/2021, às 18:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0842109** e o código CRC **80B8A782**.

Dedico este trabalho à memória do maior e mais original pesquisador que já conheci, meu pai, professor Márcio Jardim.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida, a dos meus familiares, amigos e de todos os pesquisadores e gestores públicos que promovem a ciência e o estudo, permitindo, com isso, que eu tenha concluído mais um projeto com saúde e serenidade.

A todos os professores inspiradores que motivam minha trajetória acadêmica e a tornam menos árdua e mais rica em experiências boas e aprendizado em ciências sociais, em especial aos meus competentes orientadores de pesquisa Allan Claudius Barbosa e Renata Barcelos, e aos acolhedores Raquel Oliveira, Silvio Salej, Yuri Castelfranchi e Raquel Brigatte.

Às gestoras da Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte, que gentil e pacientemente concederam seu tempo e contribuíram fortemente para o trabalho desenvolvido.

Aos queridos amigos do Mestrado e Doutorado da UFMG, especialmente da FACE, da FAFICH e do ICB, com quem tive imenso prazer em compartilhar muitas horas do dia e constituir equipes e projetos de pesquisa; em especial, à Nayane, ao Edgar, à Ana Luiza e ao saudoso Ivanildo, grande colega e professor, com quem dividi intervalos divertidos de café com abelhas.

Aos amados amigos da vida, de escola, de faculdade, de pós-graduação e de trabalho da Administração Central e do ICEX, em especial à Jéssica, com quem dividi salas de estudo virtual, por sua iniciativa, e quem me ajudou a superar vários momentos de desânimo.

À minha querida mãe Beatriz, que é toda minha conversa diária, longa e sincera em circunstâncias de pandemia; ela que é todo o meu carinho, afeto e o abraço de que mais sinto falta hoje em dia.

À Meg e ao Chico, por serem divertidos, autênticos, disciplinados e por me fazer acreditar em novos planos.

“Se observarmos as coisas apenas do nosso ponto de vista, o mundo parecerá cada vez mais irreparável. O nosso corpo enrijecerá e perderemos a agilidade e a mobilidade. Mas quando conseguirmos observar o lugar onde estamos sob diferentes ângulos, ou seja, quando conseguirmos confiar a nossa existência a um sistema diferente, o mundo se torna tridimensional e flexível. Acho que isso é importante para todo mundo. O fato de eu ter aprendido isso através da leitura foi bastante significativo para mim.”

(Haruki Murakami)

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi discutir aspectos relativos ao processo de implementação das diretrizes de integridade pública no país sob a ótica da capacitação de pessoas, a partir do estudo em uma empresa pública localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, durante o período de 2018 a 2021. Adotada metodologia de enfoque qualitativo, foi concebida uma análise descritiva da inserção de organização pública municipal no contexto técnico-normativo originário do movimento anticorrupção constituído no país. Foram selecionadas fontes de dados documentais diferenciadas por acesso restrito ou amplo ao público, a fim de investigar a atuação da área de *compliance* da empresa pública pela expressão da gerência responsável, notadamente quanto ao aprimoramento da nova estrutura organizacional, a concepção de cultura ética e os esforços empregados em capacitação de pessoas quanto ao tema da integridade pública. Em caráter complementar, houve coleta de dados a partir de questionário e entrevista com a contribuição do corpo gerencial da empresa, fundamentados em perguntas semiestruturadas. A análise dos resultados obtidos foi concebida a partir de subtemas extraídos do referencial teórico da dissertação, correlacionados às premissas técnicas de governança pública em integridade, notas sobre políticas e práticas corporativas da empresa objeto de estudo, e percepções e sentimentos reduzidos a termo a partir de questionário e entrevista. Reconhecidas as limitações de investigação acerca do marco legislativo em construção, do rigor técnico na concepção de novos procedimentos em gestão pública e, adicionalmente, na condução de uma pesquisa de campo em circunstâncias da pandemia da COVID-19, com restrições correspondentes e graves, houve resultados interpretados como positivos para a expansão da cultura ética em governos locais. Tal qual identificado pela literatura como uma característica de organizações latino-americanas, a empresa pública municipal evidencia o seu comprometimento com o tema da integridade pública e deve renovar ações de divulgação de suas práticas nesse sentido, a fim de tornar-se modelo de implementação de programa de integridade local e evidenciar seus esforços em introduzir técnicas inovadoras em sede de capacitação de pessoas.

Palavras-chave: Movimento Anticorrupção; Integridade Pública; Capacitação de Pessoas; Aprendizado; Avaliação de Treinamento.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to discuss aspects related to the process of implementation of public integrity guidelines in Brazil from the perspective of training, from the study in a public company located in Belo Horizonte, Minas Gerais, during the period 2018 to 2021. Adopted a qualitative approach methodology, a descriptive analysis of the insertion of a municipal public organization in the technical-normative context originating from the anti-corruption movement established in the country was conceived. Documentary data sources categorized into restricted or broad public access were selected in order to investigate the performance of the public company's compliance area by the expression of responsible management, particularly regarding the improvement of the new organizational structure, the conception of ethical culture and the efforts employed in training on the subject of public integrity. Complementarily, there was data collection from a questionnaire and interview with the contribution of the company's management, based on semi-structured questions. The analysis of the results obtained was conceived from sub-themes extracted from the theoretical framework of the dissertation, correlated to technical premises of public governance in integrity, notes on corporate policies and practices of the company under study, and perceptions and feelings reduced to term from questionnaire and interview. Recognizing the limitations of research on the legislative framework under construction, the technical rigor in the design of new procedures in public management and, additionally, in conducting a field research in circumstances of the COVID-19 pandemic, with corresponding and severe restrictions, there were results interpreted as positive for the expansion of ethical culture in local governments. As identified in the literature as a characteristic of Latin American organizations, the municipal public company demonstrates its commitment to the theme of public integrity and must renew actions to disseminate its practices in this regard, in order to become a model for implementing local integrity program and demonstrate its efforts to introduce innovative techniques in terms of training.

Keywords: Anti-Corruption Movement; Public Integrity; Training; Learning; Training Evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Brasil no IPC 2012-2020	16
Figura 2 - Preocupações Globais em 2017	18
Figura 3 - Tipos de Mudanças Comportamentais Através do Treinamento	41
Figura 4 - Treinamento em Integridade Pública – Parâmetros da OCDE ...	59
Figura 5 - Representação da Estrutura Organizacional da Prodabel	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Plano de Capacitação de Integridade da CGU	31
Quadro 2 - Principais Métodos de Treinamento para a Integridade Pública da OCDE	53
Quadro 3 - Principais Desafios Globais em Capacitação para a Integridade Pública ...	58
Quadro 4 - Objetivos Específicos da Pesquisa e Detalhamento	62
Quadro 5 - Fontes Seleccionadas para Coleta de Dados	63
Quadro 6 - Roteiro de Perguntas	66
Quadro 7 - Diretrizes para os Programas de Integridade nas Organizações Públicas ...	68
Quadro 8 - Plano de Coleta de Dados	73
Quadro 9 - Premissas do Programa de Integridade da Prodabel – 2018	77
Quadro 10 - Relatórios de <i>Compliance</i> da Prodabel 2018-2020	80
Quadro 11 - Procedimentos Preparatórios à Entrevista	84
Quadro 12 - Conteúdo Transmitido por Correio Eletrônico na Prodabel	90
Quadro 13 - Resultado da Coleta de Dados	94
Quadro 14 - Análise dos Resultados	107

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 INTEGRIDADE PÚBLICA	14
2.2 ASPECTOS NORMATIVOS DA INTEGRIDADE	29
2.3 CAPACITAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS	34
2.4 DIRETRIZES PARA UM PLANO DE TREINAMENTO	39
2.5 O TREINAMENTO PARA A INTEGRIDADE SEGUNDO A OCDE	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
3.1 A PESQUISA QUALITATIVA	60
3.2 O LÓCUS DO ESTUDO	68
3.3 RESULTADOS	74
3.3.1 Informações de Acesso Amplo: Leis e Relatórios Oficiais	74
3.3.2 Questionário Preliminar e Entrevista	84
3.3.3 Informações Documentais Concedidas: Comunicações e Registros Internos	90
4 ANÁLISE DE RESULTADOS: CAPACITAÇÃO PARA INTEGRIDADE PÚBLICA	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS	111
ANEXOS	120

1 APRESENTAÇÃO

O objetivo desta dissertação é discutir aspectos ligados ao processo de implementação das diretrizes de integridade pública no país sob a ótica da capacitação de pessoas, a partir do estudo em uma empresa pública localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, durante o período de 2018 a 2021. Atualmente, é relevante a adoção pelas organizações de programas de integridade, ou *compliance*, como instrumentos que consolidem novos mecanismos demandados pelo movimento anticorrupção no país, tão noticiado pela imprensa e de tanta relevância no âmbito socioeconômico, no que diz respeito à sustentabilidade empresarial e à reputação dos órgãos governamentais. Este trabalho aborda os recentes processos organizacionais resultantes dos programas de integridade sob a perspectiva da gestão de pessoas, e especialmente no que tange aos planos de treinamento constituídos.

O debate sobre essa temática aponta estudos internacionais dedicados a entender e medir os prejuízos sociais que resultam de ações de ruptura da integridade, que também são compreendidas no contexto do enfrentamento da corrupção. As formas sob as quais se apresenta não são uniformes, porém, o repúdio a essas manifestações aparece em todo o mundo: cidadãos protestam e reivindicam a todo o tempo um tratamento legislativo adequado que efetive punições e recupere a saúde organizacional. Isso ocorre porque a corrupção é nociva ao ambiente democrático, eterniza grupos políticos no poder, onera os cofres públicos excessivamente e desconstrói a trajetória de novos protagonistas no campo empresarial, minando as empresas e, conseqüentemente, sua função primordial na geração de empregos e renda para a sociedade (FORTINI, SHERMAM; 2017).

O presente estudo foi realizado na Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte, a Prodabel, uma das cinco empresas públicas atualmente vinculadas à gestão pública local. A escolha do escopo de investigação foi feita no intuito de discutir parte das relações contemporâneas entre o cenário político-regulatório brasileiro sobre organizações e pilares da gestão de recursos humanos. Foram analisadas disposições normativas pertinentes, a partir do histórico brasileiro de desenvolvimento do *compliance* e da integridade como princípios de gestão pública, e as novas políticas e práticas que vêm sendo desenvolvidas nas organizações, para constituição de planos de capacitação de pessoas, a partir desse arcabouço jurídico-administrativo e com recorte no âmbito municipal.

As ações de investigação foram estabelecidas para atender os seguintes objetivos específicos da pesquisa:

- a) Descrever a forma como a Prodabel está inserida no cenário brasileiro mais recente de políticas públicas de promoção da integridade, considerando as singularidades do contexto local e o tipo de serviço prestado pela empresa pública;
- b) A partir do programa de integridade que vêm sendo implementado na Prodabel desde 2018, analisar o pilar da capacitação de pessoas nos novos processos organizacionais, desde a estruturação do núcleo de competências em *compliance* até a elaboração dos primeiros relatórios oficiais com apresentação de resultados pelos gestores;
- c) Identificar e apreciar de forma crítica os elementos ou valores da cultura organizacional que estão mais arraigados ou que se apresentam mais influentes, até o momento, para a efetivação da integridade pública, conforme os parâmetros nacionais mais importantes.

Para analisar como uma empresa pública da esfera municipal tem implementado o programa de integridade e alinhado a estrutura de gestão de pessoas a esse processo, de forma a subsidiar esforços em capacitação profissional, foi adotado um enfoque metodológico qualitativo, com estudo de caso único representativo. O percurso foi estabelecido com a finalidade de responder à seguinte pergunta: quais são os indícios de efetividade e, por outro lado, as fragilidades do processo de implementação das diretrizes de integridade pública mais relevantes no país sob a ótica do instituto da capacitação de pessoas, a partir do contexto local representado pela empresa pública Prodabel, entre os anos 2018 e 2021?

A coleta dos dados foi feita através de levantamento documental em dois estágios (primeiro e terceiro momentos), conforme a obtenção de dados de acesso amplo ou restrito à empresa pesquisada. Esse registro documental foi intermeado por questionário preliminar e entrevista semiestruturada, com a participação de agentes públicos em funções gerenciais da Prodabel. Cada uma dessas três fases constituiu uma base de informações relevantes para a pesquisa, apresentadas da seguinte forma:

- a) Levantamento de informações obtidas por acesso amplo: reunião de dados que permitem aferir a acessibilidade do conteúdo acerca do plano de capacitação de

peças voltado à integridade pública, obter as primeiras informações sobre a correspondência desse conteúdo com orientações e normas federais e municipais, e estabelecer o primeiro contato diretamente com o campo, por disponibilidade da área de *compliance* da empresa em análise;

- b) Obtenção de informações através de questionário preliminar e entrevista: complemento ao corpo de informações coletadas, somando-se a elas as percepções das participantes enquanto representantes gerenciais ativas no processo de implementação dos programas de capacitação em integridade pública. Oportunidades de manifestação escrita formal (questionário) e manifestação aberta, realizada com atributo de informalidade (entrevista), com intuito de esclarecer pontos e extrair comentários a respeito das questões previamente enviadas;
- c) Levantamento de informações documentais concedidas: segundo momento de reunião de dados documentais, dessa vez fornecidos por iniciativa da representante entrevistada. Compilação de registros internos sob a forma de comunicações eletrônicas e relatórios, que acrescentam informações sob as perspectivas de programação e avaliação dos planos de treinamento para integridade, não detalhados nos relatórios semestrais de *compliance* de amplo acesso ao público.

A fim de dar suporte e orientação teórica à análise e interpretação dos dados obtidos como resposta à fase de coleta, esta pesquisa traz, na seção seguinte, fundamentos conceituais sobre a integridade pública, desde a sua origem com o instituto de *compliance*; os aspectos normativos que dão escopo à integridade nas organizações brasileiras; e a estrutura bibliográfica atual do pilar da capacitação de pessoas, destacando o processo de treinamento de pessoas como balizador do desenvolvimento de competências. Por fim, como base teórica, tem-se o corpo de recomendações da OCDE especificamente voltadas ao treinamento organizacional para o tema da integridade pública, que conjuga o aprendizado advindo da experiência internacional, desafios recorrentes e orientações sobre adoção de técnicas modernas para a efetividade dos processos organizacionais dessa linha. Na seção conclusiva desta pesquisa, é apresentada uma análise do processo de capacitação de pessoas para a integridade pública, propondo novos direcionamentos para uma visão mais ampla sobre recursos disponíveis ao treinamento de pessoal, técnicas e abordagens que concedem mais efetividade, notadamente levando-se em conta a qualificação da entrega do serviço prestado e a necessária sustentabilidade da empresa no contexto atual da gestão pública municipal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir das considerações acerca das características da gestão pública no Brasil e dos desafios advindos do compromisso com o combate à corrupção, optou-se por direcionar a pesquisa para o instituto da integridade pública como base fundamental para a disseminação de preceitos éticos e normas de comportamento nas organizações públicas. A consolidação de uma cultura de integridade, impulsionada por entidades internacionais consideradas referências do mundo corporativo, a exemplo de centenas de países, faz uso dos pilares de gestão determinantes de políticas e práticas organizacionais para promover as mudanças almejadas. No mesmo sentido, ampliam-se continuamente o conteúdo legislativo e os regulamentos oficiais no nosso país, o que, simultaneamente, faz crescer a necessidade de aprendizado ininterrupto e de reforço literário para respaldar a tomada de decisões pelos administradores, sejam do setor privado ou público, que repercutam sobre os fundamentos da integridade perante as demais organizações e as demandas da população.

Portanto, a dimensão da capacitação de pessoas foi selecionada como marco de investigação. A ocasião dessa escolha inaugurou as etapas de pesquisa para obtenção e estudo de elementos que, atualmente, constituem o escopo dos planos de treinamento e desenvolvimento especificamente voltados à integridade pública, desde a formalização e estruturação definidas por um programa de mesmo nome. A integridade pública brasileira, nos últimos anos, vem se destacando não só como temática interessante ao trato gerencial, mas de compreensão e adesão principiológica imediata, em virtude de normas e orientações incisivas que partem de órgãos governamentais hierarquicamente vinculados e de controle.

2.1 INTEGRIDADE PÚBLICA

Integridade pública é expressão disseminada como contraponto a práticas de corrupção no campo da gestão organizacional, motivo pelo qual se faz necessária a contextualização de seu uso recente no país. No Brasil, órgãos governamentais vêm apontando que a corrupção reduz a oportunidade de uma distribuição de renda mais justa, que assegure à população boas condições econômicas e, de outro lado, garanta também a saúde empresarial, traduzida por uma

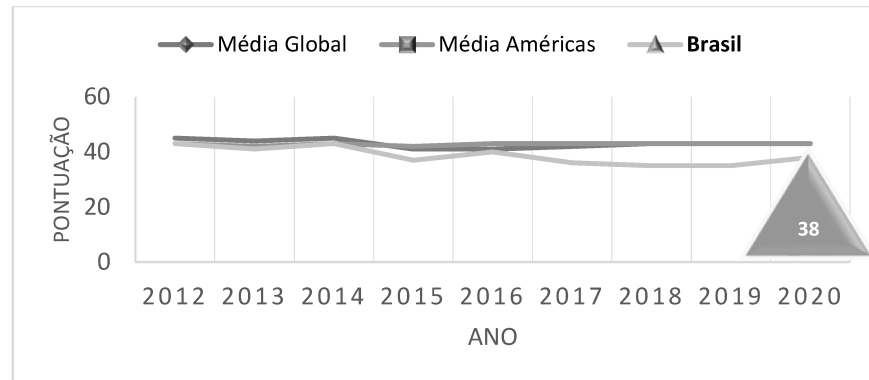
estrutura sólida e pela estabilidade de colocação no ambiente de negócios (CGU, 2015; FIESP, 2010). Para a organização não-governamental Transparência Internacional, a corrupção destrói a confiança, enfraquece a democracia, prejudica o desenvolvimento econômico e agrava a divisão social, a pobreza e a crise ambiental, na medida em que há um abuso do poder concedido em nome da população, convertido em vantagens particulares. Por infiltrar-se em todas as esferas da sociedade (governo, sociedade civil, tribunais, empresas e imprensa), atinge todas as pessoas e alcança todos os cenários existentes, exigindo um comprometimento massivo da sociedade em alterar a legislação e até mesmo o uso da tecnologia, tendo em vista que a corrupção também se adapta a novas circunstâncias. Fala-se, portanto, que a corrupção acarreta um custo político grave, atentando contra a liberdade dos indivíduos e contra o Estado de Direito - como base democrática fundada em normas igualitárias e que visa o bem-estar coletivo (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2021a).

Com efeito, a corrupção é uma questão de interesse global, motivo pelo qual, desde 1995, a Transparência Internacional investiga os resultados das práticas contra esse obstáculo ao desenvolvimento em 180 países. Essa organização conta com a colaboração de especialistas e executivos das nações avaliadas para realizar sua análise. Cada uma destas recebe uma nota de zero a cem, de modo que a pontuação mais próxima de zero indica que um país é visto como muito corrupto, enquanto os países que se aproximam da nota cem são classificados como menos corruptos: essa ferramenta de investigação é chamada Índice de Percepção da Corrupção (IPC). Com a base de todas as notas, a ONG elabora, anualmente, um *ranking* comparativo entre os países pesquisados. O IPC 2020, publicado pela Transparência Internacional, mensurou os níveis de percepção de corrupção no setor público sintetizando o total de treze pesquisas de avaliação. Os resultados obtidos pela organização indicam, em tendência marcada há anos, que mais de dois terços dos países pontuam abaixo de 50, enquanto a pontuação média global é de apenas 43. A grande maioria dos países avaliados têm feito pouco ou nenhum progresso.

O Brasil caiu 9 posições no IPC em 2018 em comparação ao ano anterior, ocupando a 105ª colocação entre os 180 países avaliados. A pontuação passou de 37 para 35. Este foi o pior resultado desde 2012, quando os dados passaram a ser comparáveis ano a ano, e representou a 3ª queda anual seguida. Em 2019, houve estabilidade nesse patamar e, recentemente, um possível pequeno progresso: foi alcançada em 2020 a pontuação 38, que ainda está na margem de erro da pesquisa e não afasta o quadro geral de estagnação em práticas efetivas anticorrupção no país. A posição do Brasil é inferior à média regional da América Latina e Caribe (de 41 pontos), à média mundial (43 pontos) e bem inferior à média dos países-membros da

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de 64 pontos (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2021b). A Figura 1 representa a alternância da posição brasileira, e a recente evolução desta, nessa pesquisa comparativa, no período compreendido entre 2012 e 2020.

Figura 1. Brasil no IPC 2012-2020



Fonte: adaptação de dados divulgados pela Transparência Internacional (2021b).

A análise da Transparência Internacional não permite afirmar se a corrupção em esfera pública tem aumentado significativamente nos últimos anos, se os esforços no combate à corrupção têm sido menos eficazes nesse período, ou se as duas situações ocorrem em concomitância. Porém, evidencia um quadro de corrupção fora de controle, e a necessidade de adoção de novas políticas para contornar essa tendência desfavorável ao bem-estar social, especialmente, em comparação com o resto do mundo. Nesse sentido, o sistema de governança corporativa, como orientação a boas práticas de gestão societária, lastreia decisão dos representantes de pessoa jurídica no sentido de garantir a transparência e a qualidade do fluxo de informações que sejam de interesse da organização e de seus membros, assim considerados diretores, funcionários, parceiros e clientes. Como se depreende de obra publicada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), a fiscalização da atividade empresarial por parte dos gestores seria um desdobramento da função fiscal do Estado, que o faz através das políticas públicas de proteção aos investidores, contemplando meios de defesas que incorporam, por sua vez, leis e regulamentos. As práticas de governança corporativa internamente adotadas pela sociedade empresária comumente compreendem, de modo integrado, a competência do Conselho de Administração, os Códigos Voluntários de Boas Práticas de Governança Corporativa e a transparência associada à integridade das informações.

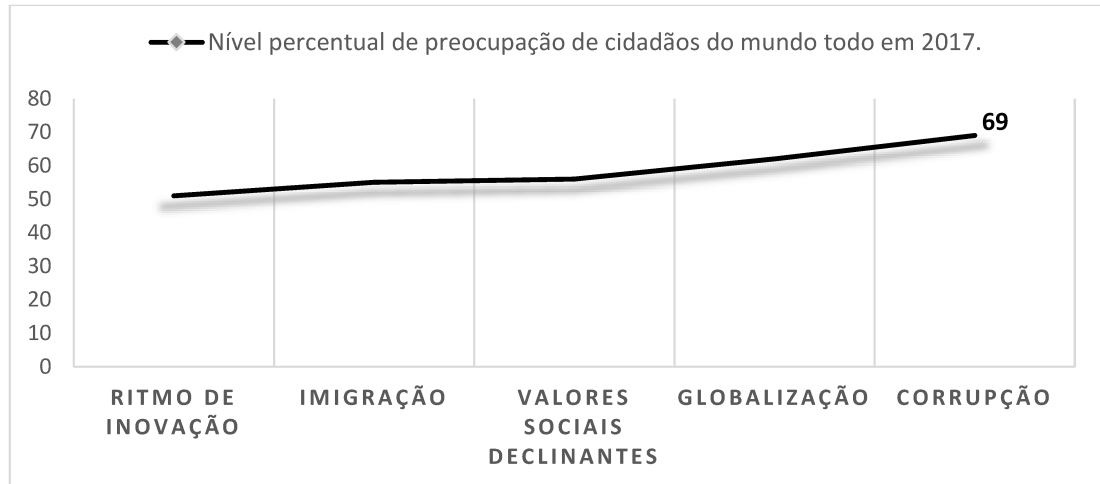
No âmbito da Administração Pública, novos instrumentos de gestão estão sendo incorporados desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 para atender uma perspectiva mais complexa e dinâmica de funcionamento do Estado, chamada “governança democrática” (CAVALCANTE, 2018). Essa definição ultrapassa o modelo gerencial e a aplicação pura e simples do princípio constitucional da legalidade para representar uma conexão entre a administração, as políticas públicas e a infraestrutura de poder. Para tanto, reúne três elementos de constituição da gestão pública: as capacidades estatais para implementação e coordenação, os mecanismos de transparência e responsabilização, e a participação política (FILGUEIRAS, 2018). Para a compreensão da nova governança brasileira, é importante considerar que não há mais um modelo rígido a ser seguido para o padrão de boa gestão: o Brasil segue a tendência internacional de conjugar práticas que se revelem úteis e adequadas a cada contexto regional e para cada setor de serviços a serem prestados, registrando novas experiências e assimilando conceitos num estilo de gestão mais flexível. Há um longo caminho a ser percorrido, porém, inovações na área de tecnologia da informação e comunicação (TIC) e na governança em redes são estratégias de atuação que têm melhorado a eficiência na entrega pública (CAVALCANTE, CAMÕES; 2017).

Dessa forma, os institutos da governança corporativa e governança pública, em sua perspectiva democrática, estão historicamente relacionados no cenário econômico brasileiro, e é estimulada, nos parâmetros legais, uma junção benéfica e viável entre seus preceitos. Ambos contemplam uma atuação fiscalizatória e permanente com o objetivo primário de favorecer o bem comum e resguardar o interesse público seja na esfera de um corpo empresarial, seja na dimensão dos agentes públicos legalmente constituídos para exercerem funções em nome e em prol da sociedade. Em todos os aspectos em que se verifica a importância de agentes externos colaboradores à função típica do Estado, sobretudo para o fortalecimento das instituições e dos instrumentos democráticos disponíveis à sociedade brasileira, encontra-se maior intersecção para a boa governança público-privada.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), composta por 36 países, define-se há mais de 20 anos como facilitadora do debate político e promotora de boas práticas de interesse social, entre as quais, o combate à corrupção. Essa organização internacional considera o Brasil um “parceiro-chave” desde maio de 2007, estreitando naquela ocasião uma relação de cooperação “mutualmente benéfica”. Antes de expressar oficialmente, em 2017, o interesse em tornar-se membro da OCDE, o Brasil já realizava acordos de temática anticorrupção de nível global, motivo pelo qual desenvolveu uma legislação especial que

pudesse evidenciar seus esforços para mitigar o que é, atualmente, a maior preocupação dos cidadãos em todo o mundo conforme demonstrado pela Figura 2.

Figura 2. Preocupações Globais em 2017



Fonte: adaptação do Guia da Integridade Pública da OCDE (acesso em: 27 out. 2019).

Desde que foram revelados, sucessivamente, inúmeros escândalos de corrupção envolvendo o alto corpo empresarial do país, e grandes montantes apontados em denúncias de desvio de finalidade pública, em 2012, o Brasil alterou a chamada Lei de Lavagem de Dinheiro, por advento da Lei nº 12.683, de 09 de julho de 2012. Por meio desta, foi largamente ampliado o rol de setores econômicos que devem obrigatoriamente adotar um conjunto de políticas, procedimentos e controles internos para prevenir práticas de lavagem de dinheiro. Em seguida, a Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013, veio implementar medidas já muito difundidas e aplicadas no exterior, com vista ao aumento do impacto social positivo da aplicação de penalidades previstas em lei e para criação da responsabilização objetiva da empresa quando identificados atos de corrupção praticados em seu interesse ou benefício.

Portanto, especialmente na última década, o Brasil empreende esforços no sentido de adotar políticas públicas voltadas à consolidação de uma cultura de honestidade, ética e transparência. Firmados esses atributos, ela deve ser reconhecida e legitimada pela sociedade no momento histórico em que nos situamos. Integridade pública é expressão que pretende traduzir esse movimento de disseminação das boas práticas na gestão do setor público, de forma específica, porém não desvinculada dos preceitos da boa governança - esta, há muito explorada por obras da ciência administrativa, inclusive no que tange ao controle interno das organizações

(BEUREN, ZONATTO; 2014). A primeira evidência dessa especialidade do conceito é sua origem no instituto do *compliance* corporativo, mais recente no foco da literatura científica. Antes de enunciar as particularidades do cenário brasileiro na adoção dessa nova carta de princípios e práticas, propagada inicialmente ao campo empresarial, cabe comentar os aspectos mais relevantes do *compliance* estrangeiro.

Esse termo vem sendo utilizado por empresas e instituições ao redor do mundo como indicador de conformidade, de observância das exigências legais. As implicações do *compliance* no exterior dizem respeito ao cumprimento geral de normas e regulamentos sobre atividades que se encontram sob controle estatal. Por tratar-se de tema relevante e suficientemente abrangente quanto aos preceitos administrativos relacionados, tem dado nome a planos, programas e áreas corporativas voltados à sua implementação efetiva, justificando novos processos organizacionais e a reformulação de rotinas nas organizações. Tudo isso porque a articulação da gestão para implementação do *compliance* tem reflexos, entre outros, sobre a alocação de recursos na organização, a obtenção de subsídios governamentais, a distribuição de competências e o nível de responsabilidade dos gestores no cumprimento das normas (LIU, WING-HUNG LO, ZHAN; 2014).

Compliance é conceito originário do sistema de boas práticas corporativas, justificado pela consolidação de programas de boa governança, inicialmente, no mundo empresarial. Sua relevância atinge novas escalas em razão da atenção que o tema tem ganhado em organismos internacionais que são referência na área empresarial para todo o mundo. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), atuante desde 1961 com objetivo de promover políticas de sustentabilidade econômica e expansão do comércio multilateral e não discriminatório a partir do acordo entre os países-membros, vem emitindo nas últimas décadas uma série de documentos com orientações sobre o tema da boa governança corporativa, que culminaram em importantes princípios de referência global para o *compliance*. “Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades” constitui documento publicado em 2004, segundo a própria organização, em decorrência do papel central desempenhado pelas empresas nas economias dos países, que delas dependem para preservar os rendimentos pessoais e garantir o sustento das diversas camadas da população (OCDE, 2004).

À mesma época e no mesmo sentido, cartas especializadas e complementares foram emitidas em sede da organização. Entre elas, estão as “Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal”, indicando claramente a interseção entre os setores privado e público no interesse de promoção do crescimento econômico dos países,

signatários ou não da convenção originária. São algumas das diretrizes listadas no documento: a) a observância de elevados padrões de transparência e conformidade; b) a divulgação da estrutura de governança da empresa, incluído o conteúdo dos códigos e políticas e governança e seus processos de implementação; c) a obrigação dos conselhos das empresas estatais, em sua autoridade, competência e orientação estratégica, de atuar com integridade e responsabilidade para uma gestão firme e eficiente (OCDE, 2005).

Está inserido no contexto da governança um instrumento recentemente previsto pela lei federal, constituído para fortalecer seu viés democrático: o denominado programa de integridade, cuja base conceitual é fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa. Ao tecer suas recomendações sobre o tema, a OCDE refere-se à integridade como uma resposta estratégica aos elevados índices de corrupção identificados em muitos países. Isso porque a integridade, segundo a organização, é “um dos principais pilares das estruturas políticas, econômicas e sociais e, portanto, é essencial ao bem-estar econômico e social e à prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo” (OCDE, 2017, p. 3). Pela adoção da integridade pública, é possível trabalhar em prol do alinhamento consistente e “adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público” (OCDE, 2017, p. 7). O sistema de integridade, sob a ótica da OCDE, deve ser estruturado em âmbito nacional, compondo-se basicamente de: compromisso em alto nível pelas organizações, responsabilidades bem definidas, estratégia a partir do estudo dos riscos envolvidos, regras e valores incorporados pela legislação e comunicados efetivamente.

Fato é que a adoção do *compliance* pelas empresas contribui na prevenção e mitigação de exposição a riscos regulatórios, relacionados a condutas inadequadas ou danosas à imagem das organizações, através de medidas internas disciplinadoras. Por transcender a ideia originária de conformidade, e seguindo a abordagem mais recente da OCDE, o *compliance* brasileiro aparece cada vez mais intrincado a temas como governança, transparência e ética. Assim, abre-se um campo cada vez maior de atividades consultivas e de suporte à implementação da estratégia organizacional, não menos que à comunicação da missão, da visão, dos valores e da cultura das organizações (FEBRABAN, 2018). Um número crescente de pesquisadores tem se debruçado sobre o tema, a fim de ampliar igualmente a literatura que versa sobre recomendações para a implementação do *compliance*, para a órbita das organizações brasileiras, de modo que já é possível identificar alguns expoentes desse campo de estudo.

Amplamente citado por estudiosos e aplicadores dos programas de *compliance*, o manual de Marcelo Coimbra e Vanessa Manzi, de 2010, explicita alguns conceitos fundamentais para a compreensão e adoção do instituto no Brasil. Muito antes, os valores da ética, governança e sustentabilidade nas organizações, como basilares de uma sociedade justa e harmoniosa, já eram consagrados e reproduzidos pelos discursos corporativos. A principal contribuição do programa de *compliance* para o contexto organizacional é envolver e integrar esses temas, dando-lhes consistência e efetividade prática. Para tanto, os gestores devem converter suas bases para o centro da estratégia e alcançar, com sua implementação, um status que vá além de comando, controle e sanções, que os autores sugerem que seja chamado “estado de *compliance*” (COIMBRA, MANZI; 2010).

Originário do verbo inglês *to comply*, traduzido livremente como cumprir, executar, obedecer, observar ou satisfazer uma questão imposta, o termo *compliance* significa nada mais que o dever de cumprir regras, de estar em conformidade e, portanto, observar rigorosamente as leis, os regulamentos internos e externos e as diretrizes, no intuito de mitigar riscos à reputação e à regularidade da entidade perante a lei. Dentro de uma organização, o *compliance* carrega em si uma função e as responsabilidades a ela inerentes. Como desdobramento de sua adoção, entre outras providências, a gestão orienta-se para o desenvolvimento de uma cultura de prevenção à lavagem de dinheiro, basicamente por meio de treinamentos específicos. Hoje, pode-se afirmar que essa estruturação de preceitos éticos e atuação responsável é determinante para o sucesso das organizações, como reflexo do comprometimento dos atores organizacionais e da confiança pública gerada pela boa reputação nos respectivos campos de atuação.

Para além de sua origem, o *compliance* vem recebendo contornos mais alinhados com sua aplicação às organizações brasileiras, na medida em que estas busquem fazer uso de seus preceitos, e seguindo o que é predeterminado pela legislação e pelas Controladorias de Estado. Aqui, ele é um elemento-chave de um sistema de integridade, ao lado de outros componentes de resiliência corporativa, que são os controles internos e a ética organizacional. A essência desse sistema é definir limites que permitam a defesa de certas características identitárias, interesses, responsabilidades e compromissos, sempre por intermédio de normas preexistentes. Nesse sentido, estipular ações concretas torna-se um grande desafio, pois, além do comprometimento consistente com valores e princípios, não se deve perder de vista a necessidade de coerência entre o que é comunicado e as medidas tomadas pela organização, e a continuidade desse processo de implementação (COIMBRA, MANZI; 2010).

Mencionada acima como integrante do sistema de integridade, a ética organizacional é composta “pelo conjunto de valores, princípios e fins que orientam o comportamento da organização e compõem a sua cultura corporativa, influenciando as suas estratégias, estrutura, decisões e as suas mais diversas operações” (COIMBRA, MANZI; 2010; p. 12). Entre as melhores práticas de incorporação de limites e normas éticas, este trabalho destaca: o programa de educação continuada em ética, e a gestão de indicadores e pesquisas de clima ético. Assim, evidencia-se a relação de interdependência existente entre o *compliance* e a ética nas organizações. A ética sustenta e justifica a aplicação dos programas correspondentes, legitimando o contexto em que técnicas e mecanismos de integração associam-se a estratégia, decisões e ações. A cultura ética, portanto, é fundamental para que o *compliance* traga, de fato, benefícios para as organizações.

Tratando de orientações emanadas por órgãos oficiais, diferentemente da edição anterior (TCU, 2014), a versão atualizada e divulgada em novembro de 2020 do “Referencial Básico de Governança Aplicável a Organizações Públicas e Outros Entes Jurisdicionados ao TCU” configura-se documento extenso e que destaca fortemente o elemento da integridade como um dos balizadores da governança pública no Brasil. Por si só, essa evolução no tratamento do tema demonstra a preocupação da corte em legitimar práticas de promoção da integridade como medidas inafastáveis de implementação da boa governança pública no país, aproximando-se mais das orientações da OCDE sob a ótica do comércio internacional. Nessa linha, também encampada pela legislação brasileira, a integridade assume a veste de princípio organizacional para governança pública, ao lado de outros valores interdependentes de grande relevância social, que são: capacidade de resposta, transparência, equidade e participação, *accountability*, confiabilidade e melhoria regulatória (TCU, 2020).

O referido manual aponta que é papel das lideranças estatais, no exercício da alta administração, “garantir que programas relacionados à integridade estejam operando na organização, baseando-se, inclusive, nos principais riscos de integridade identificados, e certificar-se quanto à eficácia dessas medidas para a criação da cultura ética desejável” (TCU, 2020, p. 61). Ainda, encontram-se ali documentadas as ações necessárias à promoção efetiva da integridade nos órgãos públicos vinculados ao TCU, abaixo reproduzidas:

- a) evidenciar o apoio da liderança aos programas e políticas de integridade pública. Pressupõe compromisso formal com valores éticos e padrões de conduta a eles aplicáveis; responsabilidade pela aprovação e supervisão das diretrizes e políticas relacionadas à gestão da integridade; definição de requisitos de integridade para seleção, promoção e avaliação de desempenho

desses dirigentes; treinamento periódico para aprimorar suas habilidades no julgamento de questões de integridade pública; apoio e suporte às ações de detecção, investigação e sanção a violações dos padrões de integridade pública; b) direcionar e monitorar a gestão da integridade na organização, com base nos riscos de integridade identificados. Consiste na aprovação, avaliação e supervisão das medidas de promoção da integridade. O programa de integridade, que abrange a gestão da ética, deve contemplar a definição de valores fundamentais e padrões de conduta; identificação das instâncias responsáveis pela gestão do programa e atribuição clara de responsabilidades; definição de estratégia de comunicação e de treinamento; disponibilização de canais para receber e tratar denúncias; definição de mecanismos de monitoramento e avaliação da eficácia do programa; identificação e tratamento dos riscos de integridade. Ressalte-se que a organização deve analisar, avaliar e gerenciar os riscos para a integridade, fragilidades organizacionais ou associadas ao ambiente, para evitar a ocorrência de fraudes e de desvios éticos; e c) estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações da liderança. Refere-se a medidas para evitar que pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesse participem de decisões e ações relevantes (TCU, 2020).

