

# A CULTURA DA INTEGRIDADE

Camilla M. Ribas da Silva<sup>1</sup>

Falar de integridade é sempre relevante, mesmo em tempos em que o foco mundial é o combate à pandemia que assombra o planeta Terra. Contudo, é possível vislumbrar como a cultura da integridade empresarial pode mudar esse cenário e de como as empresas que têm a virtude da ética como seu grande valor podem se destacar mesmo nesse momento onde quase não se vê luz no fim do túnel.

Destaca-se a importância do Código de Ética nesses momentos de crise, o qual visa nortear a empresa para que sejam tomadas as decisões sem desviar da sua missão, visão e de seus valores. Isso traz segurança para seus colaboradores, diretoria, bem como a certeza de que a empresa enfrentará os desafios pautada nos preceitos de ética e moral, o que já é conhecido e aceito por toda sua equipe. Se a empresa não tem um código de ética efetivo, é a oportunidade de repensar, mapear riscos, fazer as devidas análises, treinamentos, para poder elaborar e colocar em prática um código de ética e conduta para orientação da empresa em todos os momentos, principalmente em tempos de crise.

Com a legislação determinando a implementação de programas de *compliance*, a integridade torna-se assunto de grande relevância no meio empresarial. A elaboração dos códigos de ética, os treinamentos e a introdução de uma cultura de integridade é uma preocupação constante para as empresas. A mudança de paradigma diante de toda a problemática da corrupção é inerente a todas as empresas que visam sua longevidade econômica.

Assim, nasce a cultura da integridade, que não se trata de simples cumprimento legal, mas sim de uma mudança de comportamento, da atuação efetiva da conformidade com as normas legais a fim de evitar, detectar e tratar quaisquer desvios que possam ocorrer.

---

<sup>1</sup> Advogada pós graduada em Direito Civil e Empresarial, *Master of Business Administration* em *Compliance* e Gestão de Risco, atuando especificamente na área consultiva e contenciosa empresarial.

Quando se fala de integridade, remete-se automaticamente ao conceito de ética e moral. Marcelo Zekner, autor da espetacular obra “Integridade governamental e empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal”, hoje *Chief Governance and Compliance Executive Officer* da Petrobrás, traz um excelente conceito para integridade:

“De um modo mais direto e específico, a integridade implica a exata correspondência entre os relevantes valores morais e a realização desses valores no momento em que, diante das situações-problemas do dia a dia, uma escolha é reclamada a fim de que uma ação ou uma omissão sejam realizadas. A integridade, já por esse aspecto, se diferencia da ética: enquanto esta traz conotações mais filosóficas e intangíveis, a primeira se preocupa mais com o comportamento diário das pessoas e com o processo de tomadas de decisões.” **(ZENKNER, Marcelo. Integridade governamental e empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal. Belo Horizonte: Fórum, 2019. p.46.)**

Essa conceituação leva a crer que a integridade está muito mais ligada à prática do que a teoria propriamente dita, pois deixa de lado a parte filosófica da ética e determina uma mudança de comportamento onde se leva em consideração os valores que a ética e a moral propõem.

O indivíduo íntegro é aquele que vai agir em conformidade não só com a lei e por medo da punição, mas de acordo com o que é certo, independentemente das circunstâncias, se é um ambiente público, privado, se há pessoas observando ou se está sozinho. E esse comportamento é constante e coerente com os preceitos que o indivíduo acredita, jamais agindo de forma contrária aos valores que ele mesmo cultua.

Os programas de integridade vão muito mais adiante do que a simples implementação de um programa de *compliance*. Além de cumprir com a determinação legal, preveem a real mudança na cultura da empresa, com a perpetuação de valores éticos como essenciais e não apenas formais.

