

PROGRAMAS DE CONFORMIDADE E A BUSCA DE INTEGRIDADE EM ORGANIZAÇÕES

Valdir Melo

Técnico de planejamento e pesquisa na Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais (Dirur) do Ipea.

Para resolver certos problemas internos de organizações, surgiram três caminhos institucionais ao longo do tempo: programa de gestão de risco, programa de conformidade (*compliance*) e programa de integridade. Diferenciam-se por escopos e por ênfases, embora haja considerável interseção de conteúdo entre eles.

Um programa de gestão de risco visa detectar e localizar riscos, avaliá-los e administrá-los. Há riscos sobretudo em tarefas e em etapas dos processos da organização. Por sua vez, um programa de conformidade visa criar um ambiente social propício ao cumprimento de normas e procedimentos. Um forte motivo de sua adoção tem sido prevenir, detectar e terminar práticas ilícitas, desde delitos a pequenas irregularidades.

A busca de conformidade deve incluir preocupar-se com gerenciamento de informações. Pois é possível cumprir as normas literalmente, ao mesmo tempo em que certas ações e práticas opõem-se às finalidades que as normas almejam alcançar. As informações da organização podem estar enviesadas ou deturpadas para mostrar cumprimento. Há várias maneiras de enfraquecer ou sabotar o sistema de informação, manipulando a existência, o teor e o fluxo de informações dentro da organização.

Isso expõe limites de um programa de conformidade. Iniciativas anticorrupção, para serem efetivas, precisam transcender a preocupação com corrupção, porque a existência de práticas corruptas não é um mal autônomo; é um sintoma de degeneração burocrática dentro da organização. A degeneração não está em procedimentos nem em controles, mas em pessoas. Em particular, a dimensão mais importante está no corpo de funcionários, porque são estes que fazem quase tudo funcionar – ou não.

A degeneração ocorre quando, em pelo menos boa parte dos funcionários, o senso moral é frouxo. Quando rareiam os valores mais altos em um ambiente

organizacional, há ‘abuso de poder e de privilégio no local de trabalho’; deixa-se de lado ‘a importância do bem-estar no ambiente de trabalho’; torna-se difícil ‘melhorar a conversa com funcionários’; as pessoas resignam-se a adotar ‘a deprimente necessidade de agradar o chefe’. Logo, não deveria surpreender que a ‘cobiça executiva’ proliferasse.

Para mudar isso, faz-se necessária uma transformação na atmosfera cultural interna da organização, de modo a haver uma comunidade íntegra. Isto significa ser formada de pessoas com integridade de caráter – pessoas decentes, honestas, probas, que têm idoneidade moral. Ademais, precisa ser uma comunidade unida (interligada) e solidária. Nela há relações estreitas entre seus membros, familiaridade e grande frequência de contatos e encontros informais. Desta maneira, nasce e floresce uma autossupervisão comunitária e informal. É a mais eficaz e a mais confiável, pois está embutida na organização inteira – ou melhor, em sua comunidade.

Fazer essa transformação é o papel de um programa de integridade. Programas dos outros dois tipos concentram-se em instituições internas da organização. Em contraste, um programa de integridade preocupa-se com pessoas – em si mesmas, mas também nas consequências organizacionais da maneira como são tratadas pela organização. Põe em seu cerne o fato de que pessoas têm sentimentos, valores, crenças sobre o mundo, sobre a vida pessoal e a vida em sociedade. Têm hábitos pessoais e aspirações profissionais. Têm interesses e obrigações fora da organização.

Em suma, um bom programa de conformidade precisa operar lado a lado com um programa de integridade ou ser parte deste. A razão principal em favor de um programa de integridade é que esta espécie de programa contempla de maneira mais consciente e direta a busca de integridade dentro de uma organização.