Ao mencionar o advento do Decreto nº 9.203/2017, de 22 de novembro de 2017, o TCU ressalta que, após as primeiras recomendações sobre a implementação de planos de integridade no Brasil, por via das instituições federais, a efetivação dos respectivos programas tornou-se obrigatória para a administração federal, cabendo à CGU estabelecer os procedimentos básicos necessários a essa implementação. Naquele momento, foi imposta àquela Controladoria uma função claramente mais prescritiva sobre o tema da integridade pública, nos termos a seguir:

Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos: I. comprometimento e apoio da alta administração; II. existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; III. análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e IV. monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

Art. 20-A. Cabe à Controladoria-Geral da União estabelecer os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2017).

No contexto de formalização da integridade, é importante destacar que a existência de leis, por si só, não garante que as irregularidades serão contidas; por outro lado, a ausência de leis certamente inibe avanços e, conseqüentemente, o desenvolvimento do país, contribuindo para a permanência do cenário de impunidade (CAPANEMA, 2014). Sem perder de vista as características originais do *compliance* essencialmente mantidas, convém explicitar alguns

momentos históricos relevantes na adoção desse conceito pelas organizações brasileiras, a partir de 2013. O Brasil constituiu, na última década, algumas diretrizes próprias, especialmente integradas ao movimento social e político anticorrupção. No contexto, foi publicada a chamada “Lei Anticorrupção” nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, e seu regulamento, o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Essas normas de âmbito federal têm sido as principais norteadoras da gestão dos estados e municípios, e as práticas locais decorrentes são um escopo ainda pouco explorado de investigação. O referido Decreto traz o seguinte conceito:

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade (BRASIL, 2015).

Por escolha terminológica, cabe neste momento esclarecer que são admitidos campo e equivalência semântica aos termos “*compliance*” e “integridade”, para os fins desta pesquisa, motivo pelo qual retomamos a abordagem do dispositivo legal supra como totalmente inserido nessa área de investigação. O Decreto aponta como requisito a finalidade do programa de integridade - tal qual um programa “de *compliance*” - de “detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública”. Está explicitamente colocada, portanto, a intenção de fortalecer o combate à corrupção. Para explicar a elaboração do Índice de Percepção da Corrupção, a Transparência Internacional também se refere às nações menos corruptas como “altamente íntegras” - expressão utilizada na página oficial da organização. Esse é um indicativo da contraposição entre corrupção e integridade (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2021b).

No Brasil, em decorrência do uso legislativo do termo “integridade” como referência para constituição do programa de combate à corrupção, é esperado que esteja claramente colocado aos colaboradores o que os gestores definem por padrões éticos, para que esses valores possam ser compreendidos e reiterados nos diversos setores de trabalho. A expressão “padrões éticos”, conforme a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO) “refere-se a princípios éticos como honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar

informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito. Tais princípios orientam a relação da organização com seus clientes e empregados ao procurar não prejudicar aquele com os quais se relaciona” (SIQUEIRA, 2008, p. 103). O regulamento de 2015, portanto, propõe a elaboração de programas de integridade como “produtos dos processos de autorregulação, vista como uma autoimposição voluntária de *standards* de conduta por parte dos seus organizadores e dos próprios indivíduos” (SILVEIRA, SAAD-DINIZ; 2015, p. 114).

O primeiro marco expressamente orientativo (e *não normativo*) de nível institucional do programa de integridade brasileiro foi direcionado por uma instituição pública - a Controladoria-Geral da União (CGU) - às empresas privadas, em 2015. Segundo a própria CGU, a aprovação da Lei Anticorrupção despertou grande interesse sobre o tema do combate à corrupção e motivou discussões mais intensas no setor empresarial brasileiro. A maior preocupação das empresas, nesse cenário de inovação legislativa, refere-se à possibilidade de arcar com sanções severas no âmbito de um processo administrativo de responsabilização. Com suas recomendações, a CGU propôs “diretrizes que possam auxiliar as empresas a construir ou aperfeiçoar políticas e instrumentos destinados à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à administração pública, tais como suborno de agentes públicos nacionais ou estrangeiros, fraude em processos licitatórios ou embaraço às atividades de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos” (CGU, 2015, p. 05), reforçando, dessa forma, o que entende como conceito de corrupção.

Há que se observar neste momento que os modelos construídos, a princípio, para a administração privada, acabam, por muitas vezes, sendo admitidos também para o setor público, considerado este como um prestador de serviços aos cidadãos (FILGUEIRAS, 2018). Ocorre que, a partir da reforma administrativa conduzida no Estado brasileiro, notadamente a partir de 1995, a gestão pública passou a admitir como meta um alto nível de eficiência, aproximando a administração no setor público aos melhores padrões de gestão do setor privado (BUGARIN; MENEGUIN, 2016). Antes de tal reforma, da Constituição Federal de 1988 já havia dado escopo às empresas estatais, como típicas prestadoras de serviço público a partir de sua previsão legal específica, com o diferencial de compor a administração pública indireta e, portanto, seguindo um regime jurídico privado para a melhor alocação dos recursos públicos investidos nessas entidades.

Nesse sentido, logo após a formalização das orientações da CGU sobre planos e programas de integridade, foi também editado o estatuto jurídico da empresa pública, sociedade de economia mista e subsidiárias, dirigido a todos os níveis governamentais do país. A Lei nº

13.303, de 30 de junho de 2016, refere-se expressamente ao instituto do *compliance* (Art. 9º, §4º), vinculando-o, assim, à essência da função social do Estado, seu dever de atuação para prevenção de riscos e seus necessários mecanismos de transparência e controle interno - ainda quando o Estado se faça representar por pessoas jurídicas de direito privado, como é o caso das empresas públicas.

De partida, o parágrafo 3º do art. 1º do diploma legal referido anuncia as diretrizes gerais para que se estabeleçam as *regras de governança* em todos os âmbitos: nacional, regionais e locais. É seguro afirmar que a institucionalização dos princípios da governança corporativa foi reforçada à medida que seus elementos constitutivos foram assimilados pela governança pública, ampliando seu campo de discussão e aprimoramento. A proposta de conjugar interesse público e privado, afinal, parte da inserção histórica da gestão pública de nosso país. Além disso, a integridade pública “refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público” (OCDE, 2017a).

No mesmo sentido do que já era previsto pelo Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, a Controladoria-Geral da União estabeleceu na Portaria CGU nº 57, de 04 de janeiro de 2019, que o programa de integridade deve ser compreendido como “conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta” (art. 2º, inciso I) que, por sua vez, fundamenta a elaboração do plano de integridade para o nível organizacional, sendo o plano o “documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, devendo ser revisado periodicamente” (art. 2º, inciso III).

Em atenção aos ajustes organizacionais necessários para o sucesso dessa implementação, a literatura estrangeira destaca que o *compliance* gera custos, e, por esse motivo, deve-se investir prioritariamente nas pesquisas voltadas à criação de mecanismos institucionais para garantir a regularidade das atividades empresariais de forma mais econômica. Para Ham e Kim (2017), a investigação sobre a experiência corporativa permite estabelecer parâmetros de previsibilidade do comportamento humano, o que facilitaria a prevenção de possíveis desvios: segundo eles, uma vez inseridas políticas de *compliance* no contexto organizacional, é estabelecido com ele um “contrato psicológico” que auxilia o alinhamento entre as exigências legais e a conduta dos *stakeholders*. Para que esse ajuste funcione adequadamente na prática, o profissional de *compliance* deve comprometer-se dentro

e fora do local de trabalho, quanto à integridade e conduta que representa naquela organização (SERPA, 2016).

São pilares mínimos de um programa de integridade a capacitação de pessoas, com treinamento e melhoria contínua através do reinício do ciclo de aprendizado (SERPA, 2016). Assim, o processo de implementação não deve estar isolado dentro de uma área específica da organização, sendo necessária uma mobilização integral do corpo de colaboradores. Como forma de preparar esse terreno, a movimentação da área de integridade constitui um estágio inicial, pois a disseminação desse conceito depende do suporte e da ação dos gestores, sobretudo aqueles que constituem as áreas de controle, jurídica, de recursos humanos e treinamento. A responsabilização geral das pessoas pela implementação e efetividade do programa de integridade decorre desse primeiro movimento, que é exemplar e estratégico, e não restrito aos cargos gerenciais da organização. Por outro lado, é conveniente que os gestores da integridade tenham familiaridade com o tema, mínima experiência, para levantar riscos e conduzir o processo apropriadamente.

A partir dessas predefinições estratégicas, pode-se dizer que os gestores começam a caminhar no sentido da implementação eficaz do *compliance*. Gradualmente, e sob investigação da experiência corporativa mais recente e relevante, o percurso impõe uma mudança da cultura organizacional, pois as regras só serão legítimas se reconhecidas por toda a equipe e pela sociedade, mediante a qualidade da entrega. A título de exemplo prático, recomenda-se que seja providência anterior à contratação de uma consultoria externa especializada em *compliance*, para orientação geral da equipe, a avaliação de riscos da organização, ou seja, dos pontos críticos de sua atuação perante a vigilância estatal e os objetivos organizacionais, para que as ações implementadas estejam adequadamente orientadas para os fins e não se tornem uma burocracia injustificada. Nessa avaliação de riscos, a área setorializada de *compliance* figura como uma das últimas fronteiras que admite ou não uma decisão de outra área - sua contribuição é a visão de custos do processo, estratégia e lógica na tomada de decisões, com os devidos cuidados para que não sejam barradas ou atrasadas ações importantes para a organização (PARAVENTI, LEMOS; 2017).

Outros dois pontos da observação do cotidiano organizacional auxiliam na estruturação dos planos de *compliance*. Sobre o papel do chamado *compliance officer*, é preciso compreender que não é um funcionário que irá deter todo o conhecimento e estar em todos os lugares - sua missão é dialogar e transmitir confiança para que cada funcionário e setor consiga cercar o risco de sua área. Portanto, seu principal papel é disseminar a cultura da integração na

organização. Ainda sobre planejamento, deve ser tomada como parte indissociável do tema da integridade a promoção de uma agenda educativa diversa, que trate de responsabilidade, desenvolvimento sustentável, combate à pobreza e desigualdades de gênero, como forma de propagar valores importantes ao contexto organizacional, independente do que ditam expressamente as leis especiais sobre *compliance*. Desse modo, evita-se cair na armadilha da simplificação de expor certo e errado (ou, o conteúdo da lei) como forma de dirimir qualquer risco ou conflito, atentando-se à complexidade da discussão sobre integridade. Cultura, comunicação e contexto precisam estar cada vez mais integrados, e, nesse sentido, o tema requer embasamento no campo da psicologia, em estudos sobre interações entre público e privado e sobre a composição dos dilemas éticos experimentados na sociedade (PARAVENTI LEMOS; 2017).

Embora o *compliance* seja uma ferramenta útil para o controle interno, ainda é incipiente o esforço no sentido da conquista de uma cultura de integridade organizacional, dada a força com que o instituto está sendo apresentado no cenário corporativo há alguns anos. De forma simples, é apresentado como uma “solução prática na redução de eventos de desvio de conduta” (MELO, LIMA; 2019; p. 281). Porém, estudos que identifiquem altos níveis de eficácia na implementação dos programas correspondentes dependem da atenção dedicada a aspectos relevantes da cultura organizacional, que definem os padrões de conduta atualmente identificados e seus pontos críticos. É necessário que sejam abordados valores pessoais (*compliance* individual) como mecanismos de transformação da realidade organizacional, pois a ética e o comprometimento estimados pela organização estão atrelados a aspectos motivacionais. Para tanto, devem se adotadas ações de implementação diversas que admitam a complexidade do tema e reforcem valores positivos, contribuindo para a composição do “ambiente de controle” ou da “atmosfera da empresa” (MELO, LIMA; 2019, p. 284-286).

Há de se destacar que reproduções do modelo norte-americano “US Sentencing Guidelines” (USSC, 2018) desvirtuam as atividades de *compliance* justamente por estabelecerem padrões que desconsideram as definições de valores organizacionais e de comprometimento ético, encorajando empresas a adotarem programas fadados à ineficiência, que privilegiam os altos níveis hierárquicos e representam grandes custos de implementação, sobretudo às pequenas e médias empresas. Tais programas reduzem-se, assim, a uma formalidade prescrita e de estrutura frágil (MELO, LIMA; 2019), que também não interessam ao setor público, sobretudo quando se leva em conta a importância da entrega qualificada em

serviços para a população e do desempenho eficiente das organizações públicas, em seus diversos setores de atuação, para o bem-estar coletivo e o uso controlado dos recursos estatais.

2.2 ASPECTOS NORMATIVOS DA INTEGRIDADE

O legislador brasileiro demonstrou, em sucessivas oportunidades, que era preciso tecer e regulamentar nossas próprias diretrizes, para que essas se incorporassem de fato ao movimento social e político anticorrupção. A partir da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, e seu regulamento, o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, de âmbito federal, estados e municípios trataram de gerir práticas em seu território e para a sua população. Seu objetivo central era atender particularidades regionais e locais, antecipando-se quanto à criação de sistemas preventivos que associassem políticas de integridade pública e práticas delas decorrentes. Em outras palavras, buscou-se criar as bases do comportamento esperado na rotina de prestação do serviço público a partir das normas federais.

Especialmente após a edição do Decreto nº 9.203/2017, de 22 de novembro de 2017, a implementação dos programas de integridade tornou-se obrigatória para a administração federal, cabendo à CGU estabelecer os procedimentos básicos necessários a tal feito. Naquele momento, determinou-se que aquela Controladoria deveria estabelecer os procedimentos pertinentes a estruturação, execução e monitoramento desses programas no tocante aos órgãos e entidades da administração pública federal. Na ocasião em que deu publicidade ao seu próprio programa de integridade, mediante a Portaria nº 750, de 20 de abril de 2016, a CGU expressou o compromisso com suas atribuições legais e sua missão de promover a transparência da gestão pública, além da prevenção e combate à corrupção, com participação social e por meio do controle das políticas públicas e da qualidade dos gastos.

A versão integral do programa da CGU, no entanto, só veio a ser publicada após o Decreto federal de 2017, por meio da Portaria nº 1.075, de 23 de abril de 2018. Este novo documento também apresentou a metodologia aplicada no desenvolvimento do programa, os resultados alcançados até aquele momento bem como as medidas futuras que seriam pensadas conforme os quatro grandes pilares do programa de integridade da CGU, quais sejam: o comprometimento e apoio da alta administração, a instituição de unidade responsável e instâncias de integridade, o gerenciamento de riscos à integridade, e as estratégias de

monitoramento contínuo. Embora de forma complementar, a CGU ainda dedicou algumas poucas páginas de seu programa de integridade à apresentação pública do Plano de Capacitação da CGU, focado em ética, integridade, liderança, controles internos e gestão de riscos, dirigido a todo o público-alvo de líderes e colaboradores da Controladoria. Em linhas gerais, está reproduzida abaixo a concepção desse programa-modelo para a administração pública federal:

O Programa de Integridade da CGU tem sido desenvolvido como uma ferramenta de governança capaz de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção e à punição de fraudes, atos de corrupção, irregularidades e desvios de conduta, os quais podem impedir que o Ministério alcance seus objetivos em todos os níveis. Essas medidas e ações devem estar alinhadas à estratégia da CGU e à manutenção de uma cultura sustentável de integridade institucional, por meio da aplicação efetiva de políticas, diretrizes e códigos de ética e de conduta, bem como do tratamento adequado de riscos à integridade. (...) Desde então a CGU tem atuado no fortalecimento das instâncias de integridade e na instituição de mecanismos de gerenciamento de riscos, com vistas ao desenvolvimento de uma gestão capaz de lidar com incertezas, responder a eventos que representem risco ao atingimento dos objetivos organizacionais e resolver questões que envolvam possíveis violações éticas (CGU, 2018a, p. 5).

Cabe observar, nesse momento histórico de divulgação de seu próprio programa de integridade, em 2018, a expressão pelo órgão oficial de controle governamental do que se entende como composição adequada de um plano de capacitação de pessoas especialmente voltado ao tema da integridade pública. Esse apontamento específico, neste estudo, deve-se ao fato de as diretrizes da CGU tornarem-se paradigma para a construção de programas de integridade em organizações públicas de todas as esferas governamentais, cujos gestores buscam naquelas referências os termos mais apropriados de conformidade à legislação brasileira, e, por outro olhar, o potencial de efetividade dos novos programas perante os atores organizacionais em rede e a sociedade como um todo. Antes de detalhar a condução dos inúmeros eventos previstos nesse plano de capacitação para a integridade, de periodicidade anual, a CGU o sintetiza da seguinte maneira:

O objetivo dessas ações é oferecer orientações e treinamentos para capacitar e sensibilizar os colaboradores da CGU sobre as diretrizes, políticas e procedimentos relacionados aos valores éticos e às medidas de Integridade do Órgão. O Plano Anual de Capacitação (PAC) da CGU traz as diretrizes e os eixos temáticos para as ações de capacitação. O primeiro eixo previsto no PAC 2018 prevê Capacitações de Competências Comuns, que objetivam o desenvolvimento de competências comuns e transversais do servidor com vistas ao fortalecimento da cultura da CGU orientada aos valores de transparência, ética, imparcialidade, excelência, foco do cidadão e idoneidade. Esse eixo aborda eventos de capacitação de curta, média e longa duração que

visam sustentar o alcance de resultados e contribuir para o alcance da visão da CGU. Outro eixo temático do PAC 2018 é o de Capacitação de Competências Gerenciais para o desenvolvimento permanente de gestores e líderes na CGU, de forma a promover o acesso meritocrático a cargos. Nesse eixo, uma iniciativa em andamento na CGU, por exemplo, é o Programa de Desenvolvimento de Líderes, iniciado em setembro de 2017, sob responsabilidade da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas. Até março de 2018, foram ministradas 15 palestras e capacitados 253 servidores (CGU, 2018a, p. 20).

Segundo a Controladoria, atualmente, a responsável geral pela execução do programa de integridade - e, conseqüentemente, pelas ações correlacionadas, como os treinamentos - é a Unidade de Gestão de Integridade (UGI). Esta é constituída obrigatoriamente na primeira etapa de instituição do programa na organização pública para estruturar e acompanhar todas as etapas seguintes, de execução, monitoramento e revisão. As funções da UGI vieram a termo no artigo 4º da Portaria nº 57, de 04 de janeiro de 2019, da CGU. A seguir, o Quadro 1 apresenta as nove principais ações de capacitação da CGU, promovidas internamente, e que convergem para a integridade no órgão (CGU, 2018a, p. 20-21).

Quadro 1. Plano de Capacitação de Integridade da CGU

	Evento	Objetivo	Modalidade	Carga Horária	Frequência	Público-Alvo	Responsáveis
1.	Programa de Desenvolvimento de Líderes	Dotar líderes e demais servidores interessados de competências gerenciais relacionadas à ética e aos valores institucionais, à melhoria do ambiente de trabalho e à valorização do trabalho em equipe	Palestras presenciais ou a distância por meio de videoconferência ou TVCGU	2 h	Quinzenal	Servidores da CGU	Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas
2.	Apresentação do Programa de Integridade da CGU	Apresentar as diretrizes e a evolução do Programa de Integridade da CGU	Evento	4 h	Semestral	Colaboradores da CGU	Núcleo de Gestão de Riscos
3.	Ações de sensibilização voltadas à prevenção de condutas antiéticas	Tratar sobre posturas éticas nos trabalhos desenvolvidos na CGU	Reuniões internas de coordenação	Definido pela unidade	A cada reunião	Colaboradores da CGU	Comissão de Ética Unidades Organizacionais da CGU
4.	Curso Ética e Serviço Público que compõe o Curso de	Reconhecer as implicações éticas em sua prática profissional,	A distância, disponível no Portal Único de Escolas de	20 h	Único	Servidores da CGU	Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

	Promoção da CGU	assegurando procedimentos e decisões coerentes com os valores e princípios que regem o exercício da função	Governo (https://evg.gov.br/)				
5.	Formação de Multiplicadores em Gestão de Riscos	Apresentar a Metodologia de Gestão de Riscos para servidores que desejarem ser multiplicadores em suas unidades	Curso	12 h	Semestral ou sob demanda da unidade	Servidores da CGU	Núcleo de Gestão de Riscos (Diplad)
6.	Programa de Desenvolvimento em Logística – Café com Fiscal	Possibilitar discussão entre agentes envolvidos nos processos de contratação, em especial fiscais e gestores da CGU	Evento	2 h	Mensal	Fiscais e Gestores de Contrato na CGU Servidores envolvidos nas etapas do Processo de Contratação	Assessoria de Planejamento de Aquisições / Diretoria de Gestão Interna
7.	Programa de Desenvolvimento em Logística – Oficina de Aquisições	Aplicar Plano de Capacitação para agentes envolvidos nos processos de contratação, com ênfase nos Fiscais de Contrato	Oficina	De 4 a 20 h	Mensal	Fiscais e Gestores de Contrato na CGU Servidores envolvidos nas etapas do Processo de Contratação	Assessoria de Planejamento de Aquisições / Diretoria de Gestão Interna
8.	Programa de Desenvolvimento em Logística – Capacitações Externas	Aplicar Plano de Capacitação para agentes envolvidos nos processos de contratação, com ênfase nos Fiscais de Contrato	Curso	20 h	Mensal	Fiscais e Gestores de Contrato na CGU Servidores envolvidos nas etapas do Processo de Contratação	Assessoria de Planejamento de Aquisições / Diretoria de Gestão Interna
9.	Programa De Bem com a Vida	Planejar, desenvolver e integrar ações nas áreas de promoção da saúde; integração e desenvolvimento sociocultural; e valorização e desenvolvimento profissional dos colaboradores do Órgão.	Palestra/Oficina	2 h	(Com programação e periodicidade definidas pela DGI)	Colaboradores da CGU	Diretoria de Gestão Interna

Fonte: Programa de Integridade da CGU – 2018.

Corroborando o que o legislador federal prescreve desde 2015, Controladoria-Geral da União estabeleceu na mencionada Portaria CGU nº 57, de 04 de janeiro de 2019, que o programa de integridade deve ser compreendido como “conjunto estruturado de medidas

institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta” (art. 2º, inciso I) que, por sua vez, fundamenta a elaboração do plano de integridade para o nível organizacional, sendo o plano o “documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, devendo ser revisado periodicamente” (art. 2º, inciso III).

Seguindo os parâmetros da CGU a partir das instruções de 2019, as organizações públicas que estão em processo de implementação de programa de integridade devem seguir as instruções básicas para a sua conformidade legal e efetividade, assim sistematizadas:

- a) Demonstrar comprometimento da alta administração compatível com a natureza, o porte, a complexidade, a estrutura e a área de atuação da organização;
- b) Explicitar os padrões de gestão, ética e conduta caracterizadores da cultura de integridade na entidade, bem como estratégias e ações que culminam em sua disseminação;
- c) Após expor seus princípios de constituição, instaurar uma Unidade de Gestão da Integridade para coordenar todos os processos relacionados, providenciar orientação e treinamento aos servidores sobre temas relativos à integridade, e promover outras ações pertinentes e integradas às demais unidades da entidade. Essa UGI deve ser dotada de autonomia de atuação, recursos materiais e humanos necessários, e deve transitar livremente pelas demais unidades, independentemente do nível hierárquico;
- d) Aprovar planos de integridade que definam medidas periódicas a partir dos elementos do programa de integridade, que serão referência para decisões a serem tomadas em estágios de execução e monitoramento, sendo futuramente objeto de revisão.

Dada a estruturação teórica apresentada até então, destaca-se que, desde a implementação de seu programa de integridade de 2018, a CGU integra esse processo à efetivação de seu Plano Anual de Capacitação de Pessoas para a integridade pública. Isso advém da compreensão de que é intrínseco à busca pelo fortalecimento da cultura organizacional baseada em transparência, ética, foco no cidadão, e outros valores socialmente relevantes, que haja o desenvolvimento de competências comuns e gerenciais dentro do órgão relacionadas

diretamente com a promoção e a manutenção desses valores, por meio das atividades ali realizadas. No ano seguinte, em 2019, a CGU estabeleceu como uma das instruções básicas para implementação dos programas brasileiros de integridade providenciar orientação e treinamento de servidores públicos sobre o tema. A partir disso, é comum e esperado que a legislação brasileira aponte a capacitação de pessoas como um dos caminhos necessários e estratégicos para alcançar níveis cada vez mais elevados de efetividade dos programas de integridade nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Dada a multiplicidade de ações de treinamento e desenvolvimento adotadas no Brasil e em outros países, bem como as peculiaridades da abordagem da integridade pública em cada um desses contextos, seguem considerações atinentes à capacitação de pessoas nas organizações.

2.3 CAPACITAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

A capacitação de pessoas é um pilar da gestão de recursos humanos indispensável às organizações que caminham para a implementação do programa de integridade. O cenário em que se inserem as organizações vem exigindo delas algumas mudanças significativas, com destaque para: formas de organização do trabalho mais flexíveis, processos decisórios ágeis e consonantes com as demandas sociais, inserção rápida de novas tecnologias e processos de trabalho, gerenciamento de recursos escassos, e maior acessibilidade a informações e propósitos aos públicos interno e externo (DUTRA, 2019). A introdução de novos processos organizacionais requer um treinamento específico e muito bem estruturado de pessoal para que haja efetividade, no sentido de que os gestores envolvidos buscam atingir metas que já estão delimitadas dentro desse tema.

Nesse viés, as competências definem o estágio de estruturação de uma organização para a execução de sua estratégia. Considerando que, como dito, as organizações estão se reconstituindo no decurso do tempo, adotando novos padrões, registra-se um movimento simultâneo de implementação de mudanças também no que tange às expectativas das pessoas que trabalham nessas organizações. A opção feita para gerenciamento dos profissionais, concernente à forma como são inspirados ou estimulados, define a alma da organização e o quanto é potencialmente bem-sucedida a adoção de determinado modelo de gestão - aqui, entendida como representação de êxito a entrega dos resultados estimados pela área estratégica

da organização. As pessoas são mobilizadas por seu desejo de maior autonomia, de valorização de sua cidadania organizacional (tradução para a efetivação da boa comunicação e transparência) e de receptividade ao seu longo percurso profissional na ativa, ou seja, da necessidade permanente de novos estímulos e desenvolvimento de habilidades no campo organizacional (DUTRA, 2019).

Ao longo das investigações dedicadas à prática organizacional, um modelo de gestão de pessoas em particular tem sido bastante prestigiado no âmbito brasileiro: o modelo de gestão por competências. Adotou-se o conceito de competência como “um conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) mobilizadas para uma entrega, que agrega valor tanto para o indivíduo como para a organização” (FERNANDES, 2013; p. 2-3). A tal conceito acrescenta sua constante vinculação à ideia de complexidade, pois, à medida que o indivíduo se desenvolve profissionalmente, encontra aplicação de competências em um contexto igualmente sofisticado no campo organizacional. Alinhadas no sentido da tomada de decisão estratégica, as competências são o ponto de partida para ações orientadas a resultados. Por conseguinte, ações e resultados formam os indicadores do desempenho organizacional.

Tratando de competências essenciais para o sucesso de uma organização, há uma série de desdobramentos desde as competências organizacionais até as individuais, e todas são importantes para uma atuação qualificada e para um ambiente favorável à inovação. Destacam-se, quanto ao tema da integridade nas organizações públicas, a ênfase à reputação e à imagem empresariais perante o público-destinatário de seus serviços (competência organizacional), a gestão de pessoas (competência funcional) o desenvolvimento da comunicação e da visão sistêmica (competências gerenciais), como premissas para o incremento das competências individuais, sobretudo quanto a: conhecimento e aprendizagem, espírito de equipe, e ímpeto ao crescimento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2016).

Sem perder de vista a necessária integração dos valores individuais com a missão e os princípios organizacionais, a literatura sobre capacitação de pessoas caminha para uma abordagem que inclua todo o desenvolvimento de competências que venha a contribuir para a sobrevivência das organizações e para a evolução do modelo corporativo como um todo, de forma a atender à identidade cultural e às demandas sociais de um contexto histórico. Hoje, dedica-se a investigar outras categorias de competências, além das individuais, que sirvam a esses fins. Isso porque, uma vez compreendidos novos institutos úteis à gestão de pessoas, amplia-se também o leque de ferramentas à disposição dos administradores no exercício de suas funções, sobretudo para a melhor gerência dos recursos humanos disponíveis (GRIMAND,

2011). O tema da integridade pública, regulamentado há poucos anos, é especialmente receptivo ao estudo sobre maneiras mais eficazes de disseminação do conhecimento nas organizações, pois toca em questões sensíveis da cultura organizacional, como os elementos da transparência, ética e comprometimento institucional.

Destaca-se como um dos atributos constitutivos da chamada competência coletiva (além do referencial comum para as ações programadas, a linguagem de trabalho compartilhada e a memória coletiva fruto de aprendizagem) o engajamento, definido como “uma mobilização subjetiva dos atores orientados para a empresa comum e que integra um tratamento contingencial da atividade (ou seja, resolução de imprevistos, de disfunções capazes de interromper o andamento da ação)” (GRIMAND, 2011, p. 35). O engajamento, nesse sentido, torna-se essencial para as dinâmicas propostas no ambiente de trabalho para discussão dos dilemas éticos e levantamento de questões práticas que suscitem conteúdo para treinamento sobre ética e integridade pública, uma vez que a capacitação é voltada para um número representativo, ou a totalidade, de administradores e colaboradores da organização. Em relação às competências individuais e suas potencialidades, a competência coletiva possui um efeito amplificador e torna-se um referencial comum para lidar com situações de crise, pois cria ou reforça uma rede profissional de ajuda mútua.

Nesse sentido, a competência coletiva relaciona-se fortemente com outras categorias, pois se apropria do papel de desenvolver as competências individuais para, em seguida, fornecer elementos para a constituição das competências-chave da organização. Seguindo uma das vertentes mais relevantes da literatura de gestão pelas competências, pode-se afirmar que a competência coletiva é originária das trocas entre pessoas que trabalham em equipe no cotidiano de exercício de suas atividades, ou pessoas cujas atribuições tenham tal similaridade que resultem em reuniões formais ou informais para troca de experiências, de forma que as ações realizadas individualmente a partir dessas trocas caminhem num mesmo sentido. Em outras palavras, nessa operacionalidade comum, fica estabelecido um repertório de ações que remete a um acordo sobre meios a serem empregados, capacidades e envolvimento das pessoas, e também sobre o compartilhamento dos esforços nessa equipe (GRIMAND, 2011).

Outra característica da constituição de uma competência coletiva é a formação de uma identidade distintiva de grupo, a partir do compartilhamento da linguagem, e a economia de custos de transação para a organização onde ela se constitui. Essa identidade de grupo reforça o mencionado engajamento subjetivo, a partir do qual se funda uma cooperação na resolução de problemas comuns, o impulso à inovação como motor permanente, e o senso mais

aprimorado de autonomia e responsabilidade nas iniciativas que se justificam por um entendimento coletivo (RETOUR, KROHMER; 2011). Pode-se afirmar, pelo exposto, que as oportunidades contínuas de interações entre pessoas, como as que frequentemente fazem parte dos programas de capacitação, tendem a formar nos grupos e, potencialmente, novas competências coletivas no interesse da organização. Cabe à administração adotar um estilo gerencial que favoreça o ambiente de reflexão coletiva, a comunicação geral e a orientação para objetivos (com clareza sobre sentido e finalidade), além de, sobretudo pela observância deste último, a valorização do atendimento das atividades propostas. As ações de formação, ou iniciativas de capacitação e treinamento, são notadamente as mais importantes para o desenvolvimento das competências coletivas.

No universo das teorias organizacionais, este trabalho tem foco especialmente na questão dos recursos humanos nas instituições públicas. Também na área pública, a tarefa de gerenciar pessoas distingue-se sobremaneira da supervisão de recursos instrumentais, financeiros, tecnológicos. Especialmente nas últimas décadas, a formação da cultura organizacional no Brasil vem ganhando novos atributos, motivada pela necessidade de apaziguar os conflitos éticos nas interações público-privadas. Esse movimento de transcendência cultural vem reforçando a necessidade de elaboração de programas de integridade nas organizações (SOUZA, GONÇALVES; 2020). O desenvolvimento e o sucesso das medidas implementadas dependem do alinhamento acertado dos termos desses programas às práticas de gestão de recursos humanos, sob risco de inviabilidade e falta de legitimidade dos princípios estabelecidos perante os colaboradores e os destinatários da prestação de serviços. Nesse viés, a capacitação de pessoas é planejada pelas organizações de forma a difundir padrões de integridade, representando parte de um conjunto de pilares que sustentam os novos procedimentos e a própria cultura de integridade (OCDE, 2017).

O programa de integridade é um bom exemplo de instituto apto a desencadear um novo processo de desenvolvimento de competências nas organizações. Isso não se deve somente ao fato de seu fundamento normativo-impositivo, mas também em razão da concepção de um ambiente propício ao crescimento profissional e à inovação trazido pela representação de um grande desafio. Sendo inafastável o papel da liderança na inserção de um novo processo, transita outro elemento de gestão muito relevante para alcançar níveis de desempenho satisfatórios em toda organização, que é o comprometimento organizacional. De base afetiva (manifestada pelo desejo), normativa (de obrigação moral de permanência), ou de continuação (justificada pelo alto custo da saída pelo profissional da organização, em sua avaliação pessoal), o

comprometimento pode ser positivamente induzido sob situações práticas de gestão de pessoas relacionadas ao treinamento e desenvolvimento. Estudos recentes apontam para uma elevação significativa dos níveis de confiança e comprometimento dos profissionais quando estes percebem apoio da organização, e são situações que reforçam essa premissa as que evidenciam ao indivíduo a valorização adequada de suas habilidades e desempenho particular (OLIVEIRA, HONÓRIO; 2020). Organizações que adotam práticas de gestão com grande envolvimento de funcionários com objetivos e problemas são frequentemente capitaneadas por sentimentos de pertencimento, envolvimento emocional e integração de valores, e o treinamento e desenvolvimento de competências são componentes que favorecem essa política mais humanizada da gestão de pessoas.

No caso dos funcionários públicos, são padrões internacionais definidos para gerar informações, treinamento e orientações em tempo hábil, no intuito de capacitá-los à aplicação de padrões de integridade pública no local de trabalho:

- a) desenvolver o profissionalismo dos funcionários públicos ao longo de suas carreiras através de informações claras e atualizadas sobre as políticas, regras e procedimentos administrativos da organização relevantes para a manutenção de altos padrões de integridade pública;
- b) oferecer continuamente o treinamento de integridade no trabalho para funcionários públicos, a fim de aumentar a conscientização e desenvolver habilidades essenciais para a análise de dilemas éticos e tornar os padrões de integridade pública aplicáveis e significativos em seus próprios contextos pessoais;
- c) proporcionar mecanismos de orientação e consulta formais e informais facilmente acessíveis para ajudar os funcionários públicos a aplicar padrões de integridade pública em seu trabalho diário, bem como gerir situações de conflito de interesses (OCDE, 2017).

Direcionando essa exposição novamente à prática das organizações, para dar início às atividades de treinamento, a gestão precisa definir alguns parâmetros que melhor se alinham a sua estratégia. Isso porque só é possível gerenciar o que é mensurável, o que, por sua vez, ganha corpo através do comportamento das pessoas (FERNANDES, 2013). Se, por um lado, o desempenho técnico permite alimentar a organização com recursos humanos criadores de valor, o desempenho estratégico apropria práticas contextuais, integradas às escolhas estratégicas da organização. São componentes desse desempenho estratégico em recursos humanos a “gestão de potenciais”, através de práticas de flexibilidade perante os novos aprendizados e a “gestão previsional”, que toma como princípio uma organização que se reconstrói a partir desses novos aprendizados e práticas (GRIMAND, 2011). A fim de medir adequadamente o aperfeiçoamento da competência de seus profissionais, a organização comunica, avalia, reforça pontos positivos, cria planos de desenvolvimento individual (PDI), apoia e monitora, para citar alguns exemplos

(FERNANDES, 2013). Não se deve perder de vista que o objetivo não é somar um maior número de recursos individuais, mas identificar as melhores combinações desses recursos na produção de resultados consistentes.

2.4 DIRETRIZES PARA UM PLANO DE TREINAMENTO

O posicionamento da organização frente ao tema da capacitação revela o seu grau de investimento qualificado em pessoas. Quando recursos humanos são tratados com importância dentro de uma visão estratégica, veem-se as ações voltadas ao aprendizado profissional inseridas no contexto organizacional de modo a permear inúmeros processos, atenuando ocasiões de instabilidade e representando, sobretudo, renovação na forma de pensar negócios, rentabilidade ou entrega. O aprendizado constante denota, assim, um estilo de trabalho adotado pela organização que é caracterizado pela difusão de conhecimento através de práticas múltiplas e cotidianas (CHIAVENATO, 2016). Na medida em que os planos de treinamento se dedicam cada vez mais ao tema da integridade, torna-se imprescindível, neste estudo, identificar na literatura indicadores de sua eficácia para, oportunamente, contornar os seus elementos representativos (quando encontrados na organização sob análise) e discutir os resultados da investigação local.

