

OBSERVATÓRIO CONTRA A FRAUDE

Uma instituição em crise de ética e legalidade (Compliance) - Como restaurar a reputação e confiança construindo uma cultura de integridade

Estar exposto a investigações e a julgamentos públicos é, para uma Instituição de Solidariