

PROGRAMA DE INTEGRIDADE EM ORGANIZAÇÕES: PRECEITOS DE UMA PROPOSTA

Valdir Melo

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

Múltiplas fases da experiência norte-americana com casos de malfeitos organizacionais dão indicação de eficácia limitada das diversas barreiras institucionais a malfeitos. Um diagnóstico razoável é que os elementos institucionais de prevenção e de depuração precisam ser rebalanceados para salientar integridade na vida interna das organizações. Tendo em vista isso, um programa de integridade atenua a importância relativa dos dirigentes, de normas e de procedimentos de controle, para salientar duas contrapartidas. Primeiro, prioridade às necessidades e às carências das pessoas no âmbito da organização. Segundo, criação e manutenção na organização de um clima interno onde se cultiva integridade.

Uma organização tem missão e objetivos, cuja consecução depende de motivação e de comportamento dos funcionários. A ênfase em pessoas torna o ambiente de trabalho um local de autorrealização. Objetivos e tarefas casam-se com as disposições e habilidades individuais dos funcionários, colocando cada um em situações de fazer o que gosta e o que executa bem. Os funcionários encontram aprovação social, solidariedade, reconhecimento de sua competência e respeito a seu âmbito de autonomia pessoal.

O clima de desenvolvimento de recursos humanos ajuda as pessoas a evoluírem como profissionais e, ao mesmo tempo, a levarem vidas mais ricas e mais plenas. Em consequência, a evolução pessoal e profissional permite que o funcionário recorra a suas vivências, libere todo o seu potencial e aplique-o no trabalho; desta maneira, impulse o desempenho da organização. Isto gera entusiasmo pelo trabalho, além de afinidade com a organização e comprometimento com os objetivos desta.

Dirigentes e funcionários buscam formar e manter uma comunidade que seja entrosada, solidária e colaborativa. Funcionários que confiam uns nos outros e se ajudam tornam-se bons camaradas. Quem é solidário, quem ajuda na dificuldade, desperta a confiança do outro. Uma pessoa que tem senso moral

merece e ganha a confiança dos demais. E isto vale para todos, naturalmente. Entrementes, entre duas pessoas tendo relações interpessoais confiantes e francas há grande chance de brotar relacionamento com maior profundidade e intimidade. E amigos, ou pelo menos bons camaradas, são solidários nas carências pessoais e nas carências de trabalho. Quando várias redes de amizades se formam na organização, ela passa a conter uma comunidade genuinamente entrosada e solidária.

Na comunidade intraorganizacional, há as condições propícias a que cada funcionário se beneficie de múltiplas interações com outros. Há reciprocidade no processo de aperfeiçoamento do autoconhecimento, resultando em correção e melhoria da autoimagem e da autoestima. Nessas circunstâncias, os laços de afeição pela comunidade transferem-se para organização que a abriga. Por isso, os funcionários identificam-se com a organização em que operam; envolvem-se com os destinos dela por meio de monitoramento, apreciações e sugestões (participação conversativa). Em consequência, não só se tornam mais responsáveis como também manifestam melhor desempenho.

Praticantes de malfeitos corroem as instituições por dentro e adquirem o controle de alguma parte vulnerável e valiosa da organização. A resistência última e decisiva só pode vir de pessoas íntegras. Um dirigente ou funcionário busca ser pessoa idônea moralmente. Sendo-a, de seu íntimo virá a força para resistir ao exercício de tentações e pressões por seu superior, por colegas ou por subordinados. E quanto mais membros da organização forem íntegros, mais fácil será obter apoio, conselhos, encorajamento para resistir a más influências.