O campo de estudo em treinamento e desenvolvimento de pessoas é extremamente amplo. Para essa visão de abrangência, é suficiente notar que a área contempla desde o desenvolvimento de habilidades básicas para execução do trabalho quanto o desafio de solucionar problemas ligados a identificação de comportamentos impróprios ao ambiente de trabalho, de forma a não os tornar recorrentes e maléficos ao clima organizacional. Historicamente, há uma dificuldade gerencial em estabelecer uma relação direta entre princípios de aprendizagem abordados, objetivos organizacionais e comportamentos esperados ao fim de um ciclo de treinamento. Por consequência, é frequente a inadequação da metodologia adotada para o conteúdo, sobretudo em razão da falta de delimitação clara deste (CAMPBELL, 1971).

O treinamento é estratégico quando tem como pressuposto o desenvolvimento de atividades que estejam diretamente ligadas à missão da organização. Uma maneira de tornar a gestão do treinamento mais eficaz é o emprego de esforços consistentes para uma maior integração horizontal e vertical nas experiências vivenciadas, independentemente do conteúdo

abordado no programa. Isso é feito através de um processo de comunicação mais aberto, da instituição de redes profissionais e de vínculos entre membros de equipe, e da ênfase em coordenação de serviços prestados entre participantes de níveis hierárquicos e áreas funcionais diferentes. Promovida a integração entre setores e suas atividades, é fortalecida uma relação lógica entre os programas de treinamento e a estratégia organizacional, de modo que os processos de capacitação sejam mais consistentes e façam parte da rotina de trabalho. Em outras palavras, o treinamento não deve ser visto como uma imposição gerencial às equipes, mas como parte essencial do exercício de suas funções na organização (WATAD, OSPINA; 1999).

O processo de aprendizagem numa organização pública não deve ser reduzido a um resultado simples e fatal: aprender, ou não aprender. Há, no geral, uma falta de compreensão dos gestores sobre como essa visão restrita pode prejudicar a efetividade dos procedimentos correlatos. É necessário investigar o modo pelo qual os indivíduos aprendem, seu perfil como participantes do treinamento, a fim de melhorar a própria capacidade de aprendizagem. Uma iniciativa aplicável é conceber esse processo de forma que os profissionais tenham tempo de assimilar suas próprias experiências (incluídos os instrutores do quadro interno de funcionários). O processo de formação “opõe perspectivas, ação e reflexão, envolvimento concreto e distanciamento analítico” (SIMS, 1993b, p. 05), de modo que são reforçados pontos fortes em aprendizagem e inauguradas capacidades até então menos dominantes para cada indivíduo (SIMS, 1993b).

Todo treinamento organizacional perpassa o conceito de educação profissional. Em linhas gerais, o processo educacional está inerente à condição humana frente ao seu ambiente social, pois, durante toda a vida, o indivíduo é desafiado a adaptar-se a normas e valores vigentes. O treinamento, especificamente, pretende tornar uma pessoa apta ao exercício de determinada função ou à execução de uma tarefa, num contexto organizacional específico e sob objetivos restritos e imediatos. Normalmente, ele segue um programa preestabelecido e ações sistemáticas para que seja efetivado com agilidade, podendo ser constituído para todos os níveis ou setores da organização (CHIAVENATO, 2016). Considerando que o conteúdo do treinamento se orienta necessariamente para mudanças comportamentais, o diagrama a seguir expõe seus diferentes tipos.

Figura 3. Tipos de Mudanças Comportamentais Através do Treinamento



Fonte: adaptação de CHIAVENATO (2016, p. 44-45).

O percurso de treinamento se apresenta como uma sequência de eventos preestabelecidos e definidores de um ciclo, com aptidão de aprimorar-se sempre que prevista sua renovação – tal qual um modelo de sistema aberto. O processo de treinamento deve cumprir quatro etapas consecutivas, quais sejam: a) diagnóstico da situação, ou levantamento das necessidades de treinamento (preferencialmente, em esforço conjunto e equilibrado entre o setor de treinamento e o setor onde trabalha o funcionário que será treinado); b) programação de treinamento, que marca a decisão quanto à estratégia para atender as necessidades levantadas; c) execução ou implementação do treinamento, com ou sem o suporte de uma assessoria especializada; d) avaliação e controle dos resultados do treinamento, etapa esta que inclui o acompanhamento, a verificação ou medição, e a comparação da situação atual com a anterior à realização do treinamento, de forma que possam ser descritos resultados satisfatórios ou insatisfatórios que darão subsídio aos próximos diagnósticos para a organização (CHIAVENATO, 2016).

No momento em que se estabelecem as necessidades diante das quais o treinamento se coloca, devem ser mapeados: a) o modo como a cultura corporativa delimita, naquele momento, os objetivos organizacionais e a filosofia do treinamento (primeiro nível); b) se determinado grupo de funcionários encontra-se em número e grau de qualificação suficientes para realizar as atividades demandadas na organização, naquele momento ou no futuro – no caso das

organizações públicas, atentando-se aos obstáculos colocados pela baixa flexibilidade e alto rigor normativo-burocrático para remanejamento de pessoal ou novas contratações (segundo nível); e, por fim, c) quais tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos são requeridos, no contexto estabelecido, para que seja alcançado o desempenho eficaz no trabalho. Na fase de programação do treinamento, há definições acerca do público-alvo, seus instrutores, conteúdo, metodologia, calendário e local dos eventos relacionados (CHIAVENATO, 2016).

Na terceira etapa do processo de treinamento, ocorre a interação programada entre instrutor e aprendiz para a implementação planejada. Há supervisores que assumem toda a área de execução do treinamento; outros, são assistidos, orientados, ou dispõem de uma estrutura formal de assessoria. Mesmo com esse suporte atuando de forma satisfatória, dentro do esperado, é importante que os chefes e administradores da organização se envolvam nas atividades de treinamento, de forma a demonstrar abertura aos colaboradores e motivar sua participação contínua nos eventos. Fato é que os administradores devem mudar a concepção de treinamento como um processo meramente sequencial, com termos inicial e final muito bem definidos. A aprendizagem é contínua no local de trabalho: há estímulos simultâneos em vários setores, promovendo novas capacidades, habilidades e conhecimentos. Cabe aos instrutores de treinamento complementar recursos que já existem ou explorar potencialidades, de modo que, enquanto orientam ou acompanham os eventos de capacitação, eles também exercitam novas habilidades (CHIAVENATO, 2016; CANNING, 1996).

Na etapa final de avaliação dos resultados do treinamento, verifica-se em que medida houve correspondência entre o que se esperava como mudança de comportamento dos profissionais e as alterações efetivamente produzidas, e entre os resultados obtidos e as metas da organização. Mais do que alcançar os resultados pretendidos, é um desafio adicional encontrar a forma mais eficiente de divulgá-los, evidenciando o ótimo desempenho e o potencial dos profissionais envolvidos diante das demandas que ainda serão apresentadas. Para isso, os aprendizes devem passar, ainda no início do processo de treinamento, por procedimentos de contextualização, ou aproximação de questões que os situem: ao seu país e ao mundo em que vivem, à base organizacional (missão, visão, valores e objetivos), ao significado do trabalho, a atitudes e comportamentos atuais e futuros que se alinhem àquela base, ao seu potencial e conseqüente desenvolvimento (KANAANE, ORTIGOSO; 2018).

Um dos desafios em concluir um plano de treinamento é identificar, apropriadamente, o sucesso das ações implementadas. Mais do que verificar a realização de cada uma das etapas numa sequência programada e racional, desde o diagnóstico das necessidades da organização,

até a avaliação segundo critérios objetivos previamente estabelecidos, é preciso reinterpretar o estágio de aprimoramento desses processos. Devem ser conciliadas técnicas de observação e mensuração desenvolvidas cuidadosamente para dimensionar mudanças reais de comportamento. Para tanto, é muito importante que os administradores dediquem tempo para entender a interação do sistema de treinamento com outros sistemas ativos simultaneamente na empresa, de forma a assimilar características consistentes e estruturais das medidas de treinamento frente a todas as atividades que estão sendo desenvolvidas pela organização (CAMPBELL, 1971).

Além de seguir critérios de relevância quanto à abordagem e à aplicabilidade em situações reais de trabalho, frente aos esforços empregados, é também indicativo de eficácia do treinamento o seu alinhamento sistêmico. A avaliação é parte integrante do treinamento e, como tal, seus objetivos e procedimentos específicos devem estar alinhados ao programa de treinamento como um todo. Devem estar explícitas as informações sobre as questões a serem respondidas, os valores que a organização quer reforçar através delas, e a intenção de reformulá-las quando houver necessidade, a fim de adequá-las ao conteúdo geral do treinamento. Através de uma abordagem ordenada, orientada por objetivos e sistemática, a avaliação de treinamento pode ser bem-sucedida em superar eventual restrição financeira para sua realização, o que é bastante comum no campo organizacional (CHIAVENATO, 2016; SIMS, 1993a). Nesse sentido, os “ganhos em produtividade” podem ser mensurados em perguntas que posicionam o funcionário treinado dentro de uma escala avaliativa do plano de capacitação. Elas versam, por exemplo, sobre: abertura intelectual do participante, percepção sobre fatores como flexibilidade, adaptabilidade e comunicabilidade; identificação de atributos em potencial humano (sociabilidade, responsabilidade, autogerenciamento, autoestima, integridade, motivação e interação com o meio ambiente); desenvolvimento do trabalho em equipe (KANAANE, ORTIGOSO; 2018).

Mencionado acima, o atributo de autodirecionamento é um dos indicadores mais efetivos de resultados benéficos na condução de um plano de capacitação de pessoas. Ele está relacionado diretamente à responsabilidade em desenvolver, continuamente, o potencial individual, de forma a contribuir para a qualidade do trabalho de toda a equipe e para os fins da organização em que atua. Um nível satisfatório de autodirecionamento estimula as seguintes manifestações: a) planejamento diário de atividades, como indicador de proatividade e assertividade; b) elaboração de um quadro geral de decisões, com indicação de referências, para manejo correto do tempo; c) estudo de custos visíveis e invisíveis do processo decisório, para

alocação eficiente de recursos; d) gestão do conhecimento e novas aprendizagens, colocando as habilidades aprendidas em ação e evitando armadilhas, como a resistência a mudanças; e) agilidade na tomada de decisão, sempre que o profissional julga que não surgirá nova informação ou condição que imponha o seu adiamento (KANAANE, ORTIGOSO; 2018).

O conhecimento orienta o desenvolvimento e a implementação de estratégias organizacionais competitivas focadas em qualidade, produtividade e interatividade. Nesse contexto, é benéfico o aprendizado sobre habilidades criativas com o suporte de *softwares*, de modo a gerar condições para prevenção e solução de problemas. Os projetos organizacionais podem contar com programas computacionais já amplamente operacionalizados em empresas atentas ao cenário de constantes mudanças e necessidade de adaptação, que dinamizam recursos oferecidos pela tecnologia da informação e comunicação (TIC), criam combinações alinhadas a seus objetivos estratégicos e, conseqüentemente, usufruem das possibilidades do *blended learning*. São atributos ligados aos fatores interatividade e tecnologia nas organizações: a) modelização e simulação - representação de determinados modelos da realidade, simulando o comportamento dos profissionais em sua atividade cotidiana; b) adaptabilidade - possibilidade de um mesmo programa atender as necessidades de pessoas diferentes, em função de suas características e pré-requisitos; c) controle - possibilidade acompanhamento do processo de aprendizagem, incluindo os respectivos progressos, bem como as interfaces com o ambiente de trabalho; d) variedade - versatilidade dos programas quanto à atualização dos conteúdos, com objetivo de aprimoramento (KANAANE, ORTIGOSO; 2018).

As ferramentas tecnológicas atualmente permitem que parte significativa do trabalho desenvolvido em nome de uma organização seja feito à distância, ou seja, fora da sede da empresa, na residência do funcionário ou outro lugar no qual disponha de meios para realizar a tarefa adequadamente. Uma vez que a organização adota o modelo de educação à distância, dispondo de plataformas e ferramentas *online* para implementação de programas de treinamento, torna-se relevante que as técnicas empregadas, o atributo da acessibilidade e os recursos inerentes ao sistema utilizado também façam parte do conteúdo avaliativo ao fim desses programas. Assim, e com o esforço colaborativo entre atores do mesmo campo organizacional, é possível aproveitar experiências e trabalhar para o aperfeiçoamento metodológico, adotando mecanismos eficientes e financeiramente sustentáveis (MSOMI, MUNAPO, CHOGA; 2016).

Justifica-se uma atenção redobrada a certas estratégias de treinamento que podem ser adotadas para os melhores resultados, entre as quais assinalamos:

- a) Individualidade: respeito e adaptação ao potencial, às necessidades e aos conhecimentos já dominados pelos treinando;
- b) Organicidade: módulos instrucionais e comportamentais pedagogicamente elaborados, apresentando sequência lógica, conectada e associada aos contextos organizacional e social;
- c) Ênfase na comunicação: exercício amplo do *feedback*, possibilitando de forma ágil e eficaz a avaliação de resultados e retroalimentação do sistema, apresentando como vantagens estratégicas a qualidade (humana, organizacional, ecológica), a rapidez, a gestão do tempo e a flexibilidade para atender constantemente as inúmeras demandas apresentadas pelo cenário em mudanças (KANAANE, ORTIGOSO; 2018; p. 72-73).

No geral, o estudo da educação profissional em administração pública carece de um quadro teórico que represente as contribuições da expansão rápida e global desse campo de investigação. É preciso extrair das experiências nacionais e internacionais, e debates acadêmicos igualmente abrangentes produzidos em países como Estados Unidos e China, potencial em inovação quanto ao conteúdo dos cursos e metodologias aplicadas, constituindo novos modelos pedagógicos que acompanhem a relevância da pesquisa em gestão pública (WU, HE; 2009). Um fator crítico da implementação de treinamento de pessoal em razão de um programa que visa promover a integridade pública é o uso reiterado de termos formais que remetem à responsabilização e punição do empregado, caso venha a praticar atos de corrupção ou desvio de finalidade pública. Embora normalmente faça parte do conteúdo programado a transmissão de informações constantes do código de conduta da empresa, a ênfase no caráter punitivo de algumas previsões normativas pode levar o indivíduo à percepção de que está perdendo autonomia operacional. Esse sentimento de que o funcionário pode ser manipulado e constantemente vigiado, a fim de serem atingidos certos objetivos organizacionais, pode tornar-se um elemento de desmotivação para o trabalho (KALRA, 1997). Por tais razões, é importante que os eventos de treinamento sejam vistos como oportunidades de explorar potenciais individuais e fortalecer o caráter colaborativo da relação entre empresa e empregado público.

Os planos de treinamento são tradicionalmente apoiados pelas premissas de que há uma preocupação dos gestores em oferecer oportunidades de crescimento e avanço aos seus colaboradores e de que tais planos geram benefícios (ainda que não estejam determinados). As lideranças da organização desempenham um papel fundamental em difundir a importância da preservação da integridade e da ética no cumprimento das tarefas. No entanto, o impacto da atuação de um líder sobre o grau de integridade e de inteligência emocional identificados no

desempenho das equipes carece de base empírica sólida, permanecendo fundamentalmente no discurso teórico. São necessários, portanto, mais estudos que reforcem o papel das lideranças na efetividade dos processos de treinamento nas organizações (SIMS, SIMS; 1994; ORAZI, TURRINI, 2013).

Em momentos de escassez de recursos públicos, os treinamentos são parte dos processos depreciados nas organizações, sendo reduzidas as atividades relacionadas. É necessário, então, conceber uma abordagem sistemática que permita gerir baixos custos, de modo que a gestão se prepare para períodos de alternância entre um aporte financeiro razoável e rígida limitação financeira. Isso compreende a tarefa desafiadora de documentar a validade dos processos implementados como geradores de bem-estar organizacional e bons produtos – no caso, uma satisfatória entrega pública que justifique o investimento, mesmo em momentos de estresse financeiro. Ou seja, deve haver um empenho gerencial em registrar, substancialmente, a utilidade de seus programas de treinamento de pessoal. Para tanto, torna-se necessário enfrentar a dimensão real dos cortes orçamentários, verificar em que nível ela representa restrições significativas na condução dos processos e, por fim, pesquisar e adotar novos modelos metodológicos que sejam coerentes para o contexto e que preservem, ao máximo, os principais valores da organização (SIMS; SIMS; 1994).

A partir do exemplo da atuação das comissões anticorrupção na administração pública australiana, é possível compreender alguns aspectos relativos ao desempenho da função educacional nas organizações ligadas ao governo. Essa função, tal qual a principal premissa do legislador brasileiro, sustenta-se na justificativa de que a educação em integridade tem o condão de reduzir níveis de má conduta e corrupção no setor público. Porém, ao avaliar o cumprimento de propósitos organizacionais através de eventos de treinamento sobre o tema, verifica-se a insuficiência de critérios que constam dos relatórios como indicadores de êxito ou fracasso, em termos de entrega de resultados de valor público. Isso se dá em razão do predomínio de estatísticas relativas à exposição de conteúdo, revelando superficialmente uma carga de satisfação ou insatisfação dos participantes (COCHRANE, 2020).

Cabe destacar a existência de estudos comparativos que apontam algumas singularidades da gestão de pessoas em empresas latino-americanas que vão de encontro a medidas de disseminação da integridade pública. Entre os pontos fortes da administração de RH identificados na região, estão o compromisso efetivo do indivíduo com o trabalho e a habitual vontade de gerar benefícios sociais por meio da colaboração com a empresa, independentemente dos recursos disponíveis para sua atuação. Tampouco é relevante, neste

ponto, a visão de que tais recursos não estão bem administrados, e de que há baixo investimento governamental (DAVILA, ELVIRA; 2012). Os gestores de empresas sediadas na América Latina, dessa forma, atuam em terreno fértil para a estruturação de verdadeiros centros de desenvolvimento comunitário.

No caso australiano, mesmo havendo alto nível de comprometimento governamental com a programação do calendário de treinamento, funções educacionais especializadas e cuidadosamente distribuídas entre as comissões, com objetivos bem desenhados e expressamente declarados, ao fim do processo, não são constatadas evidências fortes de aprendizagem, gestão de aprendizado, impacto organizacional ou entrega geral de um bem ou serviço mais qualificado perante a demanda da população (COCHRANE, 2020). Em contrapartida, a experiência de prática de treinamento em integridade aplicada a servidores públicos na Hungria demonstrou que a incorporação de métodos simples de avaliação é útil para gerar impacto profissional e organizacional positivos a partir do programa e da sua reformulação metodológica ao longo do tempo. No geral, os resultados mostram compatibilidade com as finalidades pretendidas e benefícios em desempenho, ainda que as avaliações não constem do desenho original do treinamento e sejam aplicadas como um processo complementar posterior a sua conclusão (PALLAI, GREGOR; 2016).

Um caminho para os órgãos governamentais brasileiros, quanto aos planos de treinamento que vierem a executar, é explorar estratégias educacionais que fortaleçam três valores fundamentais do funcionalismo público, quais sejam: o conhecimento aplicado, a identidade corporativa e a responsabilidade ética (STILLMAN, 2017). Nessa linha, é necessário a esses profissionais que entendam os princípios e a influência dos documentos legais que estruturam governo e nação, sem que isso vincule, obviamente, a formação jurídica desses trabalhadores. É relevante que entendam o seu papel como prestadores de serviço público, e faz parte desse processo conhecer um pouco da história da construção democrática do país e os valores éticos advindos desse movimento, de forma a revigorá-los na cultura das organizações do tempo presente. No mesmo sentido, cabe trazer à tona a biografia dos grandes líderes que inspiraram movimentos sociais importantes, como imprimiram o seu compromisso com o dever público, e que fomentaram o desenvolvimento das carreiras públicas, tal qual se encontram hoje. Esses marcos do passado inspiram a formação das novas lideranças da gestão pública.

Uma alternativa ao enfrentamento dos problemas reais no exercício das atribuições é a reflexão sobre casos administrativos precedentes, tomando-se por premissa que a esfera governamental apresenta questões complexas, com resoluções logicamente desafiadoras. As

soluções são cotidianamente construídas de forma pouco clara e elaborada, porém a partir de fragmentos interligados, sem informações completas e precisas sobre resultados a serem alcançados. Com todos os obstáculos possíveis, ainda é preciso fortalecer a conjuntura da tomada de decisão, para que ela repercuta positivamente na sobrevivência da organização e da sociedade em que está inserida (STILLMAN, 2017). Temos, assim, que:

Os melhores casos administrativos encorajam os alunos a apreciar e navegar em ambientes operacionais turbulentos, bem como a aprender como a formulação e implementação de políticas bem-sucedidas envolvem trabalhar em colaboração entre várias agências, departamentos e unidades, usando múltiplas habilidades administrativas (orçamento e finanças, recursos humanos, planejamento, entre outras) para alcançar resultados (STILLMAN, 2017).

O fim do processo de treinamento, com retorno às atividades habituais, retoma as condições de experimentação e exposição a riscos no ambiente de trabalho. Nesse momento, verificar-se-á cumprido, em menor ou maior nível, o desafio consistente em eliminar os ciclos de aprendizagem incompletos ou fragmentados, em nome de processos que alimentem o vínculo entre os profissionais e a organização. Esse cenário só poderá ser resultante de um processo amplo de troca de experiências, conhecimentos e vivências, que torne o aprendizado duradouro e propicie o desenvolvimento profissional e a sustentabilidade da empresa (CHIAVENATO, 2016). Até aqui, estão colocadas linhas gerais que contribuem para a concepção de um plano de treinamento, para finalidades diversas dentro do campo de aprendizado profissional. O presente estudo, no entanto, investiga o encadeamento de etapas que sinalizam um processo específico, pensado e executado para difundir o conceito de integridade pública nas organizações. O treinamento para integridade, portanto, tem destaque na seção seguinte.

2.5 O TREINAMENTO PARA A INTEGRIDADE SEGUNDO A OCDE

Em seu manual especialmente editado para dispor sobre a integridade pública e seus principais pilares, a OCDE dedica um capítulo para a capacitação de pessoas nas organizações. Isso porque a associação da comunicação de informações relevantes e oportunas com treinamentos regulares e personalizados tem, para a organização, o condão de construir o

compromisso com a integridade pública (OCDE, 2020). Existem dois momentos fundamentais nesse processo de mobilização para adoção de padrões de integridade no funcionalismo público: a orientação e a oportunidade de consulta. Entre os desafios inerentes, estão a escolha de modelos de treinamento inovadores e interativos, o emprego de tempo e recursos a partir dessa opção, e a coordenação de ações eficazes entre os diversos atores responsáveis no ambiente organizacional, para que informações importantes não se percam e se evite o uso inadequado dos conselhos e da atividade consultiva. Assim dispõe a organização sobre o pilar da capacitação de pessoas para a integridade pública:

Aumentar a conscientização, construir conhecimentos e habilidades e cultivar o compromisso com a integridade são elementos essenciais da integridade pública. Aumentar a conscientização sobre os padrões, práticas e desafios de integridade ajuda os funcionários públicos a reconhecer os problemas de integridade quando eles surgirem. Da mesma forma, o treinamento e a orientação bem planejados equipam os funcionários públicos com o conhecimento e as habilidades para gerenciar as questões de integridade de maneira adequada e buscar aconselhamento especializado quando necessário. Por sua vez, a conscientização e a capacitação contribuem para cultivar o comprometimento dos funcionários públicos, motivando comportamentos para o cumprimento de suas funções públicas no interesse coletivo (OCDE, 2020).

Algumas ferramentas elementares das quais dispõem a gestão pública para fornecer informações, treinamento e orientação ao pessoal admitido são: a) a disponibilização e atualização das informações sobre políticas e procedimentos administrativos voltados para a integridade; b) o treinamento contínuo sobre integridade no trabalho, para desenvolvimento de habilidades pertinentes, fortalecimento da conscientização, e que preestabeleça medidas de avaliação de eficácia do plano vigente; c) o monitoramento permanente que garanta que todos os mecanismos de orientação e consulta adotados para aplicação consistente dos padrões de integridade no cotidiano da repartição pública sejam igualmente conhecidos e acessíveis – o que se pode considerar uma maneira coerente de atribuir responsabilidades dentro da organização (OCDE, 2020).

Como organismo internacional de grande expressão, a OCDE pode descrever com propriedade alguns exemplos recorrentes de métodos ou mensagens utilizados para aumentar a conscientização sobre padrões de integridade pública, de cunho geral ou voltados a instituições ou contextos específicos. Genericamente, é providência básica e simples que os gestores emitam comunicações sobre valores e princípios do serviço público, com disposições expressas de conteúdo não só durante o processo admissional como ao longo da trajetória profissional

naquela organização, exigindo sempre leitura e concordância de termos constantes do código de ética ou de conduta. Ainda que algumas das medidas nesse sentido tenham expressão meramente simbólica, podem se tornar fundamentais na dimensão cultural daquela organização, uma vez incorporadas ao sistema de integridade em sentido amplo. São considerados meios adicionais de difusão de padrões de integridade o uso de pôsteres, protetores de tela de computador, quadros de funcionários, banners, marcadores e calendários impressos, e outras iniciativas pequenas, mas que reforcem, no cotidiano organizacional, a conscientização sobre as regras de integridade (OCDE, 2009; 2017b).

Embora pareçam simples, mensagens nesse formato são adotadas por países como México e Nova Zelândia para auxiliar pessoas a fazerem associações úteis quando se deparam com dilemas éticos. Essas mensagens são chamadas “lembretes morais” (OCDE, 2020) e é comum que constem expressamente de contratos administrativos (simbolizando o compromisso ético de um acordo), e, com relativo nível de eficácia, ajudam a neutralizar um comportamento antiético ou justificar uma tomada de decisão, mitigando a necessidade de intervenções menos discretas dos supervisores (OCDE, 2017c).

Adicionando outra perspectiva a essa abordagem, é preciso destacar que o desenvolvimento de habilidades é essencial à gestão do serviço público. Assim, coordenam-se a estratégia organizacional e a integridade pública, de modo que o treinamento dessa área seja integrado à estrutura ampla de desenvolvimento de habilidades no setor público. A gestão institucional, bem como os nominalmente responsáveis por promover, coordenar ou administrar o processo de aprendizagem, variam de acordo com o mapeamento institucional do país. O planejamento de aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades, então, podem ser construídos sob escopo do desenvolvimento de habilidades individuais dos funcionários públicos, a fim de suprir lacunas muito específicas, ou terem orientação geral para todo o governo municipal, estadual ou federal. Seja qual for o alcance dessa abordagem, está presente o treinamento em integridade pública, diferenciando-se o público-alvo, o momento de aplicação, a frequência, a abrangência e a metodologia básica de realização. São igualmente distintas a identificação dos principais atores em coordenação para tais atividades, que preparam e ministram os treinamentos, e as formas verificadas como aptas para o monitoramento e a avaliação dos resultados desses treinamentos (OCDE, 2017c).

O planejamento para capacitação de funcionários públicos deve levar em conta a especificidade deste público-alvo. O momento de sua admissão nas funções é crucial para a compreensão da integridade a partir do treinamento “de indução”, pois é a primeira

oportunidade de contato com os padrões que a organização tem como fundamento ético. A partir daí, começa o processo de conscientização dentro do ambiente organizacional e o conhecimento sobre regras e valores institucionalizados. A OCDE registra que países como Canadá, Estados Unidos, Lituânia e Turquia incluem o treinamento de integridade como etapa obrigatória do processo admissional. A “Canada School of Public Service” optou por oferecer um curso de iniciação sobre valores e ética. Curso semelhante é ministrado nos Estados Unidos por agência especialmente designada, que atua em caráter oficial. Em comum, além do emprego de tempo e recursos, os órgãos públicos dessas nações formulam planos de treinamento de integridade que incluem gerenciamento de prevenção de conflitos de interesse, dilemas éticos e questões de responsabilidade inerentes ao ambiente de trabalho (OCDE, 2020).

Nos Estados Unidos, tem sido dedicada atenção a tipos de suporte e conteúdo que sejam especialmente pensados para o funcionalismo público. Parte dele é obrigado pela regulamentação federal a seguir, além do treinamento básico sobre integridade pública, um curso anual de atualização sobre ética, o que eventualmente é estendido pelas agências a todos os funcionários da repartição. Medidas semelhantes, embora sem o mesmo caráter obrigatório, têm sido adotadas pelo governo francês, sendo a cidade de Paris uma referência em disseminação e aplicação do guia de ética em empresas de capital público-privado. Conforme a identificação de maior exposição a riscos de condutas antiéticas ou corruptas, os gestores públicos podem mapear planos específicos e incisivos de treinamento de integridade. Na Alemanha, setores ligados a compras públicas optaram por acrescentar workshops com público abrangente para prevenção a danos ocasionados pela corrupção, enquanto na Estônia o governo admitiu a elaboração de programas internos a partir dos parâmetros de um treinamento central para o setor público, a fim de atender, por exemplo, as peculiaridades dos setores fiscal e aduaneiro quanto às questões críticas sobre integridade (OCDE, 2020).

Outra forma interessante de internalizar práticas de treinamento nas organizações públicas é incentivar os próprios participantes a esboçar um plano de ações de integridade, a partir de sua identificação pessoal de riscos e desafios no ambiente de trabalho. Um processo associado é o treinamento de acompanhamento, que seria usado para discutir a implementação dos planos individualmente elaborados, levando em conta as dificuldades de implementações de ações específicas, e sobretudo para o levantamento de ideias e soluções úteis para todos. Além da necessária atenção ao público-alvo, os treinamentos de integridade pública devem levar em consideração a necessidade de contínua atualização de políticas e práticas adotadas. Isso porque leis, códigos de conduta e as expectativas sociais sobre o serviço público mudam

com o passar do tempo, ocasionando também novas formas de ruptura da integridade e de dilemas éticos. A revisão dos padrões e do modo de orientação pode ajudar os funcionários públicos a desenvolver as habilidades pertinentes, a partir do conhecimento adquirido, para a capacidade de resposta aos desafios da prática profissional (OCDE, 2020).

Por outro lado, a OCDE registra que um número menor de dias tem sido reservado, como regra, pelas organizações públicas à capacitação de pessoas, tomados como referência os anos 2010 a 2016. Em um panorama geral, os três a dez dias inicialmente reservados a essas atividades deram lugar a um período de até cinco dias, independentemente da abrangência de temas e abordagens que constitui os planos de treinamento. Observou-se também que muitas instituições públicas sequer conseguiram apresentar registros regulares do tempo dedicado a treinamentos internos (OCDE, 2016). A integridade é, portanto, área de trabalho com atenção limitada dentro de prazos, em geral, muito curtos. Ainda que haja especificidades de atividades e recursos disponíveis nos diferentes governos e setores estatais, é imprescindível que o treinamento seja preparado e aplicado no tempo correto, e que sejam atualizadas constantemente as informações divulgadas através dos códigos de conduta, ética, e outras normas internas relacionadas, o que também contribui no sentido da economia de recursos alocados e na preservação dos valores da organização (OCDE, 2020).

Embora não seja possível fazer uma comparação direta entre políticas adotadas por países com características culturais minimamente diferentes, e que, portanto, apresentam um contexto organizacional singular, é adequado falar que um programa de treinamento em integridade tem um conteúdo básico aplicável indistintamente. Para atingir sua finalidade de implementação, deve incluir módulos sobre padrões éticos, regras de conduta, valores organizacionais, processos e procedimentos administrativos, lições sobre transparência e instrumentos de responsabilização e controle relacionados à gestão de riscos, abrangendo áreas como contabilidade e compras públicas. São tópicos essenciais ao treinamento: a) o que são riscos à integridade pública e como identificá-los no cotidiano do trabalho; b) como se constitui o raciocínio ético e como aplicá-lo a partir de situações hipotéticas; e c) o que são os dilemas éticos e como gerenciá-los (OCDE, 2009; 2020).

Quanto à metodologia adotada no treinamento para integridade pública, a OCDE identifica algumas tendências, sempre definidas a partir dos objetivos organizacionais delimitados previamente. Elas podem ser categorizadas da seguinte forma:

a) treinamento baseado em regras: utiliza-se predominantemente de métodos tradicionais de ensino, como palestras e cursos, associados a módulos de “e-learning” e cursos

online de acesso mais amplo para transmitir conhecimento sobre padrões de integridade específicos, regras e procedimentos a eles relacionados, que são marcos da integridade no setor público;

b) treinamento baseado em valores: concentra-se no desenvolvimento de habilidades e comportamentos que respondam a possíveis problemas de integridade que venham a surgir no exercício das funções públicas. É um formato mais receptivo a métodos interativos de abordagem, que incluem estudos de caso, jogos de simulação, de cartas, de tabuleiro e de interpretação de papéis. Como exemplo prático, observa-se a adoção pelo Ministério do Interior da Áustria do jogo interativo “Fit 4 Compliance – Find Your Values”, que discute valores pessoais associados aos valores do serviço público para orientar as pessoas no gerenciamento de situações conflituosas e no tratamento de dilemas éticos, colocando em perspectiva as consequências das decisões tomadas sob a ótica da preservação ou violação da integridade;

c) treinamento híbrido: baseado em regras e valores, utiliza-se da combinação de métodos tradicionais e interativos, de ensino modular ou dinâmicas de reflexão, em diversas plataformas de trabalho disponíveis, para a melhor eficácia do programa de treinamento de integridade pública. Conjuga as duas categorias anteriores porque envolve situações em que não há escolha óbvia entre as alternativas disponíveis diante de um dilema ético. A razão da escolha desse tipo de treinamento é transmitir a mensagem de que essas situações delicadas são evitáveis e de que é razoável buscar apoio para a melhor resolução. O treinamento híbrido, quando aplicado, afasta a ingenuidade e o rigor formal, podendo render bons resultados de interação na medida em que os participantes sejam confrontados com episódios realistas em que estaria em jogo o seu compromisso pessoal com a integridade. Esse treinamento, considerado baseado em dilemas, é focado nas práticas de trabalho e estimula a consciência moral dos participantes, fornecendo mecanismos para desenvolver o raciocínio e melhorar a qualidade ética de suas ações (OCDE, 2020).

Quadro 2. Principais Métodos de Treinamento para a Integridade Pública – OCDE

(a) Baseado em Regras		
	Método	Descrição
1.	Palestras	São selecionados instrutores e ministradas palestras sobre padrões de integridade, regras e procedimentos, resultando em cursos que reforçam a compreensão dos conceitos e princípios éticos do serviço público.

2.	Módulos em “e-learning” / Cursos <i>online</i> abertos	São selecionados instrutores e ministradas aulas em módulos por meio de plataformas virtuais ou “websites” sobre padrões de integridade, regras e procedimentos, resultando em cursos que reforçam a compreensão dos conceitos e princípios éticos do serviço público.
(b) Baseado em Valores		
	Método	Descrição
3.	Jogos de simulação / Cenário	Os participantes recebem um cenário/problema hipotético com o qual devem lidar, ou uma função específica, sendo solicitados a desempenhá-la tal qual em uma situação real. Nesse caso, o instrutor atua apenas como facilitador do trabalho executado pelos participantes, agindo de forma indutiva.
(c) Híbrido		
	Método	Descrição
4.	“Coaching” / Mentoria	Por meio de discussões entre colegas e <i>feedbacks</i> , os participantes são instruídos por gestores selecionados por sua conduta ética exemplar, que os motivam para o comportamento e a consciência ética, ajudando-os a desenvolver habilidades para prever e resolver dilemas que eventualmente surjam no ambiente de trabalho e que ameacem a integridade pública.
5.	Estudos de caso / Debates	A partir de situações hipotéticas colocadas por ferramentas de suporte didático, como vídeos, os participantes são desafiados a identificar questões éticas e de integridade e a discutir formas de abordá-las e evitá-las. O instrutor atua como facilitador na execução das tarefas, compartilhando os pontos de vista e discutindo os dilemas éticos encontrados.

Fonte: Adaptação de *OECD Public Integrity Handbook* (2020).

A OCDE também chama a atenção para a importância de se planejar e coordenar os atores em treinamento de integridade pública. Para que o conteúdo desses programas não fique muito limitado ou superficial, deve ser formulado com o suporte de especialistas em integridade e em desenvolvimento do treinamento de integridade, para que se tenha uma abordagem holística e relevante. Esses consultores estão mais aptos a identificar as melhores opções pedagógicas, com base em técnicas e tendências atuais e em intervenções bem-sucedidas em outras organizações. Nesse ínterim, deve-se também definir e direcionar o público-alvo para cada tipo de treinamento (OCDE, 2020).

Embora a maioria dos países empregue esforços no monitoramento e avaliação dos programas de treinamento em integridade pública, há maior dificuldade em aplicar uma metodologia eficaz na mensuração de seus impactos, de forma a caracterizar com precisão uma mudança organizacional decorrente do treinamento aplicado. Ao menos parte dessa dificuldade pode ser explicada pela complexidade das variáveis que afetam o processo de desenvolvimento

de uma cultura de integridade nas organizações públicas, a partir da conduta apresentada pelos participantes do programa de treinamento.

Apoiando-se no levantamento feito pela pesquisadora Jenny Pearson (2011), a OCDE identifica uma dificuldade geral dos países em medir o impacto dos programas de treinamento em integridade pública nas mudanças organizacionais, sobretudo as impulsionadas pelo desenvolvimento de capacidades específicas pelos participantes. Isso porque, embora estejam estabelecidas ferramentas de monitoramento e avaliação da qualidade desse processo, falta uma metodologia consistente para a mensuração de tal impacto ao longo de um período, e que leve em conta todas as variáveis relevantes para essa medida (OCDE, 2020).