É no decreto nº 8.420/2015, que regulamente a lei nº 12.846/13, que estão contidas as diretrizes para a implementação dos programas de integridade. A intenção é de que os programas não sejam meramente “de fachada”, ou seja, com o intuito de apenas cumprir o que determina a lei, mas sim que efetivamente façam a diferença no acultramento empresarial – o que trará benefícios à empresa e à sociedade como um todo.

Para que o programa de integridade se consolide é necessário envolvimento de todos os colaboradores, além da alta administração. Deve-se focar não apenas em treinamentos e teoria, mas sim na essência do ser humano envolvido na atividade. Só assim se consegue chegar ao grande objetivo, que é a mudança de comportamento, o acultramento. Além das regras que devem ser observadas e cumpridas, deve existir uma preocupação com valores e a sua introdução no cotidiano não só do funcionário ou gestor, mas do própria atividade empresarial. Segundo André Franco Montoro, *“quanto mais voluntária e espontaneamente empresas e indivíduos adotarem um comportamento ético, menor será a propensão a transgredir.”* (MONTORO, O Valor Econômico do Comportamento Ético. In: CARDOSO, F.H.; MOREIRA, M.M. (Coord). Cultura das Transgressões no Brasil - Lições da História. 2.ed.São Paulo: Saraiva, 2008, p.12.)

Esses mecanismos de integridade podem ser desenvolvidos dentro da empresa levando-se em consideração não só a norma legal mas sim o contexto institucional, social e cultural. Ou seja, cada corporação deve ter um programa de integridade específico e único tendo em vistas ser ímpar.

Parafraseando o CEO da Porsche – Peter Schutz – *“contrate caráter, treine habilidades”*. Isso porque se houver a identificação de valores éticos e morais no indivíduo antes mesmo de ingressar na empresa, será muito mais fácil a absorção dos preceitos de integridade nos quais a empresa se pauta. A probabilidade da transgressão de uma conduta ética com toda certeza é diminuta. Quanto mais funcionários íntegros ou em formação de integridade que realmente estão dispostos a assimilar o comportamento voltado aos preceitos éticos e morais, menor será a necessidade de regulamentação rígida e fiscalização, e a saúde econômica da empresa será de alta qualidade, pois estará longe de condutas que envolvam corrupção e demais ilícitos.

Sem dúvida alguma o melhor caminho a ser trilhado é aquele que conduz à integridade. A implementação de uma forma efetiva e verdadeiramente vívida dos programas de integridade beneficia a empresa como um ente personificado, seus colaboradores em todas as escalas e toda a sociedade. Isso porque a cultura da integridade proporciona a transparência, a verdade, a prática da ética e dos valores morais.

Essa contribuição vem com a mudança nos processos adotados pelas empresas mas não em virtude de uma determinação legal visando não ser

punida, mas sim de uma ampliação na visão negocial, onde quem ganha é quem faz o correto, é que age com lealdade, é quem se preocupa com o ser humano que integra seu quadro de colaboradores.

A empresa se beneficia por se destacar perante as demais, pois o programa de integridade traz a elevação moral do negócio, previsibilidade de suas ações e confiança para seus colaboradores e com quem se relaciona. Além disso, a sociedade como um todo ganha por ter um empreendimento voltado ao combate a atos ilícitos e de corrupção que hoje é o “câncer” do mundo. Quanto mais corporações se envolvam na cultura da integridade mais seres humanos serão valorizados e terão a conduta íntegra como sendo inerente em suas ações tanto profissionais quanto pessoais.

E nesse momento de crise que o mundo enfrenta, que irá mudar a economia em muitos aspectos, a cultura da integridade traz o diferencial para as empresas pois o enfrentamento torna-se mais coerente e mais seguro. A saúde econômica e financeira de empresas que estão inseridas em uma cultura da integridade, baseada em valores éticos sólidos, que tem riscos mapeados, com frentes para gerenciar crises e valores nos quais possa se pautar, irá encarar esse grande desafio de forma mais adequada e lógica, com decisões pautadas em valores éticos levando-se em consideração acima de tudo o ser humano, protagonista nesse palco.