Tendo como base o Modelo de Quatro Níveis difundido em escala internacional por James Kirkpatrick (1994), é possível observar que os procedimentos avaliativos do treinamento de pessoas, caso integralmente aplicados nas organizações, levariam sim a resultados que qualificam o seu impacto sobre mudanças organizacionais significativas. Normalmente, os modelos avaliativos atendem ao nível 1 do modelo, que trata do construto reação: são as impressões imediatas dos participantes e seus orientadores, o que pensaram e sentiram a respeito do treinamento. Os demais níveis, no entanto, carecem de indicadores de avaliação e acabam ignorados. São eles: 2) aprendizagem, que é o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes a partir do treinamento; 3) comportamento, que é o impacto sobre a extensão das condutas e melhoria da capacidade, com aplicações demonstradas do aprendizado no ambiente de trabalho; 4) resultado, que são as consequências do treinamento sobre a entrega, ou o retorno sobre o investimento feito para o processo de capacitação de pessoas. Para que esses três níveis sejam de fato avaliados, são imprescindíveis um estudo prévio das condições anteriores ao treinamento, incluindo uma avaliação comportamental, associado a uma análise comparativa entre o estágio alcançado e os objetivos e estratégia organizacionais. Sem essa abrangência de avaliação, a organização pode não conseguir justificar os custos dos treinamentos a serem implementados.

Especificamente sobre o nível de resultados, recomenda-se um mapeamento prévio sobre mudanças em potencial a partir do treinamento planejado, levando-se em consideração o contexto da integridade nas organizações públicas. Os indicadores de potenciais mudanças podem incluir: a) o número de casos em que os participantes buscaram aconselhamento sobre questões específicas de integridade (contabilizadas separadamente) e o resultado dessas consultas; b) o número de constatações de conflitos de interesse em potencial e sua submissão às autoridades competentes, com as medidas implementadas; c) as percepções quanto ao nível

de integridade e a abertura da organização; d) o número de relatórios de cidadãos e empresas de que constem situações em que funcionários públicos não prestaram serviços com integridade (falhas comportamentais) e que reportem o nível de satisfação desse público quanto à qualidade dos serviços prestados. Tendo em vista que é preciso desenvolver gradualmente um ambiente laboratorial de controle, é admissível que as organizações, a princípio, precisem estender o período avaliativo para muito antes e muito depois da efetivação do treinamento em integridade, mantendo-se a atividade de rastrear e contabilizar resultados por um tempo mais longo. Apesar desse desafio, a tendência é que, no desenvolvimento dessa experiência, e com o comprometimento da área estratégica das organizações, seja possível isolar os impactos a partir de programas específicos (OCDE, 2020).

Segundo a OCDE, embora não seja rigidamente necessária, a constituição de uma unidade de integridade pública pode dar um suporte interessante a sua modelagem. A incorporação da função consultiva pode assumir diferentes formas, compondo um órgão de governo central (como no caso da Austrália), através de uma agência especializada e independente (como ocorre na França), ou por unidades e comitês formados por conselheiros emanados dos diversos Ministérios de Estado ou de outros órgãos controladores ligados à administração central (a exemplo da Polônia). Seja qual for o modelo adotado, a função das unidades de integridade pública é responder às consultas sobre soluções para dilemas éticos e apoiar o funcionalismo na compreensão das regras e dos princípios éticos atinentes ao serviço público. Além disso, os consultores oficiais devem dar suporte às lideranças na disseminação do conhecimento e na promoção da cultura de integridade nas repartições públicas ou de prestação de serviço público (OCDE, 2009).

Ao lado dessa função de aconselhamento e indicação de condutas que seriam ou não aceitáveis no ambiente de trabalho, sob a ótica da integridade, as unidades específicas de orientação devem formular diretrizes sobre questões-chave, que integrarão um documento de consulta para ampla divulgação nas organizações vinculadas. Além das recomendações básicas, constam dessa versão escrita normas sobre os procedimentos corretos para requerer informações, detalhes sobre contato, horários de funcionamento e tempo estimado para resposta, o que torna mais claro e transparente esse fluxo na rotina das organizações públicas. Nesse documento também devem estar expressos os limites de atuação da unidade consultiva, para não haver desvios de legalidade, e os termos de confidencialidade, ou padrões de privacidade, na troca de informações com os funcionários (OCDE, 2009). Nesse sentido, a Austrália optou por prestar o “Ethics Advisory Service” a partir de um “website” em que os

interessados encontram todas as informações sobre acesso, cuidados e reivindicações sobre integridade pública, esclarecendo a linha de respostas que podem ser esperadas na utilização desse serviço (APSC, 2019). A partir da experiência e das atividades realizadas, é interessante que a unidade consultiva divulgue orientações gerais (por exemplo, na forma de relatórios anuais), com base em pareceres sobre situações reiteradas ou sistêmicas (como questões críticas para o setor de compras públicas), notas para atenção e um campo destinado a perguntas e respostas rápidas, também a partir de casos recorrentes de dúvidas e as soluções recomendadas.

Paralelamente, as organizações públicas devem ser estimuladas a atribuir mandatos de integridade, transparência e abertura, internamente. Os consultores em integridade seriam assim pontos focais no próprio ambiente de trabalho, facilitando a coordenação de políticas de integridade dentro das organizações e também na interface com outros atores de integridade pública. De sua posição, os conselheiros internos podem dar suporte à gestão de riscos, cooperar na difusão de informações e procedimentos relacionados à integridade, e conceber sessões de formação ou ações de conscientização, sempre que adequado ao contexto específico do trabalho desenvolvido naquele local. Pode-se dizer, então, que essa área consultiva interna, uma vez estruturada na organização, é o ponto de partida estratégico para o planejamento da capacitação de pessoas para a integridade pública, que será organizado, consistente e contínuo (OCDE, 2020).

No intuito de configurar esses mandatos de integridade nas organizações, sua alta gerência deve estipular com precisão o perfil adequado, preparar esses profissionais para ouvir os dilemas colocados pela equipe, capacitá-los para dar o exemplo pessoal de conduta íntegra e de confiabilidade, e conceder a eles um período de atividades razoável (sem alternância muito frequente) nessas funções. Restando dúvidas sobre as pessoas a serem designadas para a ocupação consultiva, os responsáveis podem se questionar a respeito de cada indivíduo: a) se ele sabe qual é o comportamento esperado; b) se age com integridade; c) se tem bem definida sua discricção profissional, ou seja, se sabe portar-se adequadamente diante de relatos sobre transgressões graves, ciente do imperativo ético envolvido; d) se é suficientemente apoiado por uma unidade ou rede de unidades naquela organização, fator indispensável para a medida de sua responsabilidade como conselheiro (OCDE, 2020).

A OCDE resume os principais desafios reportados pelos países na constituição de um plano de capacitação de pessoas para a integridade pública nos quatro pontos indicados no Quadro 3.

Quadro 3. Principais Desafios Globais em Capacitação para a Integridade Pública

1.	Fomentar o interesse através de treinamentos em formatos inovadores e interativos
	Abolir a renovação de cursos de mesmo conteúdo e as abordagens restritamente teóricas, para não limitar o interesse e a participação. Promover a interação, as discussões práticas, a experimentação, sempre que possível customizados para os diversos ambientes de trabalho ou acessíveis em plataformas virtuais, e o <i>feedback</i> , demonstrando também a qualidade dos procedimentos avaliativos como mensuradores do impacto em mudanças organizacionais.
2.	Dedicar tempo e recursos para capacitação e orientações em integridade
	Levar em consideração no emprego dos recursos da organização as fases de planejamento, execução e avaliação de conteúdo, também para adaptar o formato a partir do <i>feedback</i> dos participantes. Considerar também a necessidade de difundir materiais de orientação e treinamento, seja por meio de canais preexistentes (“websites”, intranet, e-mails, impressos), seja a partir do desenvolvimento de novos sistemas (como plataformas virtuais). Para que sejam exploradas satisfatoriamente todas as ferramentas disponíveis, é preciso que os conselheiros disponham de tempo de exercício nessas funções, bem como recursos financeiros e humanos suficientes.
3.	Garantir a coordenação eficaz entre as unidades responsáveis pelo treinamento
	Admitir que as funções de supervisão, promoção, coordenação e administração de oportunidades de aprendizagem podem estar alocadas entre diversos atores do setor público, e que a fragmentação do treinamento em integridade pode resultar em programas com objetivos e metodologias divergentes, baseados em estruturas de governança e práticas institucionais igualmente diferentes. O importante é que haja uma liderança que assuma a coordenação geral e o material básico sobre a integridade pública, contando com a colaboração de consultores para que os programas difundidos estejam coerentes e alinhados. A partir dessa estrutura inicial, será produzido conteúdo válido, atualizado e adaptado aos riscos organizacionais e particulares.
4.	Atribuir responsabilidades com precisão, evitando o uso indevido dos conselhos
	Viabilizar a figura do consultor em integridade pública, sem perder de vista que: sua função não pode minar o senso de responsabilidade da gerência e dos demais atores da organização; suas diretrizes não podem entrar em conflito com orientações da gestão; soluções aplicadas em dilemas precedentes não devem ser imediatamente aplicadas sem a apreciação do consultor atual quanto às particularidades da situação presente. Sugere-se que a atividade consultiva seja acionada somente após a análise dos casos apresentados por parte dos supervisores ou administradores designados para fazer esse encaminhamento, de forma a conceber o aconselhamento satisfatório e coerente com os valores organizacionais como um todo.

Fonte: adaptação de *OECD Public Integrity Handbook* (2020).

Definidos os parâmetros de efetividade para o treinamento e constituídas as condições mais adequadas para seu desenvolvimento, é estabelecida e comunicada uma agenda de atividades para o pessoal da organização. Serão tratadas mais informações a respeito de como se desenvolve essa agenda, desafios inerentes e consolidação dos trabalhos realizados, quando

abordado o percurso metodológico do estudo de caso. Em síntese, seguem os pilares do treinamento em integridade pública segundo a OCDE, descritos neste capítulo.

Figura 4. Treinamento em Integridade Pública – Parâmetros da OCDE

oportunidades de orientação e consulta	ferramentas: informações atualizadas e acessíveis, continuidade para conscientização e eficácia, monitoramento permanente, comunicação em formatos múltiplos	desenvolvimento de habilidades com coordenação de atores organizacionais, suporte do Poder Público (metodologia básica e escolas de governo), recurso de consultoria especializada (abordagem holística)
planejamento que leve em conta a especificidade do público-alvo	elaboração participativa de plano de ações de integridade (incorporação de visões sobre riscos)	revisão programada de códigos e padrões de conduta
emprego de tempo e recursos (manutenção de uma periodicidade mínima)	tópicos essenciais: identificação de riscos, raciocínio ético a partir de situações hipotéticas, gerenciamento de dilemas éticos	adoção de uma tendência em metodologia: treinamento baseado em regras, em valores, ou híbrido (discutir vantagens na admissão de um formato híbrido)
identificação de níveis de mensuração sobre o impacto organizacional: além de acompanhar as percepções, medir o grau de aprendizagem, desenvolvimento comportamental e a qualificação dos resultados quanto à entrega ou ao retorno do investimento	constituição de unidade de integridade pública	composição de conselheiros mandatários

Fonte: elaboração própria.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 A PESQUISA QUALITATIVA

Em linhas gerais, a pesquisa em administração tem como um de seus papéis “prever e explicar todos os fenômenos que, tomados em conjunto, compreendem o ambiente administrativo sempre em mutação. Assim, a pesquisa em administração é uma função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes” (HAIR JR, BABIN, MONEY, SAMOUEL; 2005; p. 31). Trata-se de um campo de pesquisa amplo, que envolve o estudo de muitos fenômenos, concentrados, em parte, no exame da interação das pessoas com sistemas legais e práticas administrativas. Para analisar a implementação das diretrizes de integridade pública mais relevantes no país sob a ótica do instituto da capacitação de pessoas, a partir do contexto local representado pela empresa pública Prodabel, realizou-se uma pesquisa qualitativa, em abordagem descritivo-exploratória. A partir da metodologia adotada, evidenciam-se relações contemporâneas entre o cenário político-regulatório brasileiro sobre organizações e pilares da gestão de recursos humanos.

A pesquisa qualitativa tem o papel de identificar ou refinar os problemas de pesquisa que podem ajudar a formular ou testar certas estruturas conceituais. Normalmente, tais estudos envolvem uso de amostras menores ou estudos de caso. Optou-se, na presente pesquisa, pela coleta de dados observacionais, que partem do registro sistemático da observação de pessoas, eventos ou objetos. Uma das formas especiais de abordagem observacional foi adotada, que é a análise de conteúdo. Assim, por meio de análise sistemática e observação, examina-se a frequência com que palavras e temas principais ocorrem e caracterizam o conteúdo do texto. Essa é uma técnica muito utilizada para descobrir tema e propósitos principais de códigos de ética empresarial (HAIR JR, BABIN, MONEY, SAMOUEL; 2005).

A pesquisa em administração segue algumas tendências que definem seu maior impacto: uma das mais fortes é a revolução da informação. Há atualmente uma maior facilidade nos processos de pesquisa decorrentes dos avanços tecnológicos na computação e no armazenamento eletrônico de informações, que também incrementaram sua eficiência (HAIR JR, BABIN, MONEY, SAMOUEL; 2005). Fatores como a comunicação eletrônica, a conexão

em rede e o aprendizado organizacional a partir de dados armazenados eletronicamente (memória organizacional) não só definem as características do percurso metodológico como determinam os atributos dos dados a serem coletados, em sua forma de apresentação. Essa revolução informacional é especialmente relevante quando a pesquisa recai sobre uma empresa pública que administra a tecnologia da informação do município e, portanto, dispõe de recursos e gerência específicos para o fluxo de dados através do ambiente virtual.

No contexto globalizado, em que há forte intercâmbio de tecnologias, é esperado que elas estejam disponíveis para processos de educação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano. Tornam-se, dessa forma, alternativas para as demandas do mercado, revelando-se parceira estratégica da gestão corporativa a modalidade de educação à distância. Considerando a coexistência desse formato com o ensino presencial, no intuito de qualificar os produtos educativos, o pesquisador deve preparar-se para estar diante de situações, no campo, em que foi aplicado o treinamento de pessoas à distância, com atributos inerentes, entre os quais destacamos: estímulos à aprendizagem independente, menor interação social, educadores no papel de orientadores do processo de aprendizagem (e não como fonte restrita de conhecimento), ensino multimídia com uso massivo de meios, comunicação diferenciada em espaço e tempo, e uso de oficinas e laboratórios de outras instituições (KANAANE, ORTIGOSO; 2018).

Algumas tecnologias baseadas em telecomunicação (envio de informação à distância), pela forma dinâmica e interativa de propiciar trocas entre pessoas situadas em lugares diferentes, são muito usadas na modalidade de educação à distância. Apontamos três tipos largamente difundidos:

- a) Videoconferência: comunicação bidirecional simultânea entre pessoas afastadas entre si, com a finalidade de intercambiar diversos tipos de informação (áudio, vídeo, imagens fixas, dados, textos, gráficos etc.). Possibilita a telerreunião de grupos de pessoas distantes, nos quais se veem e interagem, muito semelhante às reuniões ao vivo;
- b) Correio eletrônico: baseado na mesma tecnologia do videotexto, porém mais utilizado para comunicação pessoa a pessoa, tutoria personalizada ou comunicação de alunos, entre si;
- c) Internet: além de permitir a busca de informações nos principais centros que as detêm, praticamente em qualquer lugar do mundo, em educação à distância, permite-se o atendimento imediato, ou quase imediato, do aluno pelo centro promotor do curso, por intermédio de tutores que possam estar disponíveis 24 horas por dia. Por sua extraordinária difusão no Brasil, ainda que pareça um recurso de médio prazo, podemos afirmar que este período possivelmente se torne mais rápido do que se imagina (KANAANE, ORTIGOSO; 2018; p. 33).

Quanto às tecnologias disponíveis para a capacitação de pessoas nas organizações, cabe ainda mencionar que há centenas de aplicativos educacionais disseminados pela rede. Alguns se destacam pela inovação e capacidade de obter resultados de excelência na aprendizagem à distância, com conseqüente aplicabilidade. Um deles foi apontado pela empresa investigada como recurso frequentemente utilizado em processos internos: o “Moodle”. Trata-se de “plataforma livre para a criação de cursos tipo ‘Learning Management System’ (LMS), similar ao chamado ‘BlackBoard’, porém, totalmente gratuita, com mais ferramentas interativas e uma ampla comunidade por trás de seu desenvolvimento e contínuo melhoramento” (KANAANE, ORTIGOSO; 2018; p. 39). Independentemente dos recursos didáticos efetivamente utilizados pelas organizações, cabe aos profissionais envolvidos com o processo educativo responsabilizar-se por escolhas criteriosas de instrumentos disponíveis, considerando as variáveis que se manifestam nesse cenário: público-alvo, características do curso, vantagens e desvantagens específicas, e o necessário foco em aprendizagem. As ferramentas utilizadas devem colaborar significativamente para que o aprendiz se torne capaz de solucionar problemas, empenhe-se para a inovação, seja ético e mantenha-se centrado na melhoria não somente da sua qualidade de vida e trabalho, como na entrega ofertada à comunidade em que está inserido.

Como parte da experiência investigativa em ciências sociais, é preciso admitir etapas sequenciais de atividades não totalmente lineares, ou seja, que alguns momentos previstos dentro de um encadeamento de procedimentos podem porventura ser sobrepostos e as tarefas previstas serem executadas simultaneamente, a fim de fazer melhor uso das técnicas empregadas e incrementar a efetividade desses procedimentos, dentro do tempo disponível para a conclusão da pesquisa (SELLTIZ, JAHODA, DEUTCH, COOK; 1965). Os Quadros 4 e 5 apresentam as técnicas metodológicas utilizadas.

Quadro 4. Objetivos Específicos da Pesquisa e Detalhamento

	Objetivo	Detalhamento
1.	Descrever a forma como a Prodabel está inserida no cenário brasileiro mais recente de políticas públicas de promoção da integridade, considerando as singularidades do contexto local e o tipo de serviço prestado pela empresa pública.	<ul style="list-style-type: none"> - Descrever o encadeamento normativo e as diretrizes instituídas nesse percurso que levaram à implementação de um programa de integridade pela Prodabel; - Identificar as principais características do plano de integridade da Prodabel, quanto às diferenças e similaridades com relação aos paradigmas nacionais.

2.	A partir do programa de integridade que vêm sendo implementado na Prodabel desde 2018, analisar o pilar da capacitação de pessoas nos novos processos organizacionais, desde a estruturação do núcleo de competências em <i>compliance</i> até a elaboração dos primeiros relatórios oficiais com apresentação de resultados pelos gestores.	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento do processo interno da Prodabel para alterações estruturais e procedimentais, com repercussão mínima ou inovação substancial nas áreas de <i>compliance</i> e gestão de pessoas; - Descrição do planejamento e emissão dos relatórios semestrais de <i>compliance</i>: ações centralizadas e multisetoriais, consultas externas à empresa, definições estratégicas.
3.	Identificar e apreciar de forma crítica os elementos ou valores da cultura organizacional que estão mais arraigados ou que se apresentam mais influentes, até o momento, para a efetivação da integridade pública, conforme os parâmetros nacionais mais importantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de pontos críticos no plano de capacitação de pessoas para a integridade pública, tendo em vista, sobretudo, os parâmetros estabelecidos pela OCDE e pelos órgãos oficiais brasileiros (CGU e CTGM/BH). - Reflexão a respeito do impacto organizacional do programa de integridade da Prodabel, dados o desenvolvimento e a efetivação do plano específico de capacitação de pessoas, o objetivo expresso pela gestão de disseminação da cultura de integridade, e considerando o envolvimento da alta administração e outros desafios mencionados pelos interlocutores da empresa sob investigação.

Fonte: elaboração própria.

Quadro 5. Fontes Seleccionadas para Coleta de Dados

<p style="text-align: center;">Categoria 1: Informações de Acesso Amplo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Legislação em sentido amplo, abrangendo normas e diretrizes institucionais, incluídas as orientações da Controladoria-Geral do Município de Belo Horizonte; - Relatórios de <i>compliance</i> a partir do 2º semestre de 2018 até o 2º semestre de 2020; - Fontes oficiais.
<p style="text-align: center;">Categoria 2: Questionário Preliminar e Entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perguntas enviadas e respondidas previamente (via ferramenta digital <i>Google Forms</i>) e entrevista semiestruturada complementar ao questionário, direcionadas à Gerente de <i>Compliance</i> da Prodabel.
<p style="text-align: center;">Categoria 3: Informações Documentais Concedidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Outros relatórios e registros internos fornecidos pela empresa objeto de investigação, por representação da Gerência de <i>Compliance</i> e a seu critério de conveniência.

Fonte: elaboração própria.

Na primeira etapa de investigação, foi realizado um levantamento de dados secundários obtidas por fontes documentais, que estão explicitadas nos quadros acima, relativos a opções metodológicas entendidas como pertinentes para atender aos objetivos da pesquisa. A partir das informações documentais, foi elaborado o mapeamento das ações promotoras da integridade que estão sendo desenvolvidos na organização. Em sequência, considerando a opção por coleta de dados através de questionário seguido de entrevista, o método assume seus atributos e limitações neste estudo. Dá-se nessa etapa um peso grande à descrição verbal da pessoa como forma de obter informações quanto a estímulos e experiências a que está exposta, também para conhecimento de seu comportamento perante as situações colocadas em análise. Contudo, as entrevistas só permitem a obtenção do material que a pessoa possa relatar ou que esteja disposta a fazê-lo. Assim, “os sentimentos, as crenças e as motivações só se tornam evidentes ao eu, sob uma forma intelectualmente compreensível, como resultado final de um complexo processo de inferência” (SELLTIZ, JAHODA, DEUTCH, COOK; 1965; p. 267). Numa entrevista, com a presença de entrevistador e entrevistado quando as perguntas são feitas e respondidas, há uma oportunidade de maior flexibilidade para obtenção de informações, e o entrevistador ainda pode, na mesma ocasião, observar o entrevistado e a situação total a qual responde.

Diferentemente do que ocorre na aplicação restrita de um questionário, na entrevista existe a possibilidade de repetir as perguntas ou rerepresentá-las para a certeza de sua compreensão, ou acrescentar perguntas a título de esclarecimento de respostas anteriores. Outra diferença é a possibilidade de verificar a validade do que está sendo descrito pelo entrevistado, ou seja, com a observação, o entrevistador observa não só o que diz, mas como o diz. Se houver afirmações contraditórias, as dúvidas podem ser sanadas no mesmo momento, e pode haver algum grau de discussão sobre determinada descrição feita, a fim de verificar coerência nas respostas. Outro apontamento importante com relação à escolha metodológica da entrevista é que, “com relação a muitas questões, uma entrevista tende a obter mais êxito na criação de uma atmosfera que permita à pessoa exprimir sentimentos ou descrever comportamentos geralmente desaprovados” (SELLTIZ, JAHODA, DEUTCH, COOK; 1965; p. 272). O pesquisador, então, vê-se inserido em diferentes situações de pressão social, interessantes à proposição das perguntas e à mensuração dos dados obtidos.

Quando se investigam atitudes sociais, há um interesse especial pela relação entre a realidade objetiva e as crenças das pessoas. Além de descobrir o conteúdo dessas crenças, questionários e entrevistas podem fornecer informações sobre as características e ou estruturas das crenças. Para compreender o comportamento de uma pessoa, conhecer o seu sentimento

pode ser tão ou mais produtivo que o conhecimento sobre suas crenças. Mais do que conhecer as medidas de um comportamento adotado pelo entrevistado, o entrevistador normalmente busca conhecer suas razões; não somente o porquê, mas os fatores por trás dessa justificativa e que definem padrões pessoais, que podem ser identificados com perguntas referentes a circunstâncias ou situações específicas que levaram a certa forma de agir ou pensar sobre determinado assunto. Especialmente quanto à descoberta de padrões de ação, é importante destacar que:

As definições de um indivíduo quanto ao comportamento adequado em várias situações sociais têm interesse, seja como reflexo do clima predominante de opinião, seja como base para a predição de seu provável comportamento em tais situações. As definições de ação adequada frequentemente têm dois componentes: padrões éticos do que 'deve' ser feito e considerações práticas quanto ao que é 'possível' fazer. As perguntas podem dirigir-se a um ou a outro desses componentes (SELLTIZ, JAHODA, DEUTCH, COOK; 1965; p. 279).

Antes de expor maiores detalhes sobre a condução de entrevista para o estudo de caso proposto, é necessário esclarecer as condições especiais de realização desse encontro. Desde o final do ano 2019 até a conclusão da presente pesquisa, o mundo sofre as consequências devastadoras da pandemia originária do novo coronavírus, que disseminou a chamada COVID-19. Tais circunstâncias impuseram restrições de acesso e contato. O governo local tornou-se o principal líder de governança pública no combate à propagação do novo coronavírus e de seus efeitos não só para a saúde, mas para economia e sociedade como um todo, sendo o fundamental articulador de políticas públicas, grande emissor da estratégia de gestão pública para o contexto, além de figurar sede para canais de transparência junto à população (XIANG, JIANXING; 2020; GRINT, 2020).

Por informações obtidas por meio de seu site oficial, afirma-se que, na data prevista para realização da entrevista, ferramenta metodológica desta pesquisa, o Boletim Epidemiológico e Assistencial emitido pela Prefeitura de Belo Horizonte informou dados atualizados sobre os 209.335 casos confirmados de contágio e 5.126 falecimentos somente em decorrência do novo coronavírus na cidade (PBH, 2021a). No intuito de conter esse processo alarmante para a saúde pública e preservar a vida e a integridade física das pessoas, até que houvesse condições de imunizá-las em número significativo ou na totalidade, a gestão municipal frequentemente dispõe sobre a manutenção do distanciamento social como regra geral, além de descrever as etapas de flexibilização dessa medida. Nesse cenário, portanto, são evitados os encontros presenciais não relacionados à execução de serviços essenciais à população e que podem expor a risco grave e evitável os interlocutores. Assim, justificou-se o planejamento de uma entrevista

à distância para contribuição a este estudo, com uso das participantes da ferramenta virtual *Google Meet*, sugerida pela empresa pesquisada, muito disseminada no meio corporativo e acadêmico e sem custo para as partes.

Através de um roteiro de perguntas semiestruturadas direcionado à atual gestora da área de *compliance* da organização pesquisada – inicialmente, encaminhadas em formulário com campos abertos para resposta, para posterior complemento e esclarecimentos diretamente em ocasião de entrevista - foi tomado registro da percepção desta sobre alterações de práticas sentidas a partir da implementação do programa de integridade. Tornou-se possível identificar e explicar, dessa forma, mais elementos sobre alguns pontos críticos nesse processo, sobretudo quanto aos esforços dedicados à capacitação de pessoal, incorporação e reconfiguração de valores organizacionais. Após entrevista com a Gerente de *Compliance*, a Superintendente em Gestão de Pessoas da Prodabel acatou convite para contribuir com essa etapa investigativa: forneceu respostas adicionais ao questionário enviado preliminarmente, dessa vez sob a sua perspectiva de atuação na empresa. Essas foram contribuições importantes para a análise da implementação do programa, na perspectiva da capacitação de pessoas, e do valor da integridade na administração pública. O Quadro 6 expõe os atributos selecionados para a elaboração do roteiro de perguntas.

Quadro 6. Roteiro de Perguntas

Subtemas de Análise	Perguntas
<p>Estrutura Organizacional para Desenvolvimento do Plano de Treinamento, com Caracterização do Entrevistado: Definições da Área de <i>Compliance</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando o(a) senhor(a) passou a integrar a Diretoria/Gerência atual na Prodabel e, se for o caso, qual a experiência anterior na empresa? 2. Como resume suas principais funções na Prodabel atualmente? 3. Quais são as características e as referências determinantes da área de <i>compliance</i> da Prodabel? 4. Como define a participação da Diretoria/Gerência no processo de capacitação de pessoas voltado à implementação do programa de <i>compliance</i>?
<p>Implementação do Programa de Integridade e Capacitação:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Quais são os objetivos traçados e quais têm sido os principais desafios no desenvolvimento do plano específico de capacitação de pessoas?

<p>Objetivos, Desafios, Percepção sobre Impacto Organizacional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Quais os impactos sentidos na organização? Em quais momentos e de que forma puderam identificá-los? 7. Houve revisão do plano de capacitação de pessoas (reformatação presencial-remoto, conteúdo programático, designação de mentores e participantes etc.) ao longo desse processo? 8. Quais são as próximas ações previstas para capacitação de pessoas? 9. Existem diferenças no plano de capacitação de pessoas nesse contexto se comparado a outros planos de treinamento e desenvolvimento na Prodabel? Caso positivo, podem mencionar essas especificidades? 10. Qual é o nível de desenvolvimento de competências individuais ou coletivas promovido nesse contexto, comparado ao de outros planos de treinamento e desenvolvimento na Prodabel? 11. Quais são as percepções ou mudanças sentidas quanto à cultura organizacional ao longo desse processo?
---	---

Fonte: elaboração própria.

Coletados os dados, as etapas de análise e interpretação têm como objetivo “sumariar as observações completadas, de forma que estas permitam respostas às perguntas da pesquisa. O objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo de tais respostas, através de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos” (SELLTIZ, JAHODA, DEUTCH, COOK; 1965p. 435). Toda pesquisa científica deve ser planejada com a predição do que será feito a partir dos dados obtidos e com interesse voltado à interpretação desses resultados, tomando como referencial a “marca” do pesquisador: seu conhecimento e imaginação associados ao seu bom senso. Por outro lado, a pesquisa não é concluída senão com a apresentação de um relatório final ao público-alvo, pois nenhum estudo, por mais bem planejado e executado, tem valor científico até sua comunicação aos outros. O ponto de partida desse relatório é a retomada do problema de pesquisa, passando por todas as etapas de seu desenvolvimento, até chegar à discussão sobre as consequências dos resultados apresentados.

Para a etapa de verificação dos dados obtidos, assegurando a validade dos resultados da pesquisa, são empregadas as seguintes estratégias (CRESWELL, 2007):

1. Triangulação de dados – os dados são coletados através de fontes múltiplas para incluir entrevistas, observações e análise de documentos normativos e orientadores.
2. Verificação de membro – os participantes convidados são estimulados a atuar como conferentes do processo de análise. A eles é dada a oportunidade de revisar o conteúdo das respostas ao questionário preliminar, verificar as transcrições de entrevista e demais notas de campo.
3. Esclarecimento dos vieses da pesquisadora – ao explicitar as técnicas de coleta e análise de dados, a pesquisadora define claramente o seu papel acadêmico, delimitando e justificando o objeto de estudo.
4. Concluída a pesquisa, todos os dados utilizados estarão sujeitos à validação de um ou mais auditores com experiência em métodos de pesquisa qualitativa, uma vez que a conformidade ética já tenha sido atestada previamente e que os participantes convidados tenham colocado a termo seu consentimento de contribuição à pesquisa.

3.2 O LÓCUS DO ESTUDO

Os órgãos públicos desenvolveram diretrizes que pudessem atender de forma particular a sua estrutura de trabalho e atribuições, desde a publicação de leis alinhadas ao plano federal (BRASIL, 2013). Planos de integridade consideram a situação em que estão conectados, naquele momento, recursos humanos, financeiros, estruturais, sem perder de vista os dispositivos legais aplicáveis. Considerando a proposta desta pesquisa de realizar uma análise a partir de estudo de caso municipal, destacam-se em ordem cronológica marcos determinantes para a escolha e a integração das etapas metodológicas (ver Quadro 7), pontuados separadamente nos parágrafos seguintes no que diz respeito às políticas implementadas no âmbito do município de Belo Horizonte.

Quadro 7. Diretrizes para os Programas de Integridade nas Organizações Públicas

2017	Controladoria-Geral do Município de Belo Horizonte: antes de instituídas as diretrizes federais para a administração pública federal, o estado de Minas Gerais e o município de Belo Horizonte já haviam organizado frentes de trabalho a fim de constituir plano de implementação da integridade em seus núcleos de atuação. O Decreto Estadual nº 47.185, de 12 de maio de 2017, veio instituir o Plano Mineiro de Promoção da Integridade, que viria a público
-------------	--

	no ano seguinte, sob a responsabilidade da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais; e, por sua vez, a Controladoria-Geral do Município de Belo Horizonte instituiu, através da Portaria CTGM nº 019, de 21 de novembro de 2017, o programa de integridade e os comitês de gestão estratégica e da integridade locais, com objetivos expressos de aprimorar a estrutura de governança do município, estimular o comportamento ético, íntegro e imparcial, e estabelecer as medidas de prevenção dos desvios na entrega dos resultados sociais esperados (MINAS GERAIS, 2017; CTGM, 2017).
2018	Controladoria-Geral da União: após instituir diretrizes para empresas privadas (CGU, 2015), lança uma carta de orientações ao governo federal, através da Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018. Nela, define o programa de integridade como “conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança” (CGU, 2018b). A CGU estabelece que o programa é o ponto de partida para “planos de integridade”, para atualização periódica. Todo o processo inicia-se com a constituição de uma unidade de gestão de integridade, dentro da qual será feito o planejamento para implementação. Entre outras funções, o programa deverá incorporar às organizações valores como a promoção da ética e da transparência, o tratamento adequado dos conflitos de interesses e das denúncias de irregularidade, e atendimento às recomendações da auditoria interna (CGU, 2018b).
2018 / 2019	Prodabel – Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte: já no ano de 2019, a Prodabel divulga seu próprio programa de integridade, que contém seções dedicadas a código de conduta e integridade, política de gestão de riscos, política de gestão de pessoas, política de divulgação de informações, entre outras. Desde 2018, essa entidade já vem adotando medidas de integridade para atender o programa, que divulga através de relatórios via internet, acessíveis de forma ampla (PBH, 2018a).

Fonte: elaboração própria.

A opção por um estudo de caso local justifica-se, primeiramente, como contribuição acadêmica a um campo ainda pouco explorado de investigação na área de gestão de pessoas. Esse estado da ciência administrativa deve-se ao fato de que a implementação efetiva da gestão estratégica de recursos humanos carece de modelos baseados em estudos qualitativos que ultrapassem o formato descritivo de fatores relevantes para abranger iniciativas que vêm sendo adotadas nas organizações para tal efetivação (CASTRO, ARAÚJO, RIBEIRO, DEMO, MENESES; 2020). Nesse viés de investigação, é possível atender a missão de traduzir como a gestão de pessoas tem revertido resultados para as organizações, pois, embora o tema não tenha sido totalmente ignorado pela academia, esse movimento de ações que acarretam entregas não tem sido identificado satisfatoriamente nas práticas organizacionais.

Neste estudo, o instituto que configura oportunidade para o desenvolvimento de competências que promovem os resultados desejados é a capacitação de pessoas para implementação do programa de integridade pública. O corte para a problemática investigada traz à tona a complexidade e a multiplicidade de pontos críticos atinentes à gestão de recursos humanos, motivo pelo qual será analisada a cultura organizacional, sob implicações do processo de disseminação da integridade pública, e os fatores que caracterizam o nível de sensibilização dos agentes públicos quanto ao tema da integridade pública. Antes de avançar no tema da gestão de recursos humanos no contexto local, apresentam-se algumas características do caso investigado, a partir da estruturação pela Controladoria-Geral do Município de Belo Horizonte, de forma a contemplar competências específicas para a matéria de integridade pública e suas correlações temáticas no campo administrativo.

No mesmo ano em que foram prescritas orientações pelo legislador federal que cercavam responsabilidade à Controladoria-Geral da União, foi editado o Decreto Municipal nº 16.738, de 06 de outubro de 2017 (PBH, 2017). Com a finalidade expressa de instituir a organização da Controladoria local, entre outras disposições, este Decreto criou a Subcontroladoria de Transparência e Prevenção da Corrupção no âmbito do município de Belo Horizonte/MG (SUTRANSP). Sua competência, em linhas gerais, relaciona-se: a) à implementação de políticas e programas voltados ao incremento da gestão estratégica das informações governamentais, quanto à transparência da gestão, à garantia do acesso à informação pública, ao incentivo ao controle social; b) ao desenvolvimento de mecanismos de integridade, prevenção e combate à corrupção, de forma integrada aos demais órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Municipal (PBH, 2021b).

Entre as atribuições da SUTRANSP, destacam-se: a) supervisionar e apoiar os órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo na implementação de políticas e programas de promoção da transparência e prevenção da corrupção; b) orientar para prevenir situações de conflito de interesses no desempenho de funções públicas; c) promover capacitação e treinamento relacionados às suas áreas de atuação, sendo que os planos de capacitação de pessoas que envolvam o tema da integridade pública são coordenados, por atribuição normativa, pela Diretoria de Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção, que integra a SUTRANSP (PBH, 2021b). Portanto, verifica-se que, embora haja certa autonomia administrativa nas entidades vinculadas ao Poder Executivo Municipal, é dever da Controladoria do Município, em sede da Subcontroladoria competente, promover e dar suporte aos programas de capacitação de pessoas que tenham como finalidade última a disseminação da transparência pública e dos

mecanismos preventivos anticorrupção, que fundamentam os sistemas desenvolvidos para a integridade em todos os níveis do serviço público.

A SUTRANSP municipal organizou e lançou, por meio da Portaria CTGM nº 04, de 22 de fevereiro de 2019, o chamado Programa de Fomento à Integridade Pública e à Gestão de Riscos para órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal, traduzido como um manual acessível sobre práticas para implementação de programas de integridade no âmbito da Prefeitura de Belo Horizonte, cujos termos são de adesão voluntária. O referido manual dispõe sobre capacitação de pessoas tanto na parte do documento dedicada à constituição do plano de integridade, em fase 8, quanto na parte voltada aos procedimentos de melhoria contínua, em fase 9 (PBH, 2020a). Nesse sentido, é destacada a necessidade de uma comunicação abrangente em linguagem acessível, da instauração de canais de interlocução com a Comissão de Ética, e de treinamentos com algum grau de interatividade, para que sejam viabilizadas discussões sobre questões éticas. O processo de aperfeiçoamento do programa de integridade passa, entre outras atividades previstas, pela iniciativa de “fomentar a capacitação e treinamentos dos servidores para que sejam capazes de identificar e sugerir em seus relatórios possíveis recomendações de melhoria e para disseminar a cultura de integridade no ambiente” (p. 19). Transcrevendo parcialmente os termos do manual da Controladoria Municipal, temos que:

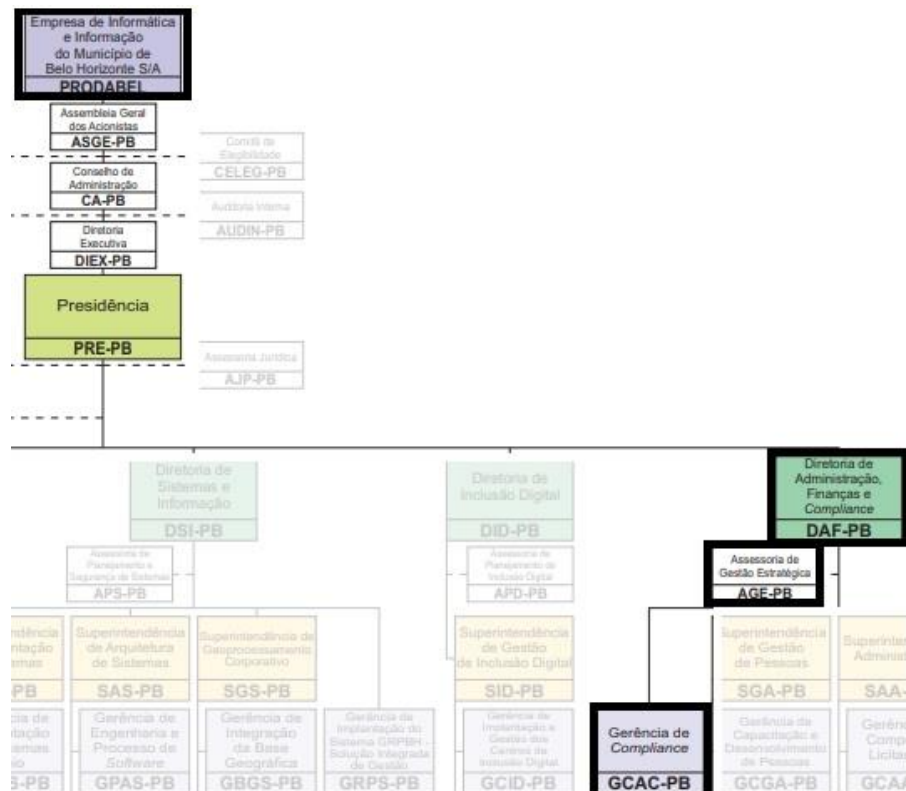
As ações de comunicação e treinamento em um programa de integridade abarcam todas as iniciativas para levar aos agentes públicos informações sobre a correta prestação do serviço público. A comunicação das regras do Código de Conduta deve ser realizada em linguagem acessível, transmitindo sua mensagem independentemente do nível de escolaridade do público-alvo. Divulgar entre todos os servidores do órgão ou entidade os membros e contatos da Comissão de Ética e os casos em que essa instância pode ser acionada. Promover eventos periódicos para treinamentos e discussões de questões éticas, atentando-se para o público-alvo de maior risco, envolvendo inclusive a alta direção (PBH, 2020a, p. 18).

A Prodabel é a empresa pública municipal responsável pela gestão da informática pública da capital do estado de Minas Gerais. A organização pesquisada tem como missão “promover, integrar e gerenciar soluções de TI” e, entre seus valores institucionais, enuncia a honestidade, a fidelidade ao interesse público, a transparência, a ética, a integridade e a conformidade (PBH, 2020b). Atua nas diversas áreas de gestão da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, tal como saúde, educação, finanças e transporte. A empresa pública selecionada faz parte do grupo de entidades da administração indireta ligado à Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PBH) – no caso da Prodabel, especialmente vinculada à Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão (SMPOG). Seu quadro pessoal é composto por cargos

mandatários de Diretor e empregos efetivos de Analista e Técnico, admitidos por processo de recrutamento amplo. Até o final de 2019, a Prodabel contava com 568 colaboradores, segundo dados da recém-constituída Diretoria de Administração, Finanças e *Compliance*.

A estrutura da Prodabel está organizada em cinco diretorias vinculadas à Presidência, que compõem a Diretoria Executiva - que, por sua vez, submete-se ao Conselho de Administração. Em recorte proposital do organograma da empresa, atualizado em 19 de maio de 2020, é possível identificar a associação de competências e a hierarquia que se estabelece, formal e publicamente, entre a Diretoria de Administração, Finanças e *Compliance*, a Assessoria de Gestão Estratégica e, como último gabinete vinculado a essa Diretoria, a Gerência de *Compliance* (ver Figura 5). A pesquisa realizada na Prodabel, de forma específica, investiga o modo pelo qual o tema da integridade pública, alavancado pelas recentes diretrizes governamentais e pela reestruturação da Prodabel desde 2017, alcança outros níveis estruturais, além do que estava a cargo das Diretorias preexistentes.

Figura 5. Representação da Estrutura Organizacional da Prodabel



Fonte: adaptação de informações atualizadas pelo Sistema de Informações Organizacionais do Município (SIOM) da PBH (PBH, 2020c).

A Diretoria de Sistemas de Informação, tradicionalmente, em sua constituição estatutária, dedica atenção à questão da integridade e sigilo dos dados, a fim de garantir o nível estimado de divulgação das informações de caráter público, ao mesmo tempo em que mantém restritos os dados cuja publicização ameaça a segurança estatal. Essa tarefa não é simples, visto que é abrangente o suporte dado pela Prodabel e a repercussão de sua atuação no município onde está sediada. Como evidências, elencamos aqui algumas informações sobre a capilaridade de sua estruturação como empresa: são ao menos 874 locais físicos da PBH conectados por rede óptica, 25.799 microcomputadores mantidos na rede (para 488 sistemas) e 4.198 equipamentos monitorados pela empresa, conforme registros internos de disponíveis em 2019 (PBH, 2020d).

Há que se considerar, finalmente, que o programa de integridade lança ao corpo gerencial da empresa pública novos desafios. Para fins de obtenção de dados empíricos, a Gerência de *Compliance* fornece dados sobre sua atuação colaborativa, ou em coordenação, com relação à Gerência de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, ligada a mesma Superintendência de Gestão de Pessoas. Retomado e aprofundado o âmbito dos recursos humanos como perspectiva de pesquisa, é possível explorar o modo como a implementação do programa de integridade da Prodabel orienta-se para transformar a cultura organizacional, sobretudo a partir das tomadas de decisão que estão hoje a cargo da área de *compliance* - recém-estruturada, especificamente, para promover a integridade pública e centralizar o planejamento, o treinamento e o monitoramento necessários para esse fim.

Quadro 8. Plano de Coleta de Dados

	<p style="text-align: center;">Campo de estudo: Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte</p> <p style="text-align: center;">Questão central: Quais são os indícios de efetividade e, por outro lado, as fragilidades do processo de implementação das diretrizes de integridade pública mais relevantes no país sob a ótica do instituto da capacitação de pessoas, a partir do contexto local representado pela empresa pública Prodabel, entre os anos 2018 e 2021?</p>
1.	Levantamento de informações obtidas por acesso amplo
	Reunião de dados que permitem aferir a acessibilidade do conteúdo acerca do plano de capacitação de pessoas voltado à integridade pública, obter as primeiras informações sobre a correspondência desse conteúdo com orientações e normas federais e municipais, e estabelecer o primeiro contato diretamente com o campo, por disponibilidade da área de <i>compliance</i> da empresa em análise.

2.	Obtenção de informações através de questionário preliminar e entrevista
	Complemento ao corpo de informações coletadas, somando-se a elas as percepções das participantes enquanto representantes gerenciais ativas no processo de implementação dos programas de capacitação em integridade pública. Oportunidades de manifestação escrita formal (questionário) e manifestação aberta, realizada com atributo de informalidade (entrevista), com intuito de esclarecer pontos e extrair comentários a respeito das questões previamente enviadas.
3.	Levantamento de informações documentais concedidas
	Segundo momento de reunião de dados documentais, dessa vez fornecidos por iniciativa da representante entrevistada. Compilação de registros internos sob a forma de comunicações eletrônicas e relatórios, que acrescentam informações sob as perspectivas de programação e avaliação dos planos de treinamento para integridade, não detalhados nos relatórios semestrais de <i>compliance</i> de amplo acesso ao público.

Fonte: elaboração própria.

3.3 RESULTADOS

3.3.1 Informações de Acesso Amplo: Leis e Relatórios Oficiais

O primeiro programa de integridade editado pela Prodabel, não por acaso, foi divulgado em 2018, logo após a edição dos Decretos Municipais nº 16.935/2018, de 29 de julho de 2018, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, sociedade de economia mista e subsidiárias, no âmbito do Poder Executivo Municipal; e nº 16.954/2018, de 02 de agosto de 2018, que regulamenta a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas por atos lesivos à administração pública municipal (PBH, 2018b; 2018c).

O primeiro Decreto mencionado prescreve, entre outras, as seguintes regras:

Art. 16 – Será elaborado e divulgado pela empresa estatal Código de Conduta e Integridade, que disporá sobre:

- I – princípios, valores e missão da empresa estatal, além de orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude;
- II – instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade;

III – canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;

IV – mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação à pessoa que utilize o canal de denúncias;

V – sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade;

VI – previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre o Código de Conduta e Integridade, para empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos para administradores.

(...)

Art. 39 – Os administradores eleitos devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos disponibilizados pela empresa estatal sobre:

I – legislação societária e de mercado de capitais;

II – divulgação de informações;

III – controle interno;

IV – código de conduta;

V – Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013;

VI – licitações e contratos;

VII – demais temas relacionados às atividades da empresa estatal.

Parágrafo único – É vedada a recondução do administrador que não participar de treinamento anual disponibilizado pela empresa nos últimos dois anos (PBH, 2018b).

Ao dispor sobre o fluxo do processo administrativo de responsabilização, a ser instaurado pelo Subcontrolador de Transparência e Prevenção da Corrupção, o segundo Decreto mencionado acima afirma que integra o relatório conclusivo da comissão processante a análise da existência e do funcionamento de programa de integridade da pessoa jurídica objeto de denúncia. Verifica-se, portanto, o alinhamento das disposições municipais com as normas federais anticorrupção emanadas a partir de 2013. O Decreto nº 16.954/2018, de 02 de agosto de 2018, nesse sentido, dedica um capítulo ao regulamento do programa de integridade constituído pelas empresas públicas do município de Belo Horizonte, do qual destacamos as seguintes imposições normativas:

Art. 58 – Para fins do disposto neste decreto, programa de integridade consiste no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos lesivos à administração pública.

(...)

§ 2º – O programa de integridade meramente formal, que se mostre ineficaz para mitigar o risco de ocorrência de atos lesivos à administração pública, não será considerado para os fins deste decreto (PBH, 2018c).

Convém destacar que, nesse momento, a Prefeitura do Município de Belo Horizonte finalmente aponta os parâmetros de instituição dos programas de integridade em entidades que estão sob sua gestão, ainda que estruturadas como administração descentralizada, ou indireta, do município em questão. Sempre associados à atuação da Controladoria Municipal, seguem, sob o foco deste trabalho, as principais diretrizes estabelecidas em 2018, selecionadas por

critério de maior relevância sobre o plano de capacitação de pessoas decorrente do plano de integridade, nessa concepção local:

Art. 59 – O programa de integridade será avaliado de acordo com os seguintes parâmetros:

I – comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;

II – padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;

III – padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidos, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

IV – treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;

(...)

IX – independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;

X – canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;

XI – medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

XII – procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

(...)

XV – monitoramento contínuo do programa de integridade visando ao aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos à administração pública;

XVI – transparência da pessoa jurídica (PBH, 2018a).

Uma vez estabelecidos tais parâmetros de apreciação, para efeito de responsabilização da pessoa jurídica perante o Poder Executivo Municipal, o Decreto Municipal nº 16.954/2018, de 02 de agosto de 2018, também prescreve que deve constar de um relatório de conformidade do programa de integridade o detalhamento sobre seu planejamento, medidas para execução e monitoramento, de forma a descrever o desempenho dos agentes públicos envolvidos perante o tema da integridade pública que vem sendo promovido na esfera administrativa municipal. Seguem as disposições atinentes:

Art. 60 – Para que seu programa de integridade seja avaliado, a pessoa jurídica deverá apresentar:

I – relatório de perfil;

II – relatório de conformidade do programa.

(...)

Art. 62 – No relatório de conformidade do programa, a pessoa jurídica deverá:

I – informar a estrutura do programa de integridade, contendo:

a) indicação de quais parâmetros previstos nos incisos do *caput* do art. 59 foram implementados;

b) descrição de como os parâmetros previstos na alínea “a” deste inciso foram implementados;

c) explicação da importância da implementação de cada um dos parâmetros previstos na alínea “a” deste inciso, frente às especificidades da pessoa jurídica, para a mitigação de risco de ocorrência de atos lesivos à administração pública;

II – demonstrar o funcionamento do programa de integridade na rotina da pessoa jurídica, com histórico de dados, estatísticas e casos concretos;

III – demonstrar a atuação do programa de integridade na prevenção, detecção e remediação do ato lesivo objeto da apuração.

§ 1º – A pessoa jurídica deverá comprovar suas alegações, devendo zelar pela completude, clareza e organização das informações prestadas (PBH, 2018c).

Pode-se extrair a partir desse imperativo legal, consubstanciado em dois documentos oficiais do município de Belo Horizonte, que os programas de integridade elaborados a partir de 2018, como é o caso do programa da Prodabel, obrigatoriamente devem observar algumas diretrizes para que tenham legitimidade perante o Poder Executivo local, e, nesse viés, tenham potencial de efetividade e de resposta satisfatória à população, enquanto originários de prestadores de serviço público, e sob um cenário de urgente combate anticorrupção em todos os âmbitos administrativos. Com essas considerações, é possível avançar para o caso em particular analisado: o cenário da Prodabel.

Nesse sentido, apresentam-se algumas premissas importantes do programa de integridade da Prodabel divulgado em 2018 (PBH, 2018a), em termos inalterados em ocasião da revisão do programa, em 2020 (PBH, 2020e).

Quadro 9. Premissas do Programa de Integridade da Prodabel (2018)

<p>Princípios da empresa relevantes para esta pesquisa (p. 7)</p>	<p>VI - Competência e desenvolvimento profissional: buscar a excelência no exercício de suas atividades, mantendo-se atualizado quanto aos conhecimentos técnicos e informações necessários, de forma a obter os resultados esperados pela Sociedade;</p> <p>VII - Probidade: comprometimento com a integridade e a ética, razão pela qual a honestidade, a dignidade, o respeito, a retidão e o decoro devem nortear todas as ações internas e externas;</p> <p>VIII - Integridade corporativa e lealdade: equilibrar a competitividade e produtividade com uma gestão responsável, transparente e íntegra, comprometida com a perenidade e sustentabilidade da empresa;</p> <p>IX - Compromisso com a conformidade: pautar-se na implantação e aprimoramento das medidas relacionadas à integridade e conformidade às leis e aos regulamentos internos e externos aos quais se sujeita.</p>
--	---

<p>Sobre a conduta ética no que tange à alta administração da Sociedade – Finalidades (p. 10)</p>	<p>I - Possibilitar à empresa aferir a lisura do processo decisório;</p> <p>II - Contribuir para o aperfeiçoamento dos padrões éticos da empresa, a partir do exemplo dado pelas autoridades de nível hierárquico superior;</p> <p>III - Preservar a imagem e a reputação do administrador cuja conduta esteja de acordo com as normas éticas estabelecidas neste Código;</p> <p>IV - Estabelecer regras básicas sobre conflitos de interesses públicos e privados e limitações às atividades profissionais posteriores ao exercício de cargo ou emprego;</p> <p>V - Minimizar a possibilidade de conflito entre o interesse privado e o dever funcional das autoridades;</p> <p>VI - Criar mecanismo de consulta destinado a possibilitar o prévio e pronto esclarecimento de dúvidas quanto à conduta ética do administrador.</p>
<p>Em disposições finais (p. 21)</p>	<p>A Superintendência de Gestão de Pessoas, com apoio da Comissão de Ética de Integridade, providenciará capacitação, no mínimo anualmente, sobre este Código, a empregados e administradores da Prodabel.</p>
<p>Quanto à Política de Gestão de Pessoas – Anexo (p. 30)</p>	<p>a) A Política de Gestão de Pessoas tem como fundamentos a humanização do trabalho, profissionalização e desenvolvimento dos empregados, canalizando o potencial produtivo destes à busca da realização eficaz e eficiente das atividades da empresa em todos os níveis, bem como critérios, condições e definições que regem as relações de emprego.</p> <p>b) A gestão de pessoas deve estar direcionada a soluções que proporcionem condições adequadas ao desenvolvimento, valorização e ao estímulo ao trabalho em equipe.</p> <p>c) As lideranças devem adotar modelos de gestão e ambientes de trabalho capazes de motivar e comprometer as pessoas com a estratégia da empresa, visando o desenvolvimento das competências profissionais, a excelência e o alcance dos objetivos organizacionais.</p> <p>d) Os empregados devem atuar com foco em resultados, empreendedorismo, inovação, ética e transparência.</p>

<p>Quanto à Política de Indicação – Anexo (p. 35)</p>	<p>Os administradores e Conselheiros Fiscais da Prodabel, inclusive os representantes de empregados e minoritários, devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos, entre outros temas, que versem sobre divulgação de informações, controle interno, Código de Conduta e Integridade, e Lei nº 12.846/2013 (Lei de Combate à Corrupção).</p>
<p>Sobre adesão à Política Anticorrupção (PBH, 2020f) – Documento apartado que descreve atos lesivos que caracterizam práticas de corrupção (p. 15)</p>	<p>a) A presente Política será divulgada no site da Prodabel e é de conhecimento obrigatório de todos que se relacionam com a empresa, inclusive empregados e administradores, encarregando-se a área de <i>Compliance</i> de assegurar que seu conteúdo seja disseminado.</p> <p>b) Todos os empregados admitidos após a aprovação da presente Política e executivos incorporados aos quadros da Prodabel se vincularão expressamente ao seu conteúdo quando da assinatura do contrato de trabalho.</p>

Fontes: adaptação de Programa de Integridade e Política Anticorrupção da Prodabel.

Conforme estabelecido pelo artigo 60 do Decreto Municipal nº 16.954/2018, de 02 de agosto de 2018, transcrito anteriormente (PBH, 2018c), a Prodabel vem divulgando, desde 2019, iniciando pela referência do segundo semestre de 2018, seus relatórios de conformidade, a que dá o nome Relatórios de *Compliance*. Tal como previsto pela lei municipal, esses relatórios tratam de descrever o funcionamento do programa de integridade desde a criação da área específica de *compliance* na empresa pública, passando pelo desenvolvimento de atividades com vista a atender os parâmetros da legislação e fornecer elementos para controle do desempenho organizacional sobre políticas de integridade pública. Até março de 2021, foram publicados cinco relatórios (PBH, 2021c), optando este trabalho em reproduzir os dados mais significativos a respeito da implementação geral do programa de integridade, em etapas semestrais conforme a periodicidade de divulgação, e eventos relatados como práticas de treinamento específicas para a integridade iniciadas ou mantidas nos períodos correspondentes, que são objeto de análise posterior. Seguem essas informações.

Quadro 10. Relatórios de Compliance da Prodabel 2018-2020

Relatório de Compliance da Prodabel – 2º Semestre de 2018 Divulgação: 12 de fevereiro de 2019	
<p>Incrementos à Atuação sobre Integridade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da “área de <i>compliance</i>”, composta pela Diretoria de Administração, Finanças e <i>Compliance</i> (DAF-PB), da Gerência de <i>Compliance</i> (GCAC-PB), dos Comitês de Elegibilidade, de Gestão de Riscos e de Auditoria Estatutário e da Comissão de Ética, as duas primeiras responsáveis pela verificação da conformidade da empresa às normas vigentes, pela implantação e monitoramento do Programa de Integridade, pela supervisão do processo de gerenciamento de riscos e pela disseminação de uma cultura ética na empresa; - Nomeação da funcionária Thaís Chicarelli Caldeira Brant para a função gratificada de Gerente da Gerência de <i>Compliance</i> (GCAC-PB) a partir de 1º de setembro de 2018; - A Gerência de <i>Compliance</i> passou a monitorar mensalmente a divulgação das informações de transparência da empresa no “website” oficial.
<p>Eventos de Capacitação de Pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participação da Gerente de área recém-designada em curso de 20 horas sobre <i>compliance</i>, de agosto a outubro de 2018; - Participação da Gerente de <i>Compliance</i> em palestra (FIEMG) e seminário (PBH) durante três dias; - Treinamento do Código de Conduta e Integridade: foram realizadas 16 (dezesseis) apresentações presenciais sobre o tema, abrangendo aproximadamente 536 (quinhentos e trinta e seis) agentes, dentre eles membros da Diretoria Executiva, empregados, assessores, estagiários, jovens aprendizes e colaboradores terceirizados. No mês de janeiro de 2019, para alcançar a totalidade de agentes e finalizar essa primeira rodada de apresentações na empresa, foram realizadas mais duas sessões. <p><i>Obs.: os cinco Diretores da Prodabel só participaram da primeira sessão, em setembro de 2018, os terceirizados só participaram de três sessões (ao final do treinamento), e os estagiários só participaram, com mais de um representante, de duas sessões no último mês de treinamento.</i></p>
Relatório de Compliance da Prodabel – 1º Semestre de 2019 Divulgação: 20 de agosto de 2019	
<p>Incrementos à Atuação sobre Integridade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso à informação: após requerimento dos empregados no semestre anterior, começaram a ser divulgadas, por e-mail da Assessoria de Comunicação, as instruções normativas internas, como forma de publicizar e estimular o cumprimento de seus termos;

	<p>- Adesão ao Programa de Fomento à Integridade Pública e à Gestão de Riscos, instituído pela Controladoria Geral do Município de Belo Horizonte, em 27 de fevereiro de 2019;</p> <p>- A Gerência de <i>Compliance</i>, junto à Comissão de Ética, lançaram uma campanha para eleição de mascote que seria responsável por dar dicas e orientações quinzenais sobre práticas de <i>compliance</i> e ética, pois “ser legal é inteligente”. O resultado foi divulgado em comemoração ao Dia Nacional da Ética, em maio, e foram promovidas palestras sobre Transparência e a Lei nº 13.303/2016, Ética Profissional e Corregedoria Itinerante, com participação de membros da Controladoria Geral do Município.</p>
Eventos de Capacitação de Pessoas	- Além do dia de palestras, ministradas em 09 de maio de 2019, houve apenas a preparação de treinamento que seria realizado a partir de agosto de 2019, em plataforma virtual de educação aberta à distância, e de participação obrigatória de empregados e administradores.
<p>Relatório de Compliance da Prodabel – 2º Semestre de 2019 Divulgação: 16 de dezembro de 2019</p>	
Incrementos à Atuação sobre Integridade	- Orientações: por meio de sete comunicados, a mascote eleita no semestre anterior “encaminhou” aos colaboradores dicas para “difundir a cultura de integridade na empresa” (p. 6), que versavam sobre os temas: comportamento ético (quatro ocasiões intercaladas), discriminação no ambiente de trabalho, ambiente hostil no trabalho, embriaguez no trabalho.
Eventos de Capacitação de Pessoas	<p>- Treinamento do Código de Conduta e Integridade: foi divulgado através de oito comunicados, que também orientaram o cadastro prévio na plataforma virtual de realização. Foi disponibilizado um curso, de realização obrigatória, durante 22 dias do mês de agosto, tempo suficiente para a participação e conclusão por 530 empregados (98% do quadro de profissionais da ativa);</p> <p>- A Gerência de <i>Compliance</i> da Prodabel participou dos seguintes eventos: “Semana de Integridade Pública” (três dias, promovido pela Controladoria Geral do Município, com palestras ministradas por membros da Controladoria Geral da União e do Estado de Minas Gerais), e outros cinco ciclos de palestras no âmbito da Prodabel ou do estado de Minas Gerais, totalizando vinte e seis horas registradas em eventos complementares de capacitação de pessoas;</p> <p>- Atraso no treinamento de administradores: o relatório do semestre registra que houve obstáculos à implantação desse treinamento, primeiramente, por informação desmentida de que haveria atividades centralizadas, contratadas por comitê municipal às empresas públicas, e por reprovação da solicitação feita pela Prodabel à câmara competente, quanto à falta de previsão de contratação em separado no Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores. Com as ocorrências,</p>

	<p>não houve tempo hábil para a realização de curso gratuito, a ser ministrado por empregados da Prodabel e da Prefeitura de Belo Horizonte, adiado assim para o primeiro bimestre de 2020.</p> <p><i>Obs.: não houve menção a atividades de treinamento voltadas ao corpo de profissionais da Prodabel. De forma conclusiva, a Gerência de Compliance menciona que: “o sucesso de um programa efetivo de integridade é condicionado ao suporte recebido da alta administração da empresa, uma vez que o desafio é inserir a cultura de compliance, fazendo com que o tema faça parte das prioridades da gestão, inclusive com reflexos nas metas. O envolvimento da Diretoria e do Conselho de Administração da Prodabel corroboram com esse pilar do compliance indo ao encontro dos objetivos da área. Não obstante, a constante atualização é essencial para que os conhecimentos adquiridos possam ser aplicados nas atividades executadas” (p. 8).</i></p>
<p>Relatório de Compliance da Prodabel – 1º Semestre de 2020 Divulgação: 29 de julho de 2020</p>	
Incrementos à Atuação sobre Integridade	- Sem menções substanciais para a pesquisa.
Eventos de Capacitação de Pessoas	<p>- Participação da Gerência de <i>Compliance</i> em treinamentos sobre proteção de dados pessoais no setor público (promovido pela ENAP, de 15 horas) e sobre a Lei nº 13.303/2016 (promovido pelo TCE-PR, de 10 horas);</p> <p>- Atraso no treinamento de administradores: diferentemente do previsto no relatório anterior, foi agendado para 14 de maio de 2020, na modalidade presencial, mas suspenso por tempo indeterminado em razão da pandemia da COVID-19.</p> <p><i>Obs.: não houve menção a atividades de treinamento voltadas ao corpo de profissionais da Prodabel. A Gerência de Compliance ressalta que, não obstante as limitações impostas pela propagação do coronavírus e as medidas sanitárias decorrentes, a Prodabel permanecia, no momento, comprometida com a emissão de documentos que versam sobre governança, com avanços significativos na área.</i></p>
<p>Relatório de Compliance da Prodabel – 2º Semestre de 2020 Divulgação: 23 de fevereiro de 2021</p>	
Incrementos à Atuação sobre Integridade	<p>- Seguindo a linha de monitoramento contínuo, foi revisado o programa de integridade da Prodabel, consolidados seus termos em 09 de outubro de 2020;</p> <p>- A Subcontroladoria de Transparência e Prevenção da Corrupção do Município, ao divulgar o estágio de evolução do Programa de</p>

	Fomento à Integridade Pública nas unidades administrativas aderentes, registrou que a Prodabel cumpre integralmente todas as etapas previstas, quais sejam: comprometimento da alta administração, ambiente, contexto, identificação de riscos de integridade, tratamento dos riscos de integridade, canal de denúncias, gestão e tratamento das denúncias para responsabilização, plano de integridade, melhoria contínua e código de conduta.
Eventos de Capacitação de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Participação da Gerência de <i>Compliance</i> como interessada e realizadora em seis seminários, em eventos promovidos por: Faculdades Milton Campos; OAB/MG; Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão; Centro Universitário UniDOMBOSCO; Portal de Compras Públicas; e TCE/MG; - Treinamento de administradores: elaborado e disponibilizado em plataforma virtual de educação à distância da PBH, com conclusão prevista para o final de fevereiro de 2021; - Treinamento do Código de Conduta e Integridade e sobre Política de Anticorrupção: realizado de forma remota, na mesma plataforma disponibilizada aos administradores, porém direcionado ao todo corpo profissional da empresa e com participação do Presidente da Comissão de Ética. Foi composto por dois momentos de apresentação de normas e alterações normativas, e uma palestra denominada “Ética no Contexto do Home Office e Isolamento Social”. Ao todo, foram 546 participantes.

Fonte: elaboração própria.

A partir desse primeiro levantamento de dados secundários, trouxemos como resultado um conjunto de informações a respeito da legislação pertinente à integridade de observância da empresa investigada e, ainda, a expressão de sua transparência de atuação, por meio da divulgação de processos e políticas adotados internamente em relatórios semestrais de alcance geral, sobre o tema. Não se poderia perder de vista, entretanto, que, por trás desses documentos de caráter oficial e, conseqüentemente, de aspecto rigorosamente formal, há percepções e sentimentos advindos do cotidiano particular dos agentes públicos. Nesse sentido, gestores atuantes em *compliance* e gestão de pessoas na Prodabel concederam forte arcabouço para o desenvolvimento desta pesquisa, acrescentando a esta informações importantes que não poderiam ser extraídas de forma documental. Após nos aproximarmos mais intimamente do campo, e através da exposição das etapas de questionamento preliminar via formulário e entrevista por videoconferência, seguimos para relevante estágio da coleta de dados deste estudo.

3.3.2 Questionário Preliminar e Entrevista

A segunda fase da coleta de dados tem início conforme o exposto no Quadro 11.

Quadro 11. Procedimentos Preparatórios à Entrevista

1.	Troca de mensagens via e-mail institucional, aceite do convite e confirmação de disponibilidade da atual Gerente de <i>Compliance</i> da Prodabel, Sr. ^a Thaís Chicarelli Caldeira Brant, para entrevista;
2.	Acertado o envio prévio de um questionário, no formato de um formulário online, com um direcionamento sobre o tema proposto e o foco do trabalho;
3.	Todo o contato foi levado à ciência da Diretoria de Administração, Finanças e <i>Compliance</i> da Prodabel, que autorizou a coleta de dados.

Fonte: elaboração própria.

Realizou-se o encontro à distância entre a pesquisadora e a representante da empresa investigada e, somadas às respostas ao questionário preliminar, obtivemos as informações seguintes. A entrevistada entrou em exercício na empresa em novembro de 2015, ocupando cargo de Analista de Gestão de Recursos Estratégicos. Antes, atuou como advogada. Já na empresa pública, passou pela Gerência de Logística, de Contratos, antes de ser convidada, em agosto de 2018, para assumir a Gerência de *Compliance* da empresa. Isso ocorreu em razão do advento da Lei nº 13.303/2016, de 30 de junho de 2016 (a chamada Lei das Estatais), que prescreve que uma área de *compliance* deveria ser instituída.

Segundo a entrevistada, as funções atualmente distribuídas em tal área seguem, com fidelidade, o que dispõe o Estatuto Social da Prodabel, registrado em 30 de junho de 2020 (PBH, 2020g).

Destacamos, entre elas, no escopo desta pesquisa:

a) entre as atribuições da Diretoria de Administração, Finanças e *Compliance*, planejar e coordenar as atividades administrativas, gestão de pessoas, econômicas, orçamentárias, financeiras e contábeis; planejar e coordenar a gestão dos processos de capacitação profissional e de desenvolvimento das relações de trabalho; e consolidar informações sobre os resultados provenientes do monitoramento e avaliação das ações que estão no âmbito de sua competência (Art. 66);

b) entre as atribuições da Gerência de *Compliance*, subordinada à Diretoria de Administração, Finanças e *Compliance* (Art. 79), gerir a execução do processo de avaliação do cumprimento das diretrizes de governança corporativa, legislações e regulamentações com vistas a prestar suporte à Diretoria de Administração, Finanças e *Compliance*; implementar e manter constante aprimoramento e adaptação do Programa de Integridade; revisar e monitorar constantemente as regras aplicáveis aos produtos e mercados, para identificar problemas nos processos internos e sistematizar as informações encontradas; e preparar relatórios semestrais de acompanhamento do Programa de Integridade e outros, sempre que solicitado pela Diretoria de Administração, Finanças e *Compliance* (Art. 80).

Conforme informado na ocasião da entrevista, a Gerência de *Compliance* tem um caráter acessório à Diretoria da área, porém atualmente lhe é concedida bastante autonomia de atuação, de forma que a Gerente de *Compliance* e o Diretor dividem funções gerenciais na área. Ele dá a palavra final na tomada de decisões, sendo o representante mais importante do *compliance* na empresa. A representante da Prodabel também mencionou que a Diretoria administrativa possui um escopo de trabalho maior que as Diretorias técnicas na empresa, com atuação abrangente na parte de finanças, gestão de pessoas e *compliance*. Entretanto, comentou que a alta qualificação do atual Diretor de Administração permite uma gestão muito satisfatória dentro da distribuição de competências estabelecida na empresa.

A entrevistada também cita como característica determinante da área de *compliance* da Prodabel sua constância na atuação, tendo em vista os objetivos do programa de integridade da empresa. São eles: criar e aprimorar a estrutura de governança, riscos e controles; estimular o comportamento ético, íntegro e imparcial; estabelecer um conjunto de medidas para prevenção e remediação de possíveis desvios; e fomentar a inovação e a adoção de medidas de integridade. Sobre a participação da Diretoria de Administração e da Gerência de *Compliance* no processo de capacitação de pessoas voltado à implementação do programa de integridade, a Gerente afirmou que há auxílio do setor de capacitação para a condução de treinamentos periódicos sobre o código de conduta e demais políticas contempladas pelo programa, uma vez que esses treinamentos são um de seus fundamentos.

O treinamento para integridade é conduzido pela área específica e pela Superintendência de Gestão de Pessoas. Sua preparação acontece muito antes da implementação, através do monitoramento do programa de integridade, em revisão constante. O Diretor de área necessariamente acompanha todas essas etapas preparatórias. Enquanto a área de *compliance* desenvolve o conteúdo, a área de recursos humanos da empresa pública faz os ajustes necessários e a inserção metodológica mais adequada às plataformas eleitas para apresentação desse conteúdo. Em razão de tal conteúdo ter um caráter, na opinião da entrevistada, em certa

medida repetitivo, há preocupação em atualizá-lo e renová-lo sempre que possível. Nesse intuito, houve por exemplo convite à Controladoria-Geral do Município de Belo Horizonte – CTGM - para participar do treinamento, com exposição em vídeo do Programa de Fomento à Integridade Pública e do modo pelo qual a empresa em questão tem atingido totalmente todos os requisitos avaliados. O treinamento de 2021 já está sendo preparado tendo em vista essa e outras perspectivas.

Tratando de suporte institucional, a Gerente de *Compliance* afirmou que a CTGM auxilia diretamente a sanar dúvidas. Cita-se, como exemplo, a concessão de brindes ou presentes, visto que é ausente uma regulamentação específica sobre o tema, embora haja a necessidade de atender as diretrizes municipais. O programa de integridade da Prodabel tem avançado muito e definido, à medida que há esses esclarecimentos, as políticas internas sobre os assuntos que são levantados. Sempre há uma interface sobre o tema da integridade com a Controladoria, a qual colabora tecnicamente para a adesão efetiva ao referido Programa de Fomento à Integridade Pública.

A referida Lei nº 13.303/2016 exige a periodicidade anual do treinamento aos administradores sobre temas predeterminados. Em 2018, o Comitê de Coordenação de Empresas Estatais (CCEE, instituído pelo Decreto Municipal nº 16.963, de 27 de agosto de 2018, para apoio à Prefeitura de Belo Horizonte) veio a estabelecer que deveria haver um treinamento comum entre as empresas públicas municipais, através de uma contratação conjunta de uma empresa particular que ofertaria esse serviço (PBH, 2018d). Porém, não houve aprovação orçamentária para o treinamento corporativo. Ficou estabelecido, a partir daí, que cada empresa conduziria o seu próprio treinamento. A Prodabel não obteve verba orçamentária para uma contratação externa, seguindo a alternativa de gerir seus recursos humanos para efetivar o treinamento. A gerente entrevistada e alguns colegas assumiram a implementação desse processo, que foi efetivado em plataforma virtual.

Quanto ao treinamento de 2021, a representante da Prodabel informou que já está programado e há minuta sobre seu conteúdo. A ementa anuncia uma abordagem diferenciada em relação ao treinamento anterior. A gerente não participará: haverá contribuições dos departamentos jurídico, de controle interno, de gestão de riscos, contando ainda com o aceite do convite pela Controladoria, conforme mencionado anteriormente. O processo deverá ter início no final de 2021, para correspondência de calendário com o ano anterior. Em virtude do corte orçamentário recente, será conduzido treinamento internamente com o envolvimento direto dos recursos humanos da própria empresa, sem apoio externo contratado.

A empresa pesquisada dispõe de uma plataforma virtual contratada pelo município e gerenciada pela própria Prodabel, que é utilizada para os treinamentos de pessoal: o “Moodle”. O sistema utilizado não foi desenvolvido pela empresa, embora esta disponha da expertise local para apoio técnico. Esse suporte já é normalmente dado pela empresa dentro de sua função primordial no ramo de informática e informação, independentemente do órgão municipal que esteja conduzindo o processo administrativo com uso do “Moodle”.

Mais uma vez, a Gerente de *Compliance* menciona a preocupação em incorporar conteúdos novos e integrar outros setores da empresa, na ocasião do treinamento. Por questão de governança corporativa, a entrevistada, como esclarece, é responsável pela gerência, mas não restritamente pelo conteúdo transmitido. Este é muito amplo e requer conhecimento de outras áreas da empresa, sobre temas importantes como licitações e contratos. Envolver os setores correspondentes é uma forma também, segundo ela, de apresentar a empresa para os funcionários, integrando a atuação de todas as áreas.

Questionada a esse respeito, a Gerente de *Compliance* mencionou que o processo de treinamento pretende que sejam desenvolvidas competências no que diz respeito a: orientação estratégica, comunicação eficaz, produtividade, comprometimento profissional e trabalho em equipe; todas elas, ligadas ao programa de integridade da Prodabel. Esclarecendo esses tópicos, ela afirma que: a orientação estratégica se perfaz com a previsão da missão, visão e valores da empresa no Código de Conduta e Integridade, bem como com a Política de Gestão de Pessoas; o próprio Código é, segundo ela, um dos mais eficazes meios de comunicação da empresa; os deveres dos agentes da Prodabel relacionam-se com o comprometimento profissional; e o referido Código também instrumentaliza o trabalho em equipe. Como referência para esse rol de competências, a representante entrevistada cita o Art. 9º do mais recente programa de integridade da empresa, que trata dos princípios ou valores fundamentais que ditam os padrões éticos adotados (PBH, 2020e).

O maior desafio do treinamento, segundo a gerente entrevistada, é o comprometimento de todos com o programa. Há uma dificuldade expressa em obter essa qualificação e aferir essa obtenção. Em outras palavras, não há indicadores precisos desse comprometimento. Segundo ela, há uma consciência individual que é fator muito importante desse processo. O engajamento desejado perpassa esse elemento subjetivo, mas pode ser sentido pessoalmente pela gerente por questionamentos sobre o que pode ou não ser feito, além de consultas diversas. Com o trabalho exercido atualmente de forma remota, houve uma queda acentuada dessas consultas.

Por outro lado, permanecem dúvidas sobre termos do código de conduta, o comportamento adequado diante de dilemas que eventualmente surgem, e já houve apontamentos em denúncias a respeito do treinamento que foi realizado, indicando que ele motivou o requerimento de investigação sobre situação ocorrida na empresa. Também já houve ocasiões pontuais em que foi necessário esclarecer o modo de autorização para exercício de determinadas atividades, como feito na ocasião desta entrevista. A Gerente não dispõe de indicadores concretos, mas, conforme avalia, há indícios de que o programa está sendo aplicado por parte dos empregados; o desejo é que, de fato, ele tenha impacto sobre todos, embora não seja possível mensurar essa adesão no momento.

Por imposição da lei sobre a anualidade, há um treinamento e, após breve intervalo de três meses, é iniciado processo semelhante. Em 2018, a gerência relata ter conduzido mais de vinte sessões presenciais de treinamento, com uso de dinâmicas, questionários, jogos, como uma metodologia leve para apresentar o conteúdo programado. Após esse momento, com o *Moodle*, foram aplicados também materiais em cartilha, vídeo e questionários. Houve avaliação de que o último item era pouco efetivo para avaliar conhecimento, pela possibilidade de consulta simultânea à cartilha, motivo pelo qual foi excluída como técnica para os próximos treinamentos. A Gerente discorda dessa visão por achar que o aprendizado é válido, ainda que haja alguma consulta enquanto se responde ao questionário avaliativo.

Segundo a entrevistada, a Superintendência de Gestão de Pessoas da empresa tem ampla capacidade de ofertar novos conteúdos dentro de uma metodologia adequada, havendo ótima colaboração intersetorial. A Diretoria administrativa tem preocupação com a questão da integração entre as pessoas que atuam pela empresa em diferentes setores, mantendo-se aberta a diálogo, consultas, sugestões, mesmo com o desafio atual do trabalho à distância. As consultas são feitas diretamente à área, na figura do Diretor ou da Gerente, e há canais específicos para denúncias à Comissão de Ética, de modo que a Gerência de *Compliance* participa dessa apuração e dá suporte à sua condução interna. No caso de denúncia de infração disciplinar, a apuração fica obrigatoriamente a cargo da Corregedoria-Geral do Município de Belo Horizonte, por convênio de atuação.

O relatório que é emitido semestralmente possui caráter gerencial, portanto não é mencionada extensivamente a parte operacional dos processos relacionados ao *compliance*. O Conselho de Administração solicitou aos emissores que os relatórios sejam ainda mais concisos. O documento não deve ser mais robusto, contendo ocasiões de conversas, deliberações, também na opinião da entrevistada, para evitar um volume excessivo de informações. A administração

da empresa cobra que somente o resultado do treinamento conste desses relatórios. O registro das observações, para o programa de integridade e sob a ótica da avaliação da Controladoria do Município (quanto à diversidade na abordagem, decisões sobre o planejamento etc.), não é relevante, sendo suficientes as informações sobre o “treinamento em si”: se foi realizado, quem foram os participantes e de que forma foram avaliados.

Ante todo o exposto, sobretudo quanto à atuação fundamental da Superintendência de Gestão de Pessoas nos processos de treinamento para integridade da Prodabel, a principal responsável da área, Sr.^a Tatiane Coura Pizzo, foi convidada a integrar suas impressões ao campo de análise. Ela aceitou o convite da pesquisadora para acrescentar as suas percepções particulares quanto às mesmas perguntas constantes do formulário enviado à Gerência de *Compliance*, de forma que as novas informações incorporaram esta seção do estudo. Integrando o corpo profissional da empresa desde 2019, a Superintendente de Gestão de Pessoas, conforme descrição própria, é atualmente responsável pela política de pessoal, rotinas administrativas e reformulação dos processos da área. De antemão, comunicou que o *compliance* da empresa também é caracterizado por um programa de fomento à integridade robusto, que consolida a transparência e a isonomia como importantes valores organizacionais.

A Superintendente também fez algumas observações adicionais sobre a implementação do treinamento para integridade na Prodabel. Segundo ela, o objetivo maior do plano específico de capacitação de pessoas é obter a aderência dos empregados às políticas de *compliance* estabelecidas. Capacitar os empregados, nesses termos, significaria auferir um nível de transparência, conformidade e integralização de padrões éticos e morais, essenciais para o bom funcionamento da esfera pública, bem como a correta utilização dos recursos disponíveis. O que diferencia o plano de capacitação de pessoas nesse contexto de outros planos de treinamento e desenvolvimento da Prodabel é, basicamente, a sua obrigatoriedade de implementação. Finalizando suas considerações, a Superintendente, quando questionada a respeito das percepções ou mudanças sentidas na cultura organizacional, ao longo do processo, relatou que percebe um nível de comprometimento maior dos empregados com o programa de integridade. Assim, afirmou, que o *compliance* torna-se cada vez mais intrínseco ao cotidiano dos funcionários da empresa pública.

A Gerente de *Compliance* da Prodabel informou, na ocasião de sua entrevista, haver registros da Assessoria de Comunicação sobre o formato do treinamento. Esse é um exemplo das “pílulas da Comissão de Ética” repassadas simbolicamente por uma mascote escolhida

internamente, que lança comunicados aos funcionários. A Gerente manteve arquivo somente dos que selecionou como mais importantes, e que foram enviados por e-mail periodicamente. A entrevistada gentilmente remeteu como contribuição final a esta pesquisa alguns registros documentais adicionais sobre os treinamentos em integridade da empresa. Esses e outros informativos de divulgação interna são especificamente detalhados no tópico seguinte.

3.3.3 Informações Documentais Concedidas: Comunicações e Registros Internos

Desde a primeira oportunidade de treinamento relativo ao programa de integridade da empresa, a Prodabel utiliza o recurso das correspondências eletrônicas para apresentar o tema aos funcionários, além de sinalizar a realização de algum evento relacionado a processos de capacitação correlatos. Através do trabalho direto da Assessoria de Comunicação, foram emitidas mensagens breves, diretas e constantes, lançando ao cotidiano o que a Gerente de *Compliance* denominou “pílulas” para associação ao tema que se pretendia abordar, repercutindo algum nível de familiaridade com o assunto (ver Anexo B). Segue, abaixo, resumo do conteúdo das mensagens enviadas aos funcionários, vinculado às datas de emissão pelo setor responsável.

Quadro 12. Conteúdo Transmitido por Correio Eletrônico na Prodabel

Data	Informações
17/09/2018	- Realização de treinamento inicial sobre o Código de Conduta e Integridade da Prodabel em 13/09/2018, em virtude de previsão normativa e contando com 42 participantes, incluindo administradores; - Anúncio de mais 7 “apresentações” para treinamento de todos os empregados.
04/10/2018	- Confirmação de 8 “apresentações” já realizadas em setembro, com 286 participantes no total, e alerta para novas palestras para quem ainda não havia sido convocado até aquele momento; - Sinalização clara de que a participação em treinamento é obrigatória; - Link para leitura “recomendada” do programa de integridade da Prodabel.
07/11/2018	- Aviso de última oportunidade de participação no treinamento sobre o Código de Conduta e Integridade da Prodabel;

	- Reiteração das informações enviadas no dia 04/10, quanto à obrigatoriedade do evento e leitura do programa.
22/04/2019	- Renovação de convite para participação individual no processo de escolha de uma mascote de divulgação de boas práticas em <i>compliance</i> e ética na Prodabel; - Uso de expressão de encerramento: “ser legal é inteligente”; - Informação direta de canal de contato com o Presidente da empresa.
02/05/2019	- Menção ao Dia Nacional da Ética; - Convite para votação na mascote anunciada na mensagem de 22/04, vinculando a data de escolha a uma palestra sobre ética e boas práticas no trabalho; - Uso dos mesmos termos de encerramento.
08/05/2019	- Confirmação de convite para um “ciclo de debates/palestras sobre ética e boas práticas no trabalho” a ser realizado no dia seguinte, sem menção à obrigatoriedade de participação, com temas sobre transparência e legislação, ética e corregedoria itinerante; - As referidas palestras seriam ministradas por representantes da Controladoria-Geral do Município de Belo Horizonte, citados nominalmente.
04/07/2019	- Confirmação da convocação para realização de treinamento obrigatório, por prescrição legal, para empregados e administradores da Prodabel sobre o Código de Conduta e Integridade, com uso de plataforma de Educação Aberta à Distância; - Menção à necessidade de cadastro prévio para participação, em prazo estendido, e <i>link</i> para direcionamento.
23/07/2019	- Divulgação da utilização da mascote escolhida para envio de 10 dicas “para construção de comportamento ético na empresa”, sendo as duas primeiras: “seja honesto” e “respeite o sigilo” (com descrição do comportamento esperado); - Recomendação e <i>link</i> para leitura do programa de integridade da Prodabel; - Indicação do contato com a Comissão de Ética da empresa.
29/07/2019	- Nova convocação para realização de treinamento anual obrigatório, por prescrição legal, para empregados e administradores da Prodabel sobre o

	Código de Conduta e Integridade, com uso de plataforma de Educação Aberta à Distância, no período entre 1º e 22 de agosto; - Envio de anexo com tutorial de acesso ao treinamento.
08/08/2019	- A mensagem consubstancia uma dica da mascote sobre o tema da discriminação no ambiente de trabalho, com descrição de conduta imprópria e remissão ao Código de Conduta e Integridade da Prodabel; - Direcionamento para eventual situação concreta envolvendo o problema colocado: envio de consulta à Comissão de Ética ou de denúncia ao Sistema de Ouvidoria do Município (com <i>links</i> indicadores dessas repartições).
31/05/2021	- Resumo elaborado pela Comissão de Ética da Prodabel a respeito do conteúdo de palestra ministrada por representante da Controladoria-Geral da União, em evento promovido pela Controladoria-Geral do Município; - Não há menção à participação de administradores ou empregados da Prodabel naquela ocasião.

Fonte: adaptação do Anexo B.

A atual Gerente de *Compliance* da Prodabel realizou, em livre iniciativa, o encaminhamento de relatório elaborado pela Gerência de Capacitação da empresa especialmente como contribuição a esta pesquisa, a partir de informações de seu arquivo interno. O chamado “Relatório sobre o Treinamento para Conselheiros de Administração e Diretoria Executiva da Prodabel”, constante do Anexo C deste trabalho, refere-se ao processo realizado por meio de plataforma virtual entre 14 dezembro de 2020 e 12 de março de 2021, com participação de todos os dezesseis administradores em atividade na empresa. Seguem seus principais apontamentos coletados para esta pesquisa.

A Gerência informa que faz parte da política de capacitação de pessoas da Prodabel realizar treinamentos sobre rotinas de trabalho e sistemas informatizados, além de promover eventos para disseminação de conteúdos sobre “competências das unidades organizacionais nas quais o empregado está lotado”, seja por necessidade de desempenho a critério da gestão da empresa, seja para atendimento de exigências legais. O treinamento de que trata o relatório consubstancia mais um desses processos, com vista sobretudo à observância da legislação federal e municipal atinente ao tema. Como síntese do conteúdo programático, para visão geral do treinamento realizado, a Gerência responsável comunica que foram abordados diversos subtemas no campo de governança corporativa, licitações e contratos. Para cada um, foram

produzidos vídeos expositivos, materiais para leitura acessíveis para *download* pelos participantes, bem como um *checklist* para verificação de seu acesso a cada parte do conteúdo disponível, seja ele de cunho obrigatório ou opcional.

A Gerência de Capacitação destaca que, embora o treinamento mencionado tenha tido como público-alvo os Conselheiros de Administração e os membros da Diretoria Executiva da Prodabel, o programa de integridade desta empresa contém determinações para todos os agentes públicos colaboradores. Isso porque todos eles devem “observar no exercício de suas funções os padrões éticos de conduta que lhe são inerentes, visando preservar e ampliar a confiança, na integridade, objetividade e imparcialidade da empresa, regendo-se pela legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Nesse sentido, a avaliação da Gerência é a de que houve excelentes resultados, já que todos os convocados concluíram as atividades obrigatórias previstas com sucesso, e houve ampla adesão também às tarefas opcionais disponíveis (a exemplo do acesso a material complementar para leitura). Houve acompanhamento do processo pela Gerência de Capacitação e, nos casos de dificuldades no desenvolvimento das atividades, os participantes tinham à disposição o auxílio de uma tutoria.

Ao final das atividades, os administradores tinham como opção realizar uma avaliação geral do treinamento. Onze entre dezesseis participantes responderam a esse questionário, avaliando majoritariamente os indicadores apresentados como “bom” ou “ótimo”. Conforme gráficos constantes do Anexo C deste estudo, foram submetidos a essa análise: os recursos audiovisuais, o material didático disponível para o curso, o conteúdo, a ordem e distribuição dos assuntos apresentados, a carga horária do curso, o domínio do assunto pelo instrutor, sua facilidade em transmitir o assunto, sua clareza e objetividade para esclarecer dúvidas, seu aproveitamento do tempo, o interesse do participante nas atividades, e sua visão quanto à aplicabilidade do curso no trabalho. Este último item, de caráter auto avaliativo, foi o que revelou percepção mais positiva pelos participantes, que o assinalaram como “ótimo” ou “excelente”. A Gerência de Capacitação, em seu nível de atuação, considerou essa apuração suficiente para avaliar, de forma conclusiva, o treinamento efetuado como totalmente satisfatório no corpo das práticas de *compliance* adotadas pela Prodabel.

A partir das experiências anteriores de treinamento, a empresa pública pesquisada elaborou ementa do processo referente ao ano 2021, no que tange à convocação dos administradores para atividades de capacitação (constante do Anexo C deste estudo). Pretende, expressamente, utilizar-se de conhecimentos e experiências dos empregados da Prodabel, da Prefeitura Municipal e dos expositores convidados através da “apresentação de documentos

internos, tais como Programa de Integridade, Regulamento Interno de Licitações e Contratos, Instruções Normativas, Plano de Gestão de Riscos, bem como a apresentação das principais aplicações e inovações da Lei Federal nº 13.303/2016 aos processos licitatórios e execução de contratos da Prodabel”. Como síntese do conteúdo programático, a ser transmitido novamente por metodologia própria de educação corporativa à distância, a empresa anuncia que tratará dos temas: legislação societária, lei anticorrupção, gestão de riscos, controle interno e política de divulgação de informações, licitações e contratos; cada qual com subtemas também já definidos, assim como quais serão os instrutores responsáveis.

Como resultado da coleta de dados, portanto, acessamos informações da empresa pública que é objeto do estudo de caso selecionado, sob o escopo da capacitação de pessoas voltada à integridade pública nos anos 2018 a 2021. Sobretudo, acrescentando dados não disponíveis irrestritamente para acesso do público geral aos obtidos por meio de fontes oficiais pela *internet*, foi possível explorar maior campo da memória organizacional que se constitui de arquivo em construção sobre o tema pesquisado. O Quadro 13 sintetiza esse estágio da pesquisa. Nossa análise crítica sobre todo esse conjunto de informações resultante da coleta de dados consta da próxima seção.

Quadro 13. Resultado da Coleta de Dados

1.	Quanto ao levantamento de informações obtidas por acesso amplo
	O principal marco do alinhamento das disposições municipais com as normas federais anticorrupção emanadas a partir de 2013 é o Decreto Municipal nº 16.954/2018, de 02 de agosto de 2018. Seus termos concebem o formato dos programas de integridade e relatórios de conformidade atinentes à gestão municipal. A partir de 2019, a Prodabel levava a público, através dos meios oficiais de divulgação externa, seus esforços de criação e aprimoramento da área de <i>compliance</i> da empresa, registrando seus eventos em capacitação de pessoas.
2.	Quanto às informações obtidas através de questionário preliminar e entrevista
	As participantes responderam aos questionamentos abertamente. Quanto à Gerência de <i>Compliance</i> , em razão da oportunidade de entrevista, obtiveram-se mais impressões particulares sobre atuação e desafios colocados à área de <i>compliance</i> da Prodabel. Ambas as representantes ressaltaram a preocupação da empresa com o comprometimento dos colaboradores com os padrões éticos estabelecidos e com a participação atenta nos eventos de capacitação promovidos.
3.	Quanto ao levantamento de informações documentais concedidas

	<p>Os documentos adicionais são fonte relevante de obtenção de informações mais detalhadas sobre a inserção do tema da integridade no cotidiano da organização. Também apresentam elementos do conteúdo avaliativo dos programas de treinamento em integridade pública não evidenciados nos relatórios de <i>compliance</i> de acesso irrestrito.</p>
--	---

Fonte: elaboração própria.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS: CAPACITAÇÃO PARA INTEGRIDADE PÚBLICA

Desde a apresentação do lócus de estudo até a última fase da coleta de dados efetuada em razão desta pesquisa, pudemos ver um movimento de muitas fases de construção da concepção da integridade pública que fundamenta o treinamento de pessoas da Prodabel. Quando se aborda a gestão pública no Brasil, em todos os níveis federativos, a adesão a certos conceitos e princípios apropria-se ainda na base dos primeiros ditames de caráter nacional. Isso ocorre pois, historicamente, a legislação regional e local tende a refletir com fidelidade essas orientações, adequando minimamente seus termos às singularidades da competência do administrador e do interesse da população de estados e municípios. Destrinchando algumas evidências de tal movimento, mantivemos o foco na administração de pessoas a fim de discutir relações contemporâneas entre cenário político-regulatório brasileiro sobre organizações e pilares da gestão de recursos humanos. Nesse âmbito, buscamos resposta à pergunta de pesquisa: quais são os indícios de efetividade e, por outro lado, as fragilidades do processo de implementação das diretrizes de integridade pública mais relevantes no país sob a ótica do instituto da capacitação de pessoas, a partir do contexto local representado pela empresa pública Prodabel, entre os anos 2018 e 2021?

Partindo das primeiras referências bibliográficas desta pesquisa, retomamos o escopo dos atributos da integridade pública identificados na gestão da empresa pública objeto de estudo. Assim, inicialmente, buscamos identificar o conceito de *compliance* ou integridade efetivamente utilizado na organização. Encontramos remissões a padrões éticos e expressões sobre a abordagem do comportamento ético pulverizadas em documentos diversos e que são base de atuação da empresa; porém, é ausente nos registros investigados uma definição única e precisa para orientação e memorização rápida por funcionários e administradores. À medida que normas e diretrizes se complementam ao longo do tempo, por aprofundarem o mesmo tema, desde as primeiras sinalizações legislativas de amparo ao movimento anticorrupção, não se vê uma clara redução da abstração de termos altamente referenciados: ética, transparência, moralidade, entre outros, de forma a apontar com segurança sua relação direta com comportamentos determinados ou desejados, além de seu sentido como princípio social. A associação a valores positivos relativos à conduta e à prestação de serviço público é evidente; porém, faltam definições concretas a partir das quais se estabelece uma série de ações e constituições políticas justificadas por elas.

Por outro lado, a empresa pesquisada demonstrou em campo uma boa articulação intersetorial que favorece a comunicação de sua estrutura de governança. Tratando-se de organização centrada em atividades empresariais do setor de informática e informação, porém destinatária de recursos públicos, é importante que se faça uso de todos os meios disponíveis para informar a boa conjugação de elementos das boas práticas corporativas integrados às boas práticas democráticas. É interessante que a Prodabel reitere, com essa finalidade, em oportunidades diversas de contatos interno e externo, seu empenho em realizar uma boa entrega à população em termos de sua finalidade estatutária e de sua parcela em gestão do interesse público local. Como exemplo especialmente relevante, no escopo desta pesquisa, cabe mencionar que a empresa tem comunicado aos seus colaboradores sua intenção de fortalecer seu programa de integridade, mantendo-o atualizado e disponível para acesso irrestrito. Esse é um indício importante de que esse programa representa, para a Prodabel, um símbolo do sistema de integridade como um todo: ele incorpora a seus termos os preceitos alinhados aos mecanismos de controle interno e aos padrões éticos preestabelecidos sob a denominação de princípios e valores organizacionais. Ele é o documento mais referenciado pelos representantes quando tratam de integridade pública e evidencia uma predisposição estrutural à cultura ética na empresa.

Para seguir de forma mais contundente as recomendações do Tribunal de Contas da União, convém à empresa pública expressar através de documentos muito difundidos, como o seu programa de integridade, que está comprometida em interligar o tema da integridade a outros assuntos de extrema relevância social, que são: capacidade de resposta, transparência, equidade e participação, *accountability*, confiabilidade e melhoria regulatória. Os eventos de treinamento, nesse viés, são oportunidades de divulgação de ações promovidas em todas essas frentes, cujo conhecimento por parte dos empregados redimensiona favoravelmente o nível da educação profissional desenvolvida nesses processos anuais. Conforme divulgado por meio de seu *site* oficial, a Prodabel obtém alto nível de engajamento de seus recursos humanos com políticas sociais voltadas à comunidade carente de Belo Horizonte. A empresa oferece, com suporte da Prefeitura Municipal, uma gama de serviços gratuitos que possibilitam acesso à tecnologia e *internet*, à qualificação profissional por meio da informática, entre outros. A realização dessas ações fora da sede da Prodabel é um indicador de efetividade dessa política corporativa de disseminação da integridade. Por esse motivo, é benéfico à motivação de empregados e administradores, e ao incremento de seu comprometimento individual com o

trabalho e a responsabilidade da função pública, que as ações comunitárias sejam divulgadas como parte da sensibilização e conscientização social promovidas pelo treinamento da empresa.

Sobre lideranças e referências corporativas relevantes à abordagem da integridade na empresa pesquisada, verificamos que os registros concedidos pela Gerência de *Compliance* adotam indiretamente outras recomendações do TCU. Quando se fala em indicar o compromisso formal das lideranças com as políticas de integridade da empresa, sobretudo colocando-as como representantes aptos a referência e consulta na área de *compliance*, os comunicados enviados por correio eletrônico dispõem mais claramente que os relatórios semestrais sobre: setores envolvidos, responsáveis por gestão ou conteúdo, direcionamento aos canais internos para comentários, dúvidas ou denúncias; e em linguagem mais acessível a todo nível de instrução formal, considerada a amplitude do público-alvo dessas mensagens. Esse tipo de comunicação aberta e que aproxima a liderança da empresa com demais colaboradores pode estar disponível a toda comunidade local por meio de documentação complementar aos relatórios de *compliance*. É possível que seus termos sejam justificadamente menos concisos e formais, valendo-se de exemplos práticos, para envolvimento da população-cliente dos serviços da Prodabel com o tema da integridade pública e com o modo como a empresa tem se posicionado para torná-la um princípio de atuação na organização.

Os documentos da Prodabel fazem referência constante à Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, como amparo a medidas de promoção à integridade adotadas ou previstas, pois é uma das empresas vinculadas à gestão do município de Belo Horizonte. Internamente à sua estrutura organizacional, a Diretoria de Administração, Finanças e *Compliance*, a Superintendência de Gestão de Pessoas, a Gerência de Capacitação de Pessoas e a Gerência de *Compliance* são as unidades que absorvem a maior parte das competências relacionadas à condução do treinamento para integridade na Prodabel. A principal responsável pela última Gerência mencionada é a figura mais representativa, atualmente, de um *compliance officer* na empresa, acompanhando e atuando ativamente em todas as fases do processo de treinamento desde a instituição do primeiro programa de integridade. Ela também assina os relatórios semestrais sobre o tema, que são os documentos públicos mais abrangentes e constantemente atualizados de divulgação de políticas e práticas desenvolvidas em matéria de integridade pública na empresa, e que são objeto de avaliação de efetividade perante órgão de controle municipal. Para o exercício de suas atribuições, como afirmou em entrevista, a Gerente de *Compliance* conta com o suporte das unidades interligadas, quanto as suas funções administrativas, além de resgatar conteúdo-base

para os planos de capacitação com auxílio de outros departamentos e também da Controladoria-Geral do Município de Belo Horizonte, com que trabalha em expressa colaboração.

A Prodabel não conta, atualmente, com um módulo básico, assim descrito e anunciado amplamente, de orientação sobre treinamento, que apoie todas as iniciativas locais nesse sentido, e que seja originário de órgão hierarquicamente superior ou órgão de controle de atuação. As premissas de um plano de capacitação de pessoas para integridade pública, nos moldes levantados pelo Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União (quais sejam, o comprometimento e apoio da alta administração, a instituição de unidade responsável e instâncias de integridade, o gerenciamento de riscos à integridade, e as estratégias de monitoramento contínuo) são acolhidas de forma reduzida se comparadas ao modelo federal, pois dependem do esforço particular dos administradores da Prodabel para sua consolidação. Dois fatores são significativos para o entrave no desenvolvimento desse módulo básico: o suporte de órgão de controle em caráter majoritariamente complementar (atuação preponderante da administração corporativa para promoção da integridade, valendo-se de sua iniciativa e constância de monitoramento das inovações legislativas sobre o tema que impliquem alterações em políticas internas) e a escassez de recursos públicos para gestão das empresas públicas, ainda que obrigatória a anualidade dos programas de treinamento de pessoal. O acionamento de Controladoria-Geral e Subcontroladorias do Município predominantemente focado em consultas técnicas e convites para participação em eventos acaba por não refletir o caráter mandamental e abrangente da atuação da Controladoria de nível federal, imposto pela legislação e sob vigilância do Tribunal de Contas da União. Conseqüentemente, torna-se maior a responsabilidade subjetiva da administração da empresa pesquisada quanto à adequação social da implementação do programa de integridade em seu âmbito. Em certa medida, esse obstáculo denuncia o isolamento das empresas públicas frente à administração central, com risco de prejuízo a médio prazo de sua adesão consolidada ao movimento anticorrupção, no interesse geral da sociedade civil, ante o notório rigor e formalismo das normas gerais brasileiras, pressionadas pela atuação vigilante de organismos internacionais como a OCDE.

Quanto ao desenvolvimento de competências na Prodabel como resultado do processo de capacitação de pessoas, não obtivemos registro documental ou testemunho de que a empresa tem tido como prática agrupar determinados perfis comportamentais para desenhar modelos para aprimoramento de competências. Nos últimos anos, os módulos de treinamento diferenciam seu público-alvo entre empregados e colaboradores em geral, incorporados como agentes públicos da Prodabel, e administradores em exercício de suas funções estatutárias. Não

se apresenta como opção conveniente, nesse momento, uma segregação maior entre os grupos, pois a empresa conta com uma agenda intensa de trabalho relacionado à área de *compliance*, que envolve o processo de treinamento e encontros sobre monitoramento e adequação técnico-legislativa para sustentabilidade empresarial. Essas tarefas exigem tempo e dedicação de um corpo restrito de profissionais a cargo das funções gerenciais que, como mencionado anteriormente, tem desenvolvido o processo de treinamento para integridade anualmente dispondo basicamente de seus recursos humanos, técnicos e orçamentários.

Embora faça uso constante de apoio tecnológico, *softwares* e plataformas virtuais para um treinamento multimídia e que incorpore técnicas mistas de ensino e aprendizagem, como recomendado pela literatura sobre educação corporativa, há poucas disposições expressas no âmbito da empresa pesquisada a respeito do mapeamento de competências individuais e coletivas que pretende introduzir ou desenvolver no treinamento voltado à implementação do programa de integridade da Prodabel. A empresa atua hoje de forma incipiente para uma priorização do atributo do engajamento, concernente ao conceito específico de mobilização resultante de um referencial comum para lidar com situações de crise, que fortalece a rede profissional de ajuda mútua. Portanto, ainda não é tema evidente nas comunicações e eventos de treinamento da organização a maneira pela qual pretende qualificar competências coletivas, de modo a renovar o sentido da dinâmica do trabalho em equipe para uma verdadeira identidade de grupo. Os administradores que contribuíram diretamente para esta pesquisa manifestaram seu desejo e empenho para uma mudança de cultura organizacional voltada à consolidação da ética como pilar de sustentação do trabalho exercido na Prodabel. Porém, há pouco detalhamento e precisão, registrados publicamente, a respeito das competências que sustentariam esse novo modelo, e que reforçariam a boa reputação da empresa perante a comunidade local que recebe os seus serviços.

A abordagem educacional da empresa foco deste estudo está, gradualmente, incorporando novos elementos didáticos que permitem identificar um sistema combinado de técnicas de ensino tradicional e ensino inovador. As mesmas razões que justificam a generalização dos planos de treinamento para integridade na organização, ainda voltados aos grandes grupos de colaboradores e administradores (que podemos resumir em razões de ordem burocrática e financeira) fazem com que não se verifique no desenvolvimento das etapas de treinamento muita atenção a aspectos de individualidade e organicidade atinentes ao desenvolvimento das competências. Como se depreende grande esforço em atender às questões técnico-normativas que delimitam a funcionalidade dos programas de integridade e seus

critérios de avaliação perante o órgão de controle e monitoramento, podemos observar que a comunicação enfatizada nesses processos de capacitação de pessoas tem se voltado à transmissão do conteúdo de normas e regulamentos atinentes, cujo teor é de conhecimento obrigatório pelos agentes públicos. Nesse sentido, a visão estratégica da empresa, quando relacionada à oportunidade de treinamento para integridade, encontra-se restrita, nesse momento, a atender o objetivo relevante e urgente de adequação legal. Remete-se aos próximos passos, consubstanciados em novos processos programados para periodicidade anual, o desenvolvimento efetivo de uma conscientização e mobilização coletiva para a cultura ética da Prodabel.

Ainda quanto à abordagem educacional identificada nos processos de treinamento em integridade na empresa pesquisada, deve-se dedicar atenção a alguns elementos pertinentes ao aprimoramento desse sistema de valorização à educação híbrida e à qualificação profissional para essa organização, para que haja mudanças comportamentais mensuráveis e benéficas. Os fundamentos das ciências do comportamento podem contribuir para uma abordagem sistêmica, que leve em consideração, por meio de articulação de conceitos e procedimentos originários desse campo científico, a dinâmica de trabalho interdependente das equipes e o uso de técnicas experimentais para aprendizagem, de forma a atender a complexidade inerente ao tema da integridade pública. Assim, devem ser somadas aos recursos da didática tradicional, como as palestras e ciclo de debates, técnicas igualmente programadas e de fluxo simultâneo que deem suporte à aprendizagem: as associações positivas e frequentes ao tema (independentemente do calendário rígido de realização do treinamento), novas dinâmicas de conscientização e reflexão sobre dilemas éticos, e conjugação de esforços crescentes (nível de complexidade de tarefas que aumente gradativamente, para uma compreensão mais satisfatória). O maior desafio em assimilar práticas de inovação em educação corporativa é assumir o caráter reducionista do ensino tradicional para as novas gerações de trabalhadores, que são extremamente qualificados para o exercício de suas funções técnicas e buscam identidade pessoal e coletiva no ambiente corporativo.

O treinamento em integridade nas empresas públicas, tal como outros processos de capacitação de pessoas, deve fundamentar-se em atributos característicos que, em nosso estudo de caso, não pudemos verificar como clara e totalmente atendidos. Como antecipado em linhas anteriores, esse treinamento é, por princípio, planejado e intencional, com uso de técnicas variadas e lastreado em objetivos de longo prazo, para sua maior efetividade. Em outras palavras, o necessário alinhamento estratégico das ações múltiplas de promoção à integridade

deve tornar muito próximas as linhas de treinamento e também de desenvolvimento na organização, porque toda mudança comportamental esperada no campo da ética e da transparência é de interesse de longo prazo para o gestor público. Como resultado da coleta de dados desta pesquisa, foi recorrente a identificação do termo “conteúdo” como representativo de todas as informações que se pretende transmitir através do treinamento de empregados e administradores da Prodabel. Há uma intenção firme e expressa de que esse conteúdo seja diverso, atualizado e acessível, no escopo da integridade pública e dos documentos que são de sua referência para a empresa. No entanto, o conteúdo do treinamento para a integridade está além dos termos constantes dos códigos de conduta e da legislação sobre licitações, regime jurídico de empresas públicas etc.: o conteúdo deve estar adequado ao desenvolvimento de habilidades, conceitos e atitudes que interessam à sociedade, por refletirem uma cultura organizacional fundada em preceitos éticos, de transparência, equidade e justiça.

Sob a mesma lógica procedimental, a empresa deve conceber o treinamento para integridade como um sistema em funcionamento, ou seja, um encadeamento de estágios que prevê determinadas saídas e retroação. Então, é importante que a Prodabel, a partir de objetivos predeterminados para o treinamento, consiga estabelecer, expressamente, as competências que pretende desenvolver e os resultados que espera ao fim desse processo, em termos de entrega de serviço à população e de regularidade de atuação no setor público. Somente a partir daí, será possível alcançar a fase crítica de descrever os indicadores mais efetivos para avaliação desse processo, correção de pontos sensíveis ao fluxo e aperfeiçoamento das próximas ações na empresa no campo da integridade. Uma vez que possam ser identificadas as quatro etapas completas previstas na teoria administrativa para o processo de treinamento (diagnóstico, programação, implementação e avaliação dos resultados), haverá caminho traçado para aferir o comportamento dos treinados em decorrência do cumprimento dessas etapas. Mais do que conhecer o conteúdo normativo ou os padrões mais difundidos sobre ética, é relevante que identifiquem pessoalmente a aplicabilidade dos conceitos apreendidos em situações reais do trabalho, com a maior especificidade possível (foco em seu setor de lotação, nas suas atribuições típicas na empresa e nas trocas em equipe, ou seja, no cenário cotidiano). Essa visão abrangente sobre a relevância do treinamento sinaliza a sua efetividade enquanto trilha para o autogerenciamento nas empresas, ajuda a difundir conhecimentos significativos sobre custos econômicos e sociais de decisões tomadas e, no mesmo sentido, justifica com mais propriedade o investimento feito na implementação do programa de treinamento para integridade.

A Prodabel tem adotado, desde 2018, comunicados enviados eletronicamente ao seu quadro profissional que reforçam seu sistema de integridade, como mencionado anteriormente. As mensagens de conscientização são apresentadas com conteúdo diverso (dicas, convocações para eventos de treinamento, eleições internas etc.), porém, objetivo e de exposição muito clara. Não há nota sobre a inspiração das Gerências envolvidas e Assessoria de Comunicação para esse formato de mensagens, mas podemos afirmar que são, em boa parte, inserções válidas de informação de treinamento para a integridade. Lembramos que a OCDE recomenda o uso dessas e outras intervenções discretas, a exemplo do que ocorre em outros países, no cotidiano empresarial. Esses lembretes e comunicados breves, com dicas simples e uso de recursos visuais, promovem associações úteis e são expressão do compromisso ético da organização, inclusive no que tange ao comprometimento de administradores com o tema e sua divulgação constante. Embora a empresa pesquisada tenha como prática implementar treinamentos que transmitam orientações gerais do governo municipal e a legislação pertinente, os comunicados são uma técnica útil também para preencher lacunas específicas, tal qual ocorreria em outro tipo de treinamento. Por exemplo: diante de uma consulta sobre situação nova e relevante, considerados o âmbito de atuação e os riscos dos negócios, pode ser emitido comunicado relacionado para levar com agilidade um esclarecimento e um direcionamento importante, que podem evitar um desvio de conduta na empresa. Em um segundo momento, o resultado de tal consulta pode ser registrado para o diagnóstico de necessidades específicas da empresa, de forma a integrar o conteúdo programático do próximo treinamento formal para integridade.

A Prodabel está em seu quarto ano de construção de políticas corporativas fundamentadas em um programa de integridade, que já teve seus termos revisados internamente. Desde o primeiro momento, segue normas que impõem a anualidade do plano geral de treinamento de pessoas para integridade, sobretudo no que concerne ao código de ética, em empresas públicas. A urgência na criação e organização de competências de uma área especial de *compliance* na empresa pesquisada certamente foi um dos desafios de inserção do tema da integridade pública no cotidiano de trabalho e como pauta de discussão inadiável do Conselho de Administração. Nesse contexto, uma série de decisões gerenciais foram tomadas para viabilizar a implementação de um programa de integridade com todos os requisitos legais. Assim, descrevemos como natural o processo gradual de incorporação, pela Prodabel, de conceitos e procedimentos que redimensionem a abordagem da integridade e que a proporcionem ambiente favorável ao desenvolvimento de seu potencial de inovação em ensino à distância, popularização da informática, gestão informacional e democrática. Essas

singularidades são muito benéficas a sua entrega e a sua manutenção no campo administrativo descentralizado do município de Belo Horizonte, diante dos desafios inerentes à gestão de recursos públicos. Lançamos mão, a título de recomendação à empresa-lócus deste estudo, de alguns preceitos divulgados recentemente pela OCDE que provêm da experiência de vários países e que se revelaram bem-sucedidos para a estruturação e consolidação da integridade pública. A despeito das diferenças culturais, acreditamos que algumas premissas são perfeitamente adequadas para o cenário local no qual a Prodabel se insere, especialmente no que concerne aos ciclos de treinamento de pessoas instituídos desde 2018 na organização.

Uma vez já realizada uma sequência de ciclos de treinamento para integridade na Prodabel, é útil aos administradores da área de *compliance*, com suporte da Gerência de Capacitação e da Superintendência de Gestão de Pessoas, conceber, internamente, um módulo básico para os próximos ciclos. Recomenda-se que tal metodologia seja direcionada especialmente ao funcionalismo público e seja fruto da coleta de experiências anteriores para seleção das informações mais importantes ao início do processo de familiarização do participante do treinamento com o tema da integridade pública. Como ampliação dessa abordagem para a trajetória profissional de cada indivíduo, é de se considerar que, a exemplo do que acontece em países como Estados Unidos e Canadá, a empresa pesquisada se prepare, em sede de administração de recursos humanos, para que o treinamento em integridade passe a constar do processo admissional na organização. É indiscutível que esse planejamento de conteúdo básico inicial representará um emprego vultuoso de tempo e dedicação gerencial, além de exigir monitoramento e atualização constantes. Porém, a adequação e abrangência desse módulo de partida permitirão o futuro mapeamento para capacitação focado em necessidades mais específicas, com programação de *workshops* concebidos para setores críticos – para tomar o exemplo alemão, o setor de compras públicas.

Para direcionamento desse módulo básico de treinamento, a Prodabel pode ter como ponto de partida os tópicos essenciais de treinamento recomendados pela OCDE. São eles: a) o que são riscos à integridade pública e como identificá-los no cotidiano do trabalho; b) como se constitui o raciocínio ético e como aplicá-lo a partir de situações hipotéticas; e c) o que são os dilemas éticos e como gerenciá-los. Essas reflexões, por outro lado, evidenciam o atributo da aplicabilidade que é essencial aos treinamentos para a integridade: é preciso ter em vista que situações hipotéticas muito distantes da realidade da empresa e das equipes não colaboram para as dinâmicas de discussão em grupo ou para conscientização individual, em que se busca a resolução de problemas. Na mesma linha, uma metodologia que seja baseada em regras e

também em valores promovidos pela empresa pública torna a experiência de aprendizagem mais flexível e inovadora, porque possibilita que o formato de apresentação do conteúdo e do processo de desenvolvimento de atitudes e habilidades seja testado e renovado a cada ano. O contato com a Prodabel demonstrou uma abertura gerencial para incorporação de outros métodos de treinamento mencionados pela OCDE e que ainda não estão sendo utilizados, ou que não vêm sendo registrados para apreciação do órgão de avaliação e controle. Outra sugestão à empresa pesquisada é o incentivo aos participantes para que esbocem planos de ações de integridade, a partir de sua identificação pessoal de riscos e desafios no ambiente de trabalho. Essa iniciativa, por sua vez, impõe novas medidas de acompanhamento e discussões cotidianas a respeito de sua aplicabilidade e da necessidade de revisão do treinamento atual.

Além dos atributos mencionados na teoria administrativa, sob a perspectiva da gestão educacional nas empresas, há que se admitir certa conveniência do treinamento de pessoas à distância. Com a disponibilidade de uma plataforma de ampla adesão e totalmente gerenciável conforme a conveniência do uso, contando com suporte técnico interno e especialmente qualificado, é possível estender o número de dias reservados ao treinamento sem ocupar auditórios, sem recrutar serviços demandados pela atividade presencial (limpeza, segurança, recepção etc., nesses locais), e sem comprometer rigorosamente a agenda de instrutores convidados, que podem preparar previamente o conteúdo com ferramentas multimídia para disponibilização no calendário de capacitação de pessoas estabelecido pela empresa. Dessa forma, também é possível viabilizar a participação de especialistas em integridade, localizados dentro ou fora do âmbito do município, para debater as melhores opções metodológicas e atualizar o conteúdo, em estágios de programação ou implementação. Para isso, por exemplo, estão disseminadas na *internet* diversas plataformas e aplicativos de suporte a videoconferências, com baixo ou nenhum custo para o orçamento da empresa pública.

Ampliando essa perspectiva, ao utilizar recursos audiovisuais e multimídia abertamente disponíveis para organizações públicas ou privadas, a empresa obteria instrumentos para, num movimento lento, porém contínuo, obter proximidade ao modelo avaliativo de quatro níveis abordado pela OCDE. Isso porque ainda é manifestamente reduzida a medida do impacto do treinamento na cultura de integridade da organização. Incrementadas as etapas de diagnóstico e programação do processo de treinamento, em um primeiro momento, com apoio especializado externo, torna-se viável delimitar as variáveis significativas para avaliação futura a partir dos objetivos estratégicos da organização. Com as informações obtidas no percurso desta pesquisa, entendemos que o suporte especializado é necessário para as próximas experiências de

concepção de treinamento para integridade na Prodabel. Apesar disso, admitimos que é obstáculo real e recorrente a indisponibilidade de recursos orçamentários para tanto. Por essa razão, a Subcontroladoria Municipal de Transparência e Prevenção da Corrupção tende a consolidar-se nos próximos anos, perante as empresas públicas vinculadas à Prefeitura de Belo Horizonte, como a unidade de integridade pública sugerida pela OCDE para suporte às lideranças na disseminação do conhecimento e na promoção da cultura de integridade, com funções essenciais de orientação formal e consultiva.

Atualmente, essas funções ainda não estão completamente exploradas e disponibilizadas aos agentes públicos. Ainda não foi constituído, por exemplo, um sistema de consulta rápida, possivelmente por meio virtual, à disposição da empresa e seus funcionários (a exemplo de notas sobre entendimento consolidado a partir de questionamentos anteriores originários de todas as organizações públicas controladas pelo município). Há outros desafios mencionados pela OCDE, quanto à concepção dos planos de capacitação de pessoas para a integridade, que estão presentes no cotidiano da empresa pesquisada. Esta pesquisa identifica, no âmbito da Prodabel, a necessária atenção aos seguintes desafios: a) promover o treinamento como uma oportunidade de interação, discussões práticas e experimentação, alavancando um maior *feedback* dos participantes; b) levar à pauta de discussão pelos administradores a possibilidade de contar com maior disponibilidade orçamentária e também de pessoal para fazer frente à complexidade do plano de capacitação para a integridade pública; c) refletir a estrutura inicial desse plano com respaldo em uma coordenação geral de procedimentos e em um material básico sobre integridade pública, de forma que o conteúdo, além de válido e atualizado, esteja adaptado aos riscos particulares de manutenção daquela organização; d) empenhar-se em atribuir responsabilidades com precisão, para não haver sobrecarga setorial ou eventual desvio de função pública; e) alinhar os processos e a atuação dos responsáveis pela consultoria em integridade pública, dentro e fora da empresa, de forma que o resultado dessas consultas seja satisfatório ao demandante, possa ser registrado para acesso futuro e, sobretudo, para que todo atendimento seja coerente com os valores organizacionais.

Quadro 14. Análise dos Resultados

Grupos Temáticos	Itens Analisados
Integridade	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção do conceito de <i>compliance</i> - Práticas em governança pública - Ações comunitárias - Papel das lideranças - Atuação intersetorial - <i>Compliance Officer</i> <p>Base teórica: BUGARIN; MENEGUIN, 2016; CGU, 2015, 2018; COIMBRA, MANZI, 2010; FEBRABAN, 2018; FILGUEIRAS, 2018; LIU, WING-HUNG LO, ZHAN, 2014; MELO, LIMA, 2019; OCDE, 2005, 2017; ORAZI, TURRINI, 2013; PARAVENTI, LEMOS, 2017; SERPA, 2016; SILVEIRA, SAAD-DINIZ, 2015; SIMS, 1993b; SIMS, SIMS, 1994; SIQUEIRA, 2008; SOUZA, GONÇALVES, 2020; TCU, 2014, 2020; TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2021b.</p>
Capacitação de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Constituição de módulo básico de treinamento - Suporte institucional - Desenvolvimento de competências e perfis comportamentais - Mapeamento de competências individuais e coletivas - Engajamento e qualificação de competências coletivas - Abordagem educacional - Visão estratégica - Inovação em educação corporativa - Mudança comportamental - Conteúdo de treinamento - Comunicação por via eletrônica - Práticas cotidianas em treinamento <p>Base teórica: CAMPBELL, 1971; CANNING, 1996; CHIAVENATO, 2016; COCHRANE, 2020; DAVILA, ELVIRA, 2012; DUTRA, 2019; FERNANDES, 2013; GRIMAND, 2011; KALRA, 1997; KANAANE, ORTIGOSO, 2018; MSOMI, MUNAPO, CHOGA, 2016; OCDE, 2017; OLIVEIRA, HONÓRIO, 2020; ORAZI, TURRINI, 2013; PALLAI, GREGOR, 2016; RETOUR, KROHMER, 2011; SIMS, SIMS, 1994; STILLMAN, 2017; WATAD, OSPINA, 1999; WU, HE, 2009.</p>
Recomendações da OCDE	<ul style="list-style-type: none"> - Constituição de tópicos essenciais ao treinamento - Aplicabilidade do conteúdo - Metodologia baseada em regras e valores - Identificação pessoal de riscos - Política de acompanhamento contínuo - Práticas de treinamento à distância - Estudo de indicadores de impacto organizacional - Suporte especializado e institucional - Constituição de sistema para consultas rápidas - Ênfase ao enfrentamento dos desafios globais <p>Base teórica: OCDE, 2004, 2005, 2009, 2016, 2017a, 2017b, 2017c, 2020.</p>

Fonte: elaboração própria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do conceito de integridade pública e dos programas que visam dar-lhe materialidade nas organizações, pretende-se que seja operacionalizada a construção de uma cultura ética transformadora e participativa. Como meta acadêmica, esta pesquisa contribui para a base de informações a respeito da promoção e efetivação de ações para a integridade pública no que tange aos planos de capacitação de pessoas, a partir da imposição normativa e implementação do programa de integridade nas organizações públicas. Optou-se pela pesquisa em escopo local, que tem sido menos explorado pela literatura. Assumida, como recorte do objeto da pesquisa, a gestão de pessoas nesse contexto de adaptação gerencial à nova realidade técnico-legislativa, destaca-se o elemento comportamental como impulsionador ou dificultador da transformação da cultura organizacional, com estimado reforço aos valores transnacionais de ética, transparência e combate à corrupção.

Os dados coletados tratam do desenvolvimento de um programa de integridade local e dos desafios de concepção desse processo organizacional desde o levantamento de necessidades específicas até o estágio atual de monitoramento, avaliação de resultados e aperfeiçoamento metodológico, reconhecida a limitação dessa base fundamentada em estudo de caso único. Através da análise das diretrizes legais, do mapeamento dos processos já constituídos e em andamento, das avaliações internas sobre novas práticas para integridade, e da percepção de agentes públicos em cargos de gestão da Prodabel, foi constituído um conjunto de informações que delimitaram o panorama desta pesquisa e permitiram uma análise crítica do que foi apurado.

Houve alguns desafios marcantes para o desenvolvimento da pesquisa. São eles: a recente vigência das normas legais em todos os âmbitos - federal, estadual, municipal -, que geram efeitos imediatos sobre as práticas das organizações; as especificidades das diretrizes locais para a definição de ações de implementação de programa de integridade (estrutura, cultura organizacional, canais de comunicação, nível de planejamento consolidado, suporte técnico institucional etc.); e, pelo exposto, o fato de se tratar de tema pouco explorado pela literatura em nível regional ou local, com base em pesquisa de campo ou outras estratégias de investigação. Juntamente a esses desafios colocados pela investigação acadêmica, o presente estudo contou com o inesperado entrave do surgimento de uma pandemia que ameaçou a vida e a integridade física de todas as pessoas e, particularmente, impôs barreiras de acesso a informações e contato presencial com o campo de pesquisa entre os anos 2020 e 2021.

Superados os obstáculos, a pesquisa realizada contribui para reforçar conceitos relacionados ao treinamento estratégico de pessoas nas organizações públicas. Especialmente sob a perspectiva da disseminação da integridade pública como um princípio de atuação profissional, destacaram-se dois fatores relevantes para o estreitamento da relação entre processo de capacitação e a estratégia organizacional: a) a necessidade de programar ações de treinamento que estejam ligadas à missão corporativa, e não somente a termos documentados em códigos de conduta e guias para a integridade pública, de modo a enfrentar dilemas éticos presentes no cotidiano da organização; b) a participação ativa do corpo de funcionários no desenvolvimento dessas atividades, desde a sua percepção pessoal sobre riscos éticos existentes no ambiente laboral, até a habitualidade do ato de refletir sobre suas próprias experiências e seu comportamento, e a maneira como sua conduta favorece o engajamento da equipe de trabalho. A fim de reforçar tais pontos e naturalizá-los como práticas organizacionais, várias técnicas de instrução e aprendizagem foram exploradas a partir da abordagem teórica deste estudo.

Como pesquisadora e cliente de serviços prestados por organizações vinculadas ao município de Belo Horizonte, é satisfatório identificar na empresa pública investigada a aplicação de padrões internacionais em promoção da cultura ética na gestão pública. De forma previsível, os preceitos expostos se adaptam aos contextos organizacional e social, adquirindo contornos próprios, característicos de processos que vêm sendo implementados há poucos anos, e sob circunstâncias nem sempre favoráveis. Falar em escassez de recursos públicos para gestão, como já abordado na literatura administrativa, é falar sobre uma condição permanentemente desafiadora ao exercício das funções gerenciais no Brasil. Então, a busca pelos modelos metodológicos mais adequados em capacitação de pessoas passa pela abordagem coerente dos métodos mais inovadores. Em outras palavras, passa pela compreensão de que é preciso identificar e estabelecer o melhor uso da tecnologia e os meios informacionais efetivamente disponíveis para a gerência, e alinhá-los aos valores da organização e da comunidade na qual está inserida.

O estudo é concluído com uma visão otimista com relação a novas práticas em gestão pública, quanto ao tema da gestão de pessoas sob a perspectiva da integridade. Com tantas formas de atuação a serem exploradas dentro de um mesmo campo, identificamos na Prodabel um estilo de gestão favorável ao desenvolvimento da área da promoção da integridade pública. Há clara preocupação da empresa em revisar seus termos de conduta ética, estabelecendo padrões que são condizentes com os ditames de nível federal. Esta pesquisa também registra o esforço louvável em superar as dificuldades de um processo de inserção cultural dentro do

arcabouço complexo de um sistema de normas esparsas, sucessivas e formais, em um cenário de escassez de recursos orçamentários e humanos. Felizmente, a empresa pesquisada conta com gerenciamento informacional altamente especializado, com matriz em tecnologia, informática e comunicação, o que colabora fortemente para incorporação de técnicas modernas de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Nessa linha, o modelo da Prodabel pode inspirar ações semelhantes em outras empresas públicas no âmbito do município de Belo Horizonte e ser referência de promoção da transparência na gestão pública para a população local.

Os próximos estudos de caso no campo da integridade pública deverão incorporar esses novos elementos de comparação entre políticas e práticas adotadas e auxiliar na consolidação de um mapa de recursos e ferramentas viáveis para a disseminação da cultura de integridade nas organizações públicas. Essa base constituída, verificada empiricamente, poderá contribuir para o aperfeiçoamento desse e de outros processos organizacionais iniciados no país, levantando debates sobre as dificuldades de implementação e ampliando a pesquisa teórica sobre as singularidades dos processos locais de difusão da integridade pública.

REFERÊNCIAS

APSC – Australian Public Service Commission. *Ethics advisory service charter*. Austrália: 2019. Disponível em: <https://www.apsc.gov.au/ethics-advisory-service-service-charter>. Acesso em: 30 jun. 2021.

BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Administração Pública*, 48 (5), 1135, 2014. Disponível em: <https://link.gale.com/apps/doc/A432679941/AONE?u=capes&sid=bookmark-AONE&xid=cdebeb81>. Acesso em: 30 jun. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 30 jun. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 30 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 30 jun. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 30 jun. 2021.

BUGARIN, M.; MENEGUIN, F. B. Incentivos à corrupção e à inação no serviço público: **uma análise de desenho de mecanismos**. *Estudos Econômicos, São Paulo*, v. 46 (1), p. 43-89, 2016.

CAMPBELL, J. P. *Personnel training and development*. *Annual Review of Psychology*, v. 22, n. 1, 1971.

CAMPOS, V. F. O valor dos recursos humanos na era do conhecimento. Nova Lima: Editora Falconi, 2014.

CANNING, R. *Enhancing the quality of learning in human resource development*, **Journal of European Industrial Training**, v. 20, n. 2, p. 3-10, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090599610110411>. Acesso em: 30 jun. 2021.

CAPANEMA, R. O. Inovações da lei nº 12.846/2013. In: NASCIMENTO, M. D. (Org.). **Lei anticorrupção empresarial: aspectos críticos à lei 12.846/2013**. Belo Horizonte: Fórum, 2014. 192 p.

CASTRO, M. V.; ARAÚJO, M. L.; RIBEIRO, A. M.; DEMO, G.; MENESES, P. P. *Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths*. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 27 (3), p. 229-246, 2020.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. *Do the brazilian innovations in public management constitute a new model?* **Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 90-96, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/107563>. Acesso em: 10 jun. 2021.

CAVALCANTE, P.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. Do insulamento burocrático à governança democrática: as transformações institucionais e a burocracia no Brasil. In: PIRES, R.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. (Org.). *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*. IPEA, Brasília, p. 59-83, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8561/1/Do%20Insulamento.pdf>. Acesso em: 15 out. 2018.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 8 ed. Barueri: Manole, 2016.

COCHRANE, C. *Teaching integrity in the public sector: evaluating and reporting anti-corruption commissions' education function*. **Teaching Public Administration**, 38 (1), 78-94, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0144739419851147>. Acesso em: 30 jun. 2021.

COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

CGU - CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas**. Brasília: CGU, 2015, 28 p. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

CGU - CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portaria nº 750, de 20 de abril de 2016**. Institui o Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21174312/do1-2016-04-25-portaria-n-750-de-20-de-abril-de-2016-21174239. Acesso em: 30 jun. 2021.

CGU - CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (2018a). **Portaria nº 1.075, de 23 de abril de 2018**. Aprova o Plano de Integridade do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41335/5/Portaria_1075_2018_CGU.pdf. Acesso em: 30 jun. 2021.

CGU – CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (2018b). **Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018**. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195. Acesso em: 30 jun. 2021.

CGU - CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portaria nº 57, de 04 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864. Acesso em: 30 jun. 2021.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

CTGM - CONTROLADORIA-GERAL DO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE. **Portaria nº 19, de 21 de novembro de 2017**. Institui o Programa de Integridade e os Comitês de Gestão Estratégica e de Integridade da Controladoria-Geral do Município de Belo Horizonte. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/controladoria/2018/documentos/PORTARIAS%20CTGM/PORTARIA%20CTGM%20N%C2%BA%20019.2017.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

CTGM - CONTROLADORIA-GERAL DO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE. **Portaria nº 04, de 22 de fevereiro de 2019**. Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública e à Gestão de Riscos – PFIP/BH - da Controladoria Geral do Município de Belo Horizonte, para órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal. Disponível em: https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/controladoria/2019/Portarias/Portaria_004.pdf. Acesso em: 30 jun. 2021.

DAVILA, A.; ELVIRA, M. M. *Latin American HRM models*. In: BREWSTER, C.; MAYRHOFER, W. *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, p. 478-493, 2012.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A.; PERRET, N. A.; MIYAHIRA, N. N. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. São Paulo: Atlas, 2019.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Guia: boas práticas de compliance**. [s. l.]: FEBRABAN, 2018, 32 p. Disponível em: https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/febraban_manual_compliance_2018.pdf. Acesso em: 30 jun. 2021.

FERNANDES, B. H. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Corrupção: custos econômicos e propostas de combate**. São Paulo: FIESP, 2010, 35 p. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/relatorio-corrupcao-custos-economicos-e-propostas-de-combate/>. Acesso em: 30 jun. 2021.

FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 71-88, jan. 2018.

FORTINI, C.; SHERMAM, A. Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. **Interesse Público**, Belo Horizonte, v. 19, n. 102, p. 27-44, mar./abr. 2017.

GRIMAND, A. Das competências individuais às competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In: RETOUR, D; PICQ, T; DEFÉLIX, C; RUAS, R. In: **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 23-44, 2011.

GRINT, K. *Leadership, management and command in the time of the Coronavirus*. **Leadership**, 16(3), p. 314-319, 2020.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAN, J. Y.; KIM, Y. J.; KIM, H. *An integrative model of information security policy compliance with psychological contract: examining a bilateral perspective*. **Elsevier, Computers & Security** (66), p. 52-65, 2017.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa: estrutura de controles societários**. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2009. 256 p.

KALRA, S. K. *Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management*. **Journal of European Industrial Training**, v. 21, n. 5, p. 176-180, 1997.

KANAANE, R. ORTIGOSO, S. A. **Manual de treinamento: como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2018.

KIRKPATRICK, D. *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

LIU, N. N.; WING-HUNG, C. L.; ZHAN, X. *Campaign-style enforcement and regulatory compliance*. **Public Administration Review**, v. 75 (1), p. 85-95, 2014.

MELO, H. P.; LIMA, A. C. Da formalidade prescrita à cultura de integridade: escala de intensidade *compliance* como resposta às fraudes e riscos regulatórios no Brasil. **Revista Ambiente Contábil**, v. 11, n. 1, p. 280-304, 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.185, de 12 de maio de 2017**. Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade. Disponível em: <http://advocaciageral.mg.gov.br/wp-content/uploads/2020/11/decreto-47.185.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

MOYNIHAN, D.; HERD, P.; HARVEY, H. *Administrative Burden: learning, psychological, and compliance costs in citizen-state interactions*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25 (1), p. 43-69, 2015.

MSOMI, A. P.; MUNAPO, E.; CHOGA, I. *The conceptualisation of e-Learning at the public sector*. **Problems and Perspectives in Management**, 14(4), p. 41-53, 2016.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**. Paris: OCDE, 2004. 70 p. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa para empresas de controle estatal**. Paris: OCDE, 2005. 31 p. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/42524177.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. ***Towards a sound integrity framework: instruments, processes, structures and conditions for implementation***. Paris: *OECD Global Forum on Public Governance*, 2009. 99 p. Disponível em: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=G OV/PGC/GF\(2009\)1](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=G OV/PGC/GF(2009)1). Acesso em: 30 jun. 2021.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. ***Survey on strategic human resources management in central/federal governments of OECD countries***. Paris: OCDE, 2016. 53 p. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/survey-on-strategic-human-resources-management-2016.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (2017a). **Recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública**. [s. l.]: OCDE, 2017. 16 p. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (2017b). ***Integrity in customs: taking stock of good practices***. Paris: OCDE, 2017. 82 p. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/G20-integrity-in-customs-taking-stock-of-good-practices.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (2017c). ***Skills for a high performing civil service***. Paris: OCDE, 2017. 136 p. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/skills-for-a-high-performing-civil-service_9789264280724-en. Acesso em: 30 jun. 2021.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. ***OECD Public integrity handbook 2020***. Paris: OCDE, 2020. 239 p. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en#page1. Acesso em: 30 jun. 2021.

OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. **Revista de Administração Mackenzie**, 21 (4), p. 1-28, 2020.

ORAZI, D. C., TURRINI, A., VALOTTI, G. *Public sector leadership: new perspectives for research and practice. International Review of Administrative Sciences*, 79(3), p. 486–504, 2013.

PALLAI, K.; GREGOR, A. *Assessment of effectiveness of public integrity training workshops for civil servants: a case study. Teaching Public Administration*, 34(3), p. 247–269, 2016.

PARAVENTI, A. C.; LEMOS, E. Integridade organizacional: muito além dos modismos. *Organicom*, São Paulo, v. 14, n. 27, p. 89-97, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/144111>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. **Decreto nº 16.738, de 06 de outubro de 2017**. Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Município. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/controladoria/2018/documentos/CTGM%20-%20OUVIDORIA/DECRETO%20CTGM%2016.738-2017.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2018a). **Prodabel**: programa de integridade 2018. Disponível em: https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/prodabel/2018/documentos/programa_integridade_2018.pdf. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2018b). **Decreto nº 16.935, de 29 de julho de 2018**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito do Poder Executivo, nos termos da Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e dá outras providências. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1196791#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2016.935%2C%20DE%2029,2016%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2018c). **Decreto nº 16.954, de 02 de agosto de 2018**. Regulamenta, nos termos da Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto 2013, a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos à administração pública municipal. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1198405#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2016.954%2C%20DE%202,lesivos%20%C3%A0%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20municipal>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2018d). **Decreto nº 16.963, de 27 de agosto de 2018**. Altera o Decreto nº 16.729, de 27 de setembro de 2017, que dispõe sobre a Câmara de Coordenação Geral. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1199475>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2020a). **Manual prático**: programa de fomento à integridade pública e à gestão de riscos municipal – PFIP. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/controladoria/transparencia/documentos/manual-programa-de-fomento-a-integridade-publica-municipal-10.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2020b). **Missão, visão e valores**: Prodabel. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/prodabel/transparencia/missao-visao-valores>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2020c). **Estrutura organizacional da Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte**. Disponível em: https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/prodabel/2020/org_prodabel_1.pdf. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2020d). **Plano de negócios Prodabel 2020**. Disponível em: https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/prodabel/2019/documentos/plano_de_negocios_para_2020.pdf. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2020e). **Programa de integridade Prodabel**. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/prodabel/2020/programaintegridade-prodabel.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2020f). **Política de anticorrupção Prodabel**. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/prodabel/2020/politicaanticorruptao-prodabel.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2020g). **Estatuto social Prodabel**. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/prodabel/2019/documentos/estatuto-junho-2020-registrado-na-junta.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2021a). **Boletim epidemiológico e assistencial COVID-19**. n. 281. Secretaria Municipal de Saúde, 2021. 2 p. Disponível em: https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/saude/2021/boletim_epidemiologico_assistencial_281_covid-19_01-06-2021.pdf. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2021b). **Subcontroladoria de Transparência e Prevenção da Corrupção - SUTRANSP**. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/sutransp>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PBH – PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (2021c). **Prodabel: programa de integridade**. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/prodabel/transparencia/programa-de-integridade>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PEARSON, J. *Training and Beyond: Seeking Better Practices for Capacity Development. OECD Development Co-operation Working Papers*, n. 1, 2011.

RETOUR, D; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 45-78, 2011.

SELLTIZ; JAHODA; DEUTCH; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1965.

SERPA, A. C. **Compliance descomplicado: um guia simples e direto sobre Programas de Compliance**. [s. l.]: [s. n.], 2016.

SILVEIRA, R. M.; SAAD-DINIZ, E. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SIMS, R. R. *Evaluating public sector training programs*. **Public Personnel Management**, 22(4), 591+, 1993.

SIMS, R. R., SIMS, S. J. *Managing public sector training during times of financial stress*. **Public Personnel Management**, 23(4), 611+, 1994.

SIMS, R. R. *The enhancement of learning in public sector training programs*. **Public Personnel Management**, 22(2), 243+, 1993.

SIQUEIRA, M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, J. C; GONÇALVES, L. N. As interfaces jurídico-econômicas do *compliance* corporativo e a efetividade da integridade organizacional com reflexos no *criminal compliance*. In: **Congresso I do Curso de Direito (Anais n. 1)**, UniCathedral, 2020.

STILLMAN, R. Profissionalismo público em uma era de transformações radicais: seu significado, desafios e treinamento. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, pp. 917-926, 2017.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL (2021a). **What is corruption**. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption#>. Acesso em: 30 jun. 2021.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL (2021b). **Índice de Percepção da Corrupção – IPC 2020**. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em: 30 jun. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Referencial básico de governança**. Brasília, 2014. 80 p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 30 jun. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Referencial básico de governança organizacional**. Brasília, 2020. 95 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F759554350175C232521905FF&inline=1>. Acesso em: 30 jun. 2021.

USSC – *United States Sentencing Commission*. **Guidelines manual 2018**. Disponível em: <https://www.ussc.gov/guidelines>. Acesso em: 30 jun. 2021.

WATAD, M., OSPINA, S. *Integrated Managerial Training: a program for strategic management development*. **Public Personnel Management**, 28(2), 185–196, 1999.

WU, X; HE, J. *Paradigm Shift in Public Administration: Implications for Teaching in Professional Training Programs*. **Public Administration Review**, n. 69, p. 21-28, 2009.

XIANG, G.; JIANXING, Y. *Public governance mechanism in the prevention and control of the COVID-19: information, decision-making and execution. Journal of Chinese Governance*, 5:2, p. 178-197, 2020.

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da Pesquisa: INTEGRIDADE PÚBLICA E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS - Um Estudo de Caso na Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte

Pesquisadora: Simone Piancastelli Jardim

Orientadores: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa (FACE/UFMG) e Prof.ª Dr.ª Renata Barcelos Moreira Santos (FDC/MG)

Prezado(a) Senhor(a),

A Universidade Federal de Minas Gerais, representada pela mestrandia em Administração Simone Piancastelli Jardim, CPF 072.575.696-90, convida V.S.ª a participar, voluntariamente, da pesquisa em epígrafe. O objetivo do trabalho é analisar a implementação das diretrizes de integridade pública mais relevantes no país sob a ótica do instituto da capacitação de pessoas, a partir do contexto local representado pela empresa pública Prodabel, a fim de discutir relações contemporâneas entre cenário político-regulatório brasileiro sobre organizações e pilares da gestão de recursos humanos. Nesse sentido, serão analisadas as disposições normativas pertinentes, a partir do histórico brasileiro de desenvolvimento do compliance e da integridade como institutos de gestão pública, e as novas políticas e práticas que vêm sendo desenvolvidas nas organizações, para constituição de planos de capacitação de pessoas, a partir desse arcabouço jurídico-administrativo, com recorte no âmbito municipal. Para tanto, estamos propondo um encontro virtual para uma entrevista semiestruturada, individual, em plataforma online selecionada previamente pelo(a) entrevistado(a).

A pesquisa em andamento tem como justificativa o necessário levantamento de peculiaridades e desafios locais na implementação dos programas de integridade, com foco nos treinamentos planejados e instituídos a partir das novas e específicas diretrizes. Ao participar desta investigação, V.S.ª estará contribuindo para que a pesquisadora possa abordar e analisar, a partir da percepção do corpo gerencial, pontos críticos e questões-chave para a efetivação dos treinamentos em integridade pública, na periodicidade imposta pela legislação e pelos órgãos de controle. Portanto, não fazem parte do trabalho a abordagem de questões de foro íntimo, pessoais ou que ocasionem quaisquer constrangimentos, bem como a assunção de riscos morais, éticos, e quanto ao vínculo profissional do(a) entrevistado(a). Conforme os princípios éticos que regem a pesquisa mencionada, qualificados pelas Resoluções CNS nº 510/2016 e 466/2012, asseguramos que as informações obtidas serão utilizadas de forma fidedigna e exclusivamente para os fins e limites acadêmicos ora relatados, respeitando a privacidade de todos os participantes, e comprometendo-nos a não ocasionar desconforto ou temeridades decorrentes da participação na pesquisa.

Reiteramos que as informações prestadas por V.S.ª serão utilizadas para fins dessa pesquisa científica e de atividades restritamente acadêmicas que dela possam extrair dados, como dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos científicos. A privacidade e o sigilo dessas informações serão resguardados ao longo das etapas da pesquisa, as quais poderá acompanhar e validar conforme seu interesse e conveniência. Especialmente após a ocasião da entrevista, V.S.ª será convidado(a) à conferência do

termo, e poderá cientificar-se dos resultados obtidos ao fim das atividades.

Sinalizamos que, eventualmente, o(a) participante pode se sentir desconfortável ao responder perguntas, estando autorizado a interromper o processo a qualquer momento, optar por abster-se de responder a alguns questionamentos, ou sanar dúvidas durante sua participação, junto à interlocutora. Uma vez concluída, a entrevista contribuirá fortemente aos benefícios da pesquisa, sobretudo no tocante aos fundamentos de uma literatura científica baseada em experiências locais que repercutem no interesse da população e servem de base para novas pesquisas que venham a fortalecer a concepção de orientações oficiais mais específicas e a estruturação das escolas de governo para suporte aos processos ligados à gestão de recursos humanos nas organizações públicas.

Após tais esclarecimentos, solicitamos o consentimento de V.S.^a, de forma livre, para participar da pesquisa, com o preenchimento dos itens que seguem.

DADOS DA PESQUISADORA:

Nome completo: Simone Piancastelli Jardim

RG: MG-12.059.610

OAB/MG: 114.002

Endereço: rua Herculano de Freitas, 85, apto 601, Gutierrez - Belo Horizonte/MG - CEP 30441-039

Telefone: (31) 99183-5563

E-mail: simonejardim@ufmg.br / simonepiancastelli@gmail.com

**Obrigatório*

1. E-mail *

2. Tendo em vista os termos apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi diretamente este termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos a partir da minha contribuição. Confirmando participação voluntária na pesquisa descrita acima?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Caso confirmada sua participação, por favor, forneça os dados abaixo.

3. Nome completo: *

4. RG / Órgão de classe: *

5. Telefone: *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

ANEXO B – CORRESPONDÊNCIAS ELETRÔNICAS DA PRODABEL 2018-2021

----- Forwarded message -----

De: Assessoria de Comunicação Prodabel <com.pb@pbh.gov.br>

Date: seg., 17 de set. de 2018 às 15:49

Subject: Prodabel Online 2018 nº 159: Programa de Integridade é tema de Capacitação na Prodabel

To:

PRODABEL ONLINE

Nº 159 - Segunda-feira, 17 de Setembro de 2018

IMAGEM

Programa de Integridade é tema de capacitação na Prodabel

O treinamento sobre o Código de Conduta e Integridade da Prodabel, ministrado por Thaís Brant, Gerente de Compliance, contou com presença da Diretoria Executiva, de Superintendentes e Gerentes, num total de 42 participantes nessa primeira turma. Conforme art. 9º da Lei 13.303/2016 a empresa estatal deve elaborar e divulgar Código de Conduta e Integridade, com previsão de treinamento mínimo anual aos empregados.

Esse Código faz parte do Programa de Integridade da Prodabel e dispõe sobre princípios, valores, missão e orientações sobre prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude, além de definição de canais de denúncias e sanções aplicáveis.

Para a Gerente de Compliance, Thaís Brant, é necessário a discussão e disseminação do assunto. "A eficácia do Programa de Integridade depende da atuação efetiva dos empregados e administradores baseada nos conceitos de ética e justiça contidos no nosso Código", afirma.

A capacitação aconteceu na última quinta feira, dia 13. Outras sete apresentações irão ocorrer, com o objetivo de treinar todos os empregados.

----- Forwarded message -----

De: Assessoria de Comunicação Prodabel <com.pb@pbh.gov.br>

Date: qui., 4 de out. de 2018 às 07:31

Subject: Comunicado nº 102: Palestra sobre código de Conduta e Integridade na Prodabel

To:

COMUNICADO

Nº 102 - Quinta-feira, 04 de outubro de 2018

Palestra sobre código de Conduta e Integridade na Prodabel

A Prodabel, por meio da Superintendência de Gestão de Pessoas (SGA), comunica que, em cumprimento a Lei nº 13.303/2016, todos os empregados devem participar da palestra sobre o Código de Conduta e Integridade na Empresa.

Desde o mês passado foram realizadas oito apresentações com a participação de 286 empregados. Os que ainda não estiveram em nenhuma palestra serão convocados pela Gerência de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (GCGA) e deverão comparecer. As datas e horários serão informadas posteriormente.

Além disso, é recomendada a leitura do [Programa de Integridade da Prodabel](#).

----- Forwarded message -----

De: **Assessoria de Comunicação Prodabel** <com.pb@pbh.gov.br>

Date: qua., 7 de nov. de 2018 às 09:04

Subject: Comunicado nº 109: Palestra sobre Código de Conduta e Integridade na Prodabel

To:

COMUNICADO

Nº 109 - Quarta-feira, 7 de novembro de 2018

Palestra sobre Código de Conduta e Integridade na Prodabel

A Prodabel, por meio da Superintendência de Gestão de Pessoas (SGA), comunica que, em cumprimento a Lei nº 13.303/2016, todos os empregados devem participar de uma palestra sobre o Código de Conduta e Integridade na Empresa.

Os empregados que ainda não participaram da palestra, terão a última oportunidade, que será hoje, às 14h, no Auditório João Lourenço, localizado na Sede da Prodabel.

O encontro tem cerca de duas horas de duração e é necessário entrar em contato com a Gerência de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (GCGA), para confirmar presença. Outras informações estão disponíveis na própria Gerência, no ramal 78358.

Além disso, é recomendada a leitura do [Programa de Integridade da Prodabel](#).

----- Forwarded message -----

De: **Assessoria de Comunicação Prodabel** <com.pb@pbh.gov.br>

Date: seg., 22 de abr. de 2019 às 14:36

Subject: Prodabel Online nº 75: Última semana para criação do mascote da Prodabel

To:

PRODABEL ONLINE

Nº 75 - Segunda-feira, 22 de abril de 2019

Última semana para criação do mascote da Prodabel


Esta é a última semana para participar do processo de criação do mascote que dará dicas e orientações sobre as boas práticas na Prodabel, especialmente nas áreas de *compliance* e ética! Ajude a Diretoria de Administração, Finanças e Compliance (DAF-PB) e a Comissão de Ética da Empresa a darem uma cara para o **Smart**, nosso mais novo colega.

Os desenhos devem ser enviados até a próxima sexta-feira, dia 26, para o(s) e-mail(s) complianceprodabel@pbh.gov.br ou eticaprodabel@pbh.gov.br.

Eles serão analisados pela comissão julgadora e colocados em votação, com a participação de todos os colegas. O anúncio do vencedor será feito no dia 02 de maio, quando é comemorado o Dia Nacional da Ética.

Participe! Sua ajuda é fundamental para a nossa Empresa!

“Ser legal é inteligente”

 [FALE COM O PRESIDENTE \(CLIQUE AQUI\)](#)

Quer saber mais notícias sobre a Prodabel?
Acesse a Intranet prodabel.pbh/

ACP-PB - Assessoria de Comunicação

----- Forwarded message -----

De: Assessoria de Comunicação Prodabel <com.pb@pbh.gov.br>

Date: qui., 2 de mai. de 2019 às 08:35

Subject: Prodabel Online nº 82: Participe da escolha do nosso mascote

To:

PRODABEL ONLINE

Nº 82 - Quinta-feira, 02 de maio de 2019

Participe da escolha do nosso mascote

Hoje, dia 02, é o Dia Nacional da Ética! Para comemorar a data, vamos começar a votação para escolha do mascote que dará dicas e orientações sobre as boas práticas na Prodabel, especialmente nas áreas de *compliance* e ética!

Nosso novo colega já tem um nome: Smart. Agora chegou a hora de dar uma cara para ele! [Clique aqui](#) e vote no seu mascote favorito.

A escolha vai até o próximo dia 08 (quarta-feira) e o anúncio oficial será feito no dia 09 (quinta-feira), durante uma palestra que será realizada no Auditório sobre ética e boas práticas no trabalho.

Participe! Contamos com o seu apoio.

"Ser legal é inteligente"

[FALE COM O PRESIDENTE \(CLIQUE AQUI\)](#)

Quer saber mais notícias sobre a Prodabel?
Acesse a Intranet prodabel.pbh/

ACP-PB - Assessoria de Comunicação

----- Forwarded message -----

De: Assessoria de Comunicação Prodabel <com.pb@pbh.gov.br>

Date: qua., 8 de mai. de 2019 às 16:24

Subject: Prodabel Online nº 93: Ética e boas práticas no trabalho estão na pauta desta quinta-feira

To:

PRODABEL ONLINE

Nº 93 - Quarta-feira, 08 de maio de 2019

Ética e boas práticas no trabalho estão na pauta desta quinta-feira

Amanhã, dia 09, a Prodabel será palco de um importante ciclo de debates/palestras sobre ética e boas práticas no trabalho. O evento será realizado a partir de 9 horas, no Auditório do prédio Sede.

Ações importantes no dia-a-dia dos empregados, que envolvem as normas, transparência, conduta, compromisso e foco são apenas alguns dos temas a serem abordados. Um bate-papo importante, recheado de dicas e orientações.

Confira a lista dos palestrantes e os temas abaixo:

Transparência e Lei nº 13.303/16

Palestrante: Virgílio Queiroz de Paula, Diretor de Transparência da Subcontroladoria de Transparência e Prevenção à Corrupção (SUTRANSP / CTGM);

Ética

Palestrante: Karlla Moreira Carvalho, Assessora Jurídica da Subcontroladoria de Transparência e Prevenção à Corrupção (SUTRANSP / CTGM);

Corregedoria Itinerante

Palestrante: Fabiano Machado Borges, Diretor de Atividades Correcionais da Subcontroladoria de Correição (SUCOR / CTGM).

Na oportunidade, também será anunciado o novo mascote da Prodabel, o *Smart*.

Você é nosso convidado. Participe!

----- Forwarded message -----

De: **Assessoria de Comunicação Prodabel** <com.pb@pbh.gov.br>

Date: qui., 4 de jul. de 2019 às 10:32

Subject: Comunicado nº77: Treinamento obrigatório sobre código de conduta e Integridade

To:

COMUNICADO

Nº 77 - Quinta-feira, 04 de Julho de 2019

Treinamento obrigatório sobre código de conduta e integridade

Atenção!

A Diretoria de Administração, Finanças e Compliance informa que, conforme comunicados nº 116 e nº 123, em atendimento à Lei nº 13.303/2016 e Decreto Municipal nº 16.935/2018, a PRODABEL realizará treinamento aos empregados e aos administradores sobre o Código de Conduta e Integridade.

Neste ano, o treinamento será realizado pela plataforma de Educação Aberta à Distância, sendo necessário o cadastro prévio de todos os participantes.

Até o momento, apenas 60% dos empregados realizaram o cadastro prévio para esse treinamento, que é obrigatório. Por isso, estendemos o prazo até 12 de julho, impreterivelmente, e contamos com a compreensão e colaboração de todos.

[Clique aqui e faça o cadastro na plataforma.](#)

----- Forwarded message -----

De: **Assessoria de Comunicação Prodabel** <com.pb@pbh.gov.br>

Date: ter., 23 de jul. de 2019 às 14:05

Subject: Fwd: Comunicado 2019

To:

COMUNICADO

Nº 90 - Terça-feira, 23 de julho de 2019

Dicas do SMART sobre comportamento ético

A partir de hoje ele dará 10 dicas para construção de comportamento ético na empresa!

Vamos às primeiras:

1. **Seja honesto:** A honestidade é uma das principais características de um profissional ético. Seja sincero consigo mesmo, com seus princípios, com as normas da empresa e com os outros. Fale sempre a verdade e assuma a responsabilidade sobre seus erros.
2. **Respeite o sigilo:** Manter o sigilo sobre informações do dia a dia é uma atitude ética e profissional.

Já acessou o Programa de Integridade? Ele está no site da empresa em:

<https://prefeitura.pbh.gov.br/prodabel/transparencia/programa-de-integridade>

Foca na ética e na integridade!

Para contato com a Comissão de Ética, envie um e-mail para eticaprodabel@pbh.gov.br.

----- Forwarded message -----

De: **Assessoria de Comunicação Prodabel** <com.pb@pbh.gov.br>
 Date: seg., 29 de jul. de 2019 às 11:03
 Subject: Comunicado nº 93: Treinamento obrigatório sobre Código de Conduta e Integridade a partir de 1º de agosto
 To:

COMUNICADO

Nº 93 - Segunda-feira, 29 de julho de 2019

Treinamento obrigatório sobre o Código de Conduta e Integridade de 2019 a partir de 1º de agosto

Em cumprimento à Lei 13.303/16 e ao Decreto Municipal nº 16.935/2018, todos os empregados e administradores da Prodabel devem participar anualmente de um treinamento sobre o Código de Conduta e Integridade da Empresa. Neste ano, o treinamento será online, por meio da plataforma de [Educação Aberta a Distância da Prefeitura de Belo Horizonte](#).

O curso estará disponível de 1º a 22 de agosto e a realização é obrigatória a todos os empregados e administradores.

Para acessá-lo, entre na plataforma online, identifique-se, clique em "Empresas e Autarquias", selecione "Prodabel" e depois "Programa de Integridade", e digite a senha "integridade2019".

Segue anexo o tutorial do treinamento.

----- Forwarded message -----

De: **Assessoria de Comunicação Prodabel** <com.pb@pbh.gov.br>
 Date: qui., 8 de ago. de 2019 às 14:03
 Subject: Comunicado nº 100: Dicas do Smart sobre Discriminação no ambiente de trabalho
 To:

COMUNICADO

Nº 100 - Quinta-feira, 08 de agosto de 2019

Dicas do Smart sobre discriminação no ambiente de trabalho

Pelo princípio do respeito às diferenças, consagrado pelo Código de Conduta e Integridade, é vedado ao agente da nossa empresa discriminar os colegas, superiores, subordinados e demais pessoas com quem se relacionar em função do trabalho, em razão de preconceito ou distinção de raça, sexo, orientação sexual, nacionalidade, cor, idade, religião, tendência política, posição social ou quaisquer outras formas de discriminação.

Em caso de desrespeito a essa norma, procure a Comissão de Ética (eticaprodabel@pbh.gov.br) ou denuncie pelo Sistema de Ouvidoria do Município (<https://prefeitura.pbh.gov.br/ouvidoria/fale-com-a-ouvidoria>)

----- Forwarded message -----

De: Assessoria de Comunicação Prodabel <com.pb@pbh.gov.br>

Date: seg., 31 de mai. de 2021 às 09:50

Subject: Comunicado Nº 41 - Comissão de Ética - Maio/2021

To:

COMUNICADO

Nº 41 - Segunda-feira, 31 de maio de 2021

Comissão de Ética - Maio/2021

A Comissão de Ética vem destacar alguns trechos da palestra "Ética: o que isso tem a ver com você?", ministrada por Márcio Almeida Amaral, Auditor Federal da Controladoria-Geral da União, que ocorreu em 12 de maio de 2021, promovida pela Controladoria-Geral do Município.

Márcio Almeida destacou que "ética é um conjunto de valores e princípios que usamos para responder às três grandes questões: eu quero? eu devo? eu posso?".

Ele ressaltou que as decisões possuem ônus pessoais e, por isso, muitas vezes não é fácil seguir o caminho ético, mas devemos refletir sobre nossas condutas e não buscar racionalização de negativas para justificar faltas éticas. Assim, ele concluiu com a seguinte citação: "Ética nada mais é do que reverência pela vida".

PRODABEL

ACP-PB - Assessoria de Comunicação

ANEXO C – REGISTROS DE TREINAMENTOS DA PRODABEL 2020-2021

Relatório sobre o Treinamento para Conselheiros de Administração e Diretoria Executiva da Prodabel

Sumário:

Este relatório sobre o Treinamento para Conselheiros de Administração e Diretoria Executiva da Prodabel foi produzido para subsidiar uma pesquisa de mestrado na UFMG com informações sobre cronograma, conteúdo e conclusões.

Contempla informações de planejamento do treinamento com público-alvo, ementa, conteúdos apresentados, período de realização, total de participantes e certificados emitidos bem como uma breve visão dos resultados com base nas avaliações feitas pelos participantes.

Todo o treinamento foi produzido pela Prodabel na Gerência de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas e coordenação da Gerência de *Compliance*.

Foi utilizada a plataforma de EaD – Educação à Distância *Moodle* para criação, hospedagem e execução do curso.

Introdução:

A Prodabel já tem por prática desenvolver atividades de capacitação e treinamentos em serviço das rotinas de trabalho e sistemas informatizados, bem como desenvolver eventos de disseminação de conteúdos relativos às competências das unidades organizacionais nas quais o empregado está lotado, com vistas ao aprimoramento profissional dos empregados, bem como seu corpo diretivo, quando necessário ou por necessidade de atendimento às exigências legais cabíveis.

O Treinamento para Conselheiros de Administração e Diretoria Executiva da Prodabel teve por objetivo atender ao art. 39 do Decreto Municipal nº 16.935/2018, à luz do que dispõe o §4º do art. 17 da Lei Federal nº 13.303/20016, destinado aos Administradores da Prodabel, que são os membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva da Prodabel, que estabelece que os administradores eleitos devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos disponibilizados pela empresa estatal sobre: I – Legislação societária e de mercado de capitais; II – Divulgação de informações; III – Controle interno; IV – Código de conduta e Integridade; V – Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013; VI – Licitações e contratos.

Visão geral do treinamento:

De forma sucinta, o treinamento teve como conteúdo programático temas sobre:

1 - Governança Corporativa:

1.1 Legislação Societária;

1.2 Controle Interno e Divulgação de Informações;

1.3 Gestão de Riscos;

2 - Licitações e Contratos: O treinamento está organizado em quatro seções e poderá ser feito conforme sua disponibilidade:

2.1. Legislação Societária

2.2. Controle interno e divulgação de informações

2.3. Gestão de Riscos

2.4. Licitações e Contratos

Para cada um dos principais temas foram produzidos vídeos com apresentações detalhadas relativas a cada um dos assuntos abordados, bem como foram disponibilizados materiais para download com informações detalhadas para leitura e pesquisas mais detalhadas em casos de dúvidas do treinando durante o desenvolvimento do curso e um checklist para verificação de que o treinando possa declarar ter assistido todo o vídeo e ter ciência de todo o seu conteúdo. Sobre Legislação Societária, foram apresentados os seguintes temas:

- Governança – Princípios e Legislação: o Princípios gerais da governança corporativa; Estatais sujeitas ao regime da Lei 13.303/2016; Deveres legais e responsabilidade pessoal dos administradores.
- Estrutura e funcionamento dos órgãos de deliberação, gestão e controle;
- Requisitos e vedações para a assunção de cargos de administradores;
- Responsabilidades;
- Vedações e sanções;
- Atos ilícitos, vantagens indevidas, atos lesivos, atos de improbidade;
- Conflitos de interesse;
- Nepotismo;
- Brindes, Presentes e hospitalidades.

Sobre Controle interno e Política de Divulgação de Informações, foram apresentados os seguintes temas:

- Estrutura de Controle interno implantada na Prodabel;
- A importância do controle interno;
- O papel do compliance no controle interno;
- Pilares e implantação do compliance nas estatais;
- Diretrizes da divulgação de informações;
- Informações ordinárias e relevantes;
- Transparência.

Sobre Gestão de Riscos, foram apresentados os seguintes temas:

- Objetivos do Gerenciamento de Riscos;
- Principais conceitos da Gestão de Riscos;
- Premissas da Gestão de Riscos;
- Diretrizes: identificação, avaliação, tratamento e comunicação dos riscos;
- Responsabilidades – Modelo de Três Linhas de Defesa;
- Appetite ao Risco e responsabilidades dos administradores;
- Plano de Gestão e Riscos da Prodabel.

Sobre Licitações e contratos, foram apresentados os seguintes temas:

- Lei 13.303/2016;
- Regulamento Interno de Licitações e Contratos;
- Oportunidade de Negócio;
- Dispensa de Licitação;
- Contratação Direta Inexigibilidade;
- Sobrepreço e Superfaturamento;
- Licitações
- Disposições de Caráter Geral
- Licitações;
- Orçamento Sigiloso;
- Normas Específicas
- Aquisição de Bens;
- Licitações
- Formação do Preço de Referência;
- Licitações
- Diálogo com Fornecedores;
- Licitações
- Procedimentos Auxiliares;
- Licitações
- Procedimentos Auxiliares
- SRP – Sistema de Registro de Preços;
- Licitações
- Credenciamento;
- Contratos;
- Contratos Duração;
- Matriz de Risco.

Desenvolvimento do treinamento e resultados obtidos:

O público-alvo do treinamento foram os Conselheiros de Administração e os membros da Diretoria Executiva da Prodabel. Entretanto, ele faz parte de um programa maior da Prodabel chamado de Programa de Integridade, onde qualquer agente público deverá participar e seguir. Entende-se por Agente: Conselheiros, Diretor-Presidente, Diretores, membros de comitês, empregados (incluindo cedidos e licenciados), requisitados, colaboradores, prepostos, estagiários, aprendizes, fornecedores, prestadores de serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que sem retribuição financeira, direta ou indiretamente vinculados à Prodabel e todo aquele que, por força de lei, contrato ou qualquer outro ato jurídico que, por algum motivo venham a frequentar o ambiente interno;

Um agente público deverá observar no exercício de suas funções os padrões éticos de conduta que lhe são inerentes, visando preservar e ampliar a confiança, na integridade, objetividade e

imparcialidade da empresa, regendo-se pela legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Participaram deste treinamento 16(dezesseis) agentes públicos dentro do público-alvo, contemplando 100% do mesmo, dentre Conselheiros e membros da Diretoria Executiva.

Entendemos que o resultado foi excelente, já que todos concluíram a maioria das atividades previstas com sucesso. Digo a maioria pois algumas atividades foram colocadas como opcionais, mas quase todos os participantes passaram por todas elas, mesmo não sendo obrigatórias, por exemplo, download de materiais adicionais para leitura.

Todo este processo foi acompanhado pela Gerência de Capacitação e em caso de dificuldades ou demora da conclusão das atividades, o participante poderia contar com tutoria.

Nome Sobrenome	Endereço de e-mail	Apreciação Geral do...	Apreciação - Licitação e...	Download de Elibra...	Checklist - Legislação...	Apreciação - Controle...	Download de Elibra...	Checklist - Controle...	Apreciação - Gestão de...	Download de Elibra...	Checklist - Gestão de Riscos	Apreciação - Licitação e...	Download de Elibra...	Checklist - Licitações e...	Avaliação do Treinamento...
anaalvarengam@pbh.gov.br		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
leonardo.roscoe@pbh.gov.br		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
leoayres1@gmail.com		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
rodrigo.diniz@planejamento.mg.gov.br		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
leofares@concert.com.br		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
leandro.garcia@pbh.gov.br		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
moena@cotemg.com.br		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
tdutra@pbh.gov.br		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
eduardo.starling@pbh.gov.br		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
adriano@pbh.gov.br		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
rommelcarneiro@gmail.com		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
bruno.v.costa@pbh.gov.br		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura ilustrativa do acompanhamento das atividades realizadas através do Moodle

O período de realização do treinamento, foi de 14 de dezembro de 2020 até 12 de março de 2021, período julgado satisfatório para atender às agendas dos participantes.

A avaliação geral do treinamento, que era uma atividade opcional, foi feita por 11(onze) dos 16(dezesseis) participantes. A maioria dos indicadores utilizados foram considerados como BOM e ÓTIMO.

Conclusões:

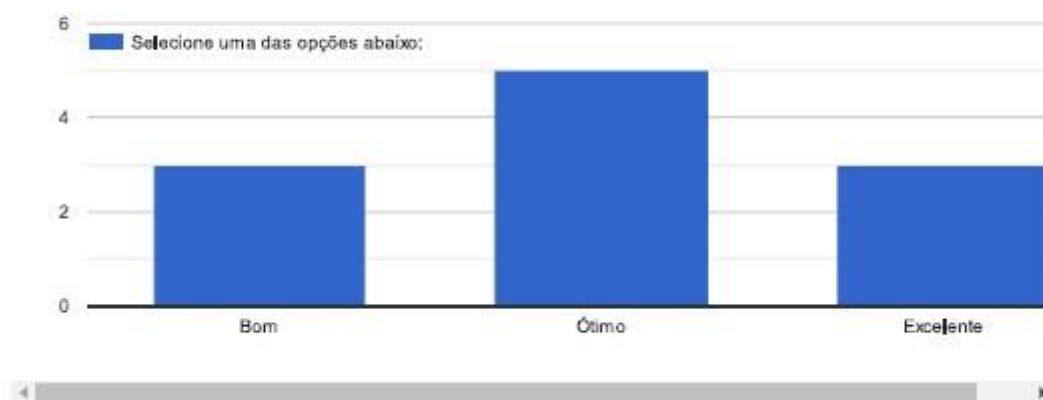
O Treinamento para Conselheiros de Administração e Diretoria Executiva da Prodabel foi considerado de excelente resultado. Todo o público-alvo foi contemplado e como resultado de uma forma geral foram avaliados como BOM ou ÓTIMO.

A atividade prevista dentro do Programa de Integridade da Prodabel foi considerada 100% satisfatória como parte das práticas de *compliance* da organização.

15/03/2021

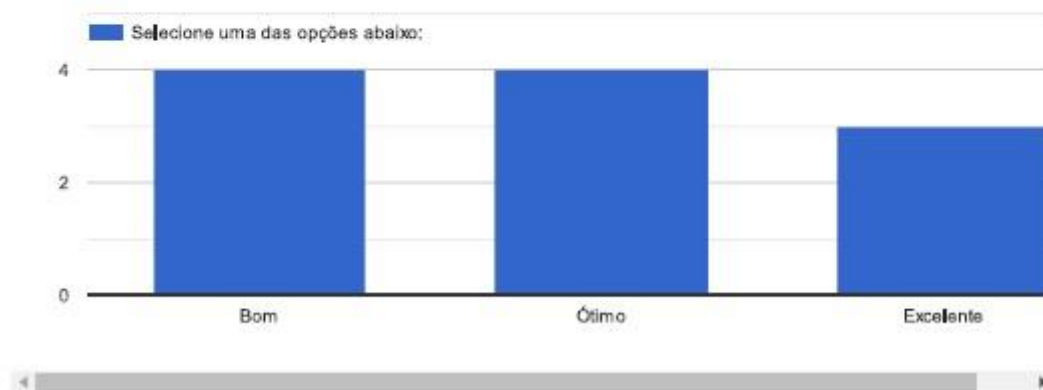
Avaliação do Treinamento ALTA ADMINISTRAÇÃO no ambiente EaD da PBH - Formulários Google

Recursos audiovisuais (Vídeos, Apresentação, Apostila, etc.)

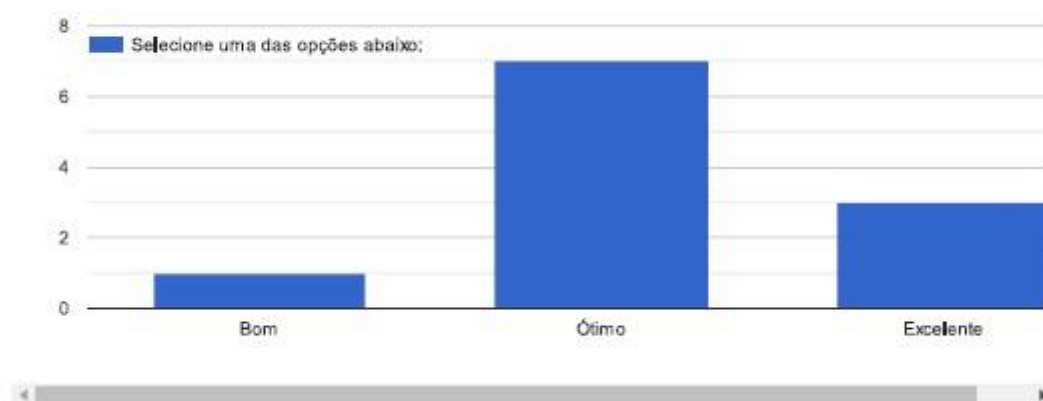


CURSO

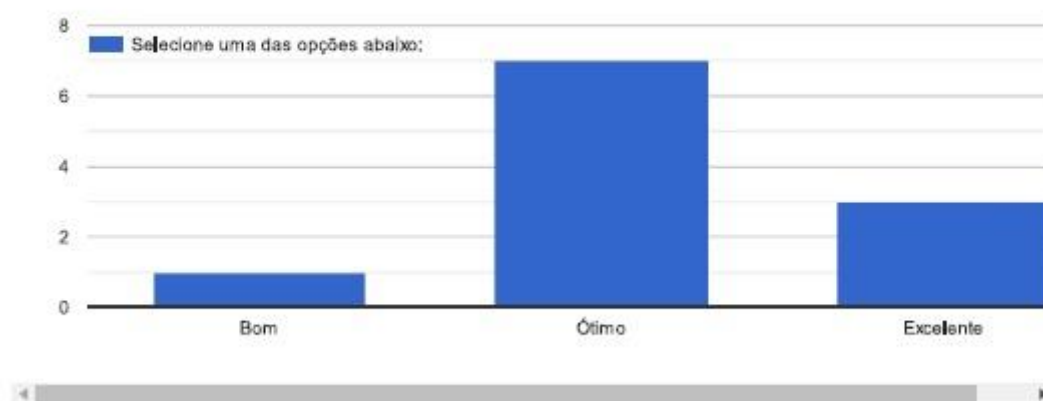
Material didático (apresentações, apostilas, exercícios, etc.).



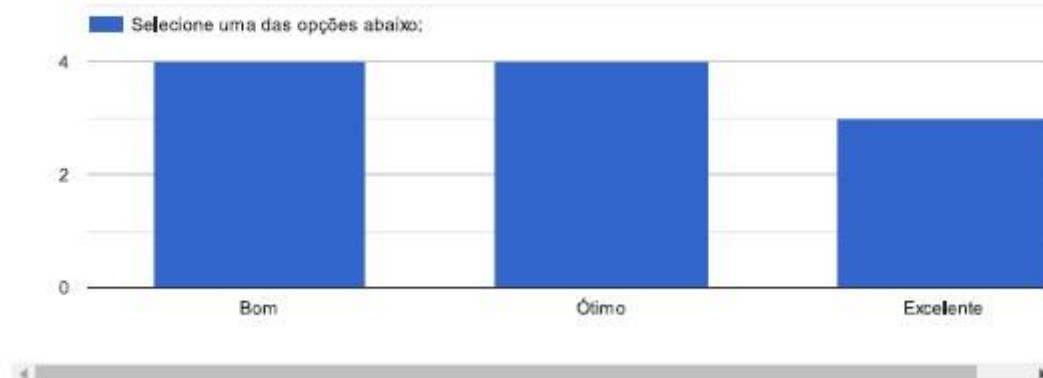
Conteúdo apresentado durante o curso.



Ordem e distribuição dos assuntos apresentados.

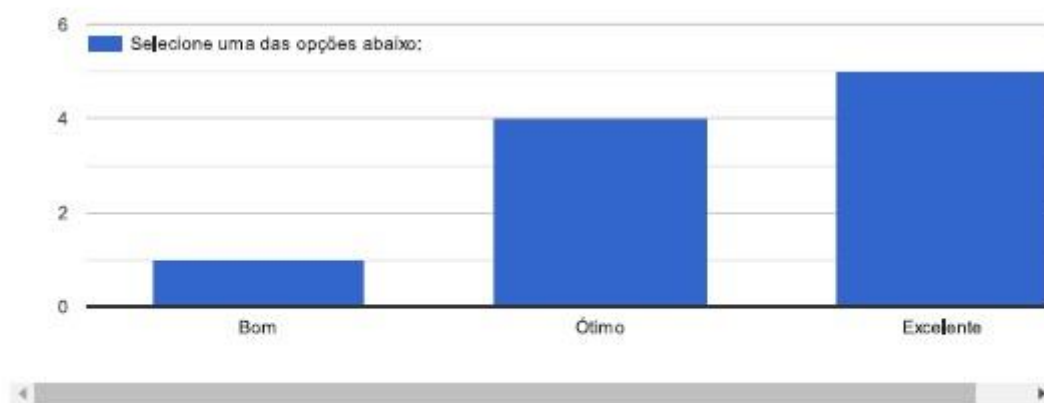


Duração (carga horária) do curso.

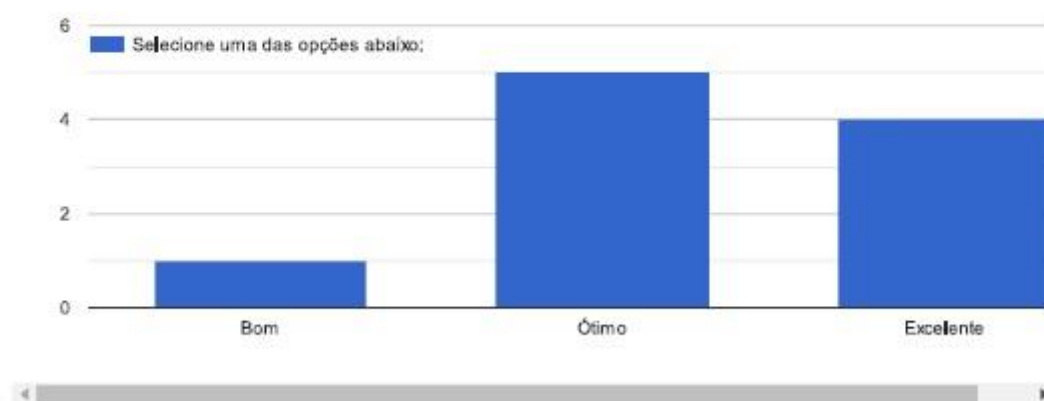


INSTRUTOR

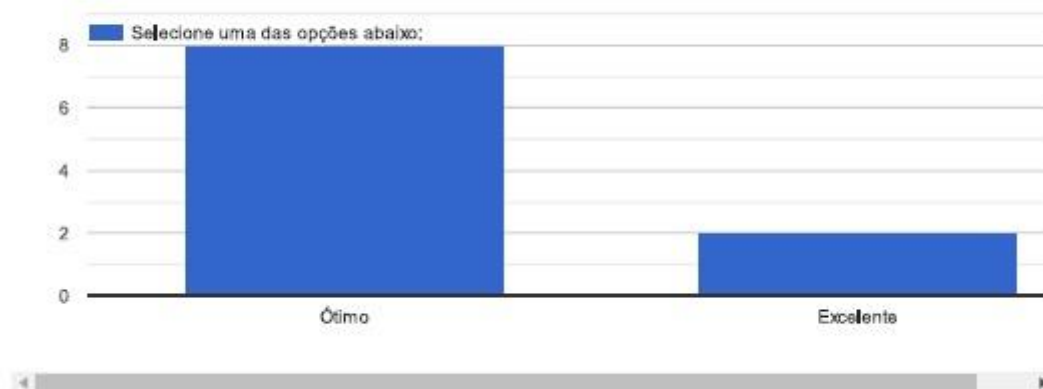
Domínio do assunto referente ao curso.



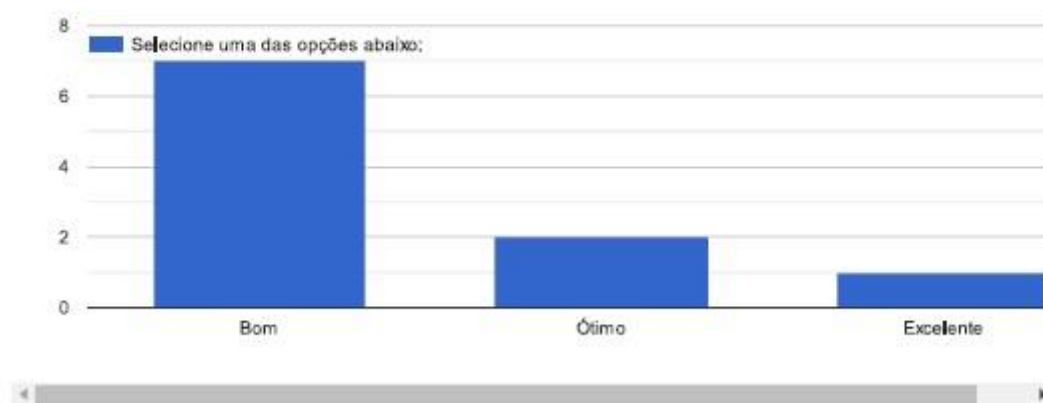
Facilidade em transmitir o assunto (didática).



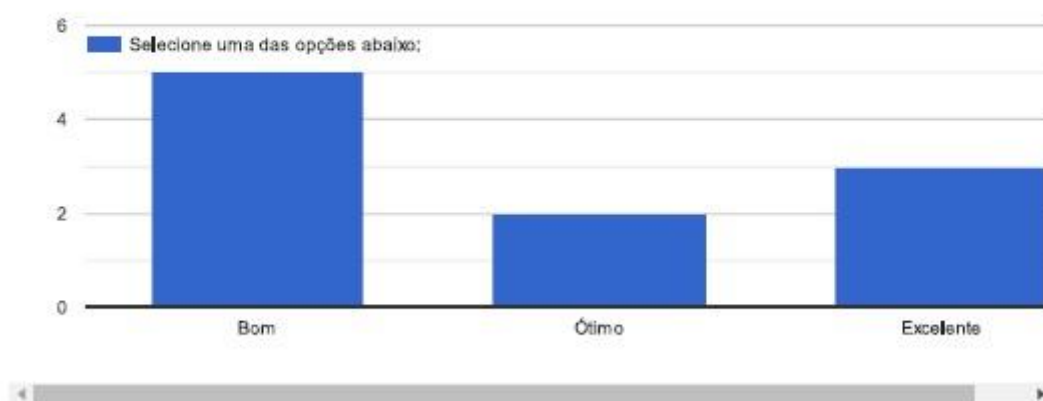
Clareza/objetividade para esclarecer dúvidas (didática).

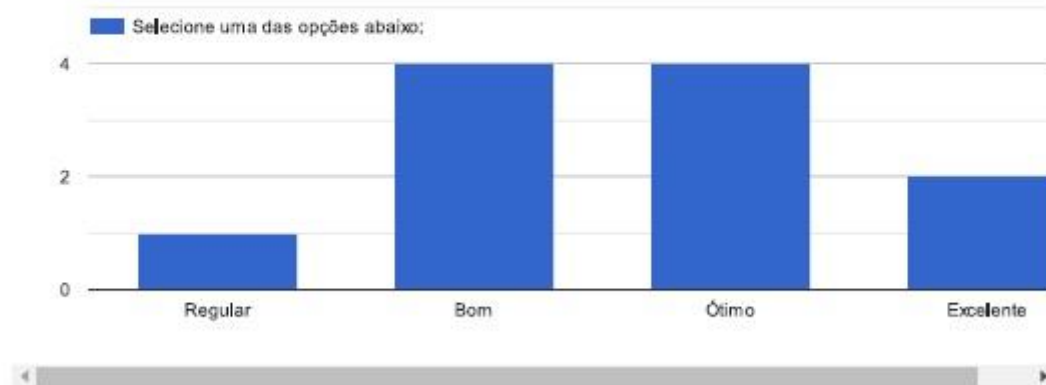
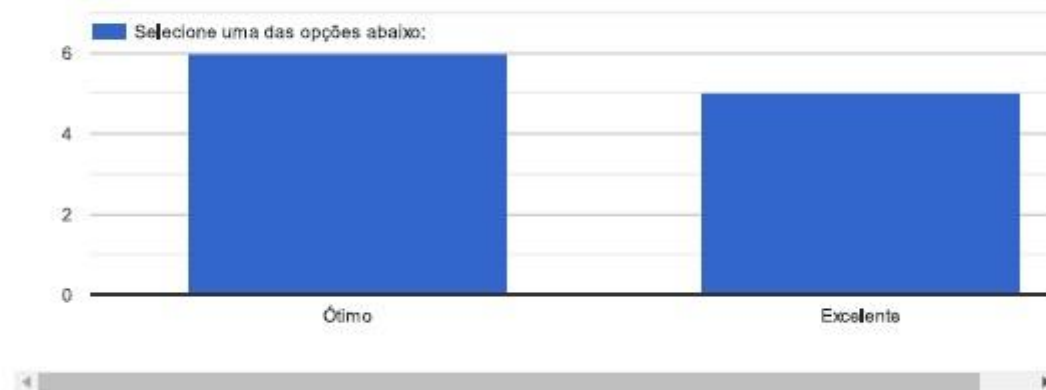


Estímulo ao grupo na participação das atividades.



Aproveitamento do tempo quanto ao cumprimento do conteúdo do curso



AUTOAVALIAÇÃO**Interesse e participação das atividades.****Aplicabilidade do curso no trabalho.**

1 - Objetivo

Treinamento dos Administradores da Prodabel (Conselho de Administração e Diretoria Executiva), em atendimento ao art. 39 do Decreto Municipal nº 16.935/2018, à luz do que dispõe o § 4º do art. 17 da Lei Federal nº 13.303/2016, que estabelece que os administradores eleitos devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos disponibilizados pela empresa estatal sobre:

- I – Legislação societária e de mercado de capitais;
- II – Divulgação de informações;
- III – Controle interno;
- IV – Código de conduta e Integridade;
- V – Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013;
- VI – Licitações e contratos.

2 - Metodologia

Utilização de conhecimentos e experiências de empregados da Prodabel, da Prefeitura e convidados sobre os temas abordados, por meio de apresentação de documentos internos relativos aos assuntos, tais como Programa de Integridade, Regulamento Interno de Licitações e Contratos, Instruções Normativas, Plano de Gestão de Riscos, bem como a apresentação das principais aplicações e inovações da Lei Federal nº 13.303/2016 aos processos licitatórios e execução de contratos da Prodabel.

3 – Conteúdo Programático

I – Legislação Societária – LÉO OU AJU (BETO)

- Governança – Princípios e Legislação:
 - Princípios gerais da governança corporativa;
 - Estatais sujeitas ao regime da Lei 13.303/2016;
 - Deveres legais e responsabilidade pessoal dos administradores.
- Estrutura e funcionamento dos órgãos de deliberação, gestão e controle;
- Requisitos e vedações para a assunção de cargos de administradores;
- Responsabilidades;
- Vedações e sanções.

II – LEI ANTICORRUPÇÃO – VIRGÍLIO

- Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, com implicações para a Alta Administração.

III – Gestão de Riscos – PEDRO COUTINHO

- Fundamentos e Conceitos da Gestão de Riscos;
- Identificação dos Riscos;
- Realização da Análise Qualitativa dos Riscos;
- Realização da Análise Qualitativa dos Riscos.

IV – Controle interno e Política de Divulgação de Informações – **EDUARDA**

- Alteração na estrutura de Controle interno 2021, retirando o Comitê de Auditoria Estatutário – Parecer Jurídico 02/2021;
- Reestruturação da Auditoria Interna da Prodabel, abordando as novas diretrizes e controles aplicados;
- Relatório de Controle Interno e Relatório Anual de Pessoal;
- Lista de informações divulgadas, conforme Política de Divulgação de Informações.

V – Licitações e contratos – **THIAGO DUTRA**

- Principais aplicações e inovações da Lei Federal nº 13.303/2016 aos processos licitatórios e execução de contratos da Prodabel.

Observação: O Código de Conduta e Integridade será abordado para os Conselheiros por meio da plataforma de Educação Aberta à Distância da Prefeitura de Belo Horizonte.

Data da conclusão do Treinamento 2020:

Adriano – 22/02/2021;

Dra. Ana – 25/01/2021;

Bruno – 28/12/2020;

Eduardo – 28/12/2020;

Leandro – 23/02/2021;

Leonardo Roscoe – 25/01/2021;

Leonardo Ayres – 25/01/2021;

Moema – 12/02/2021;

Rodrigo – 25/12/2020;

Rommel – 18/01/2021;

Thiago – 08/02/2021;

Leonardo Fares – 31/01/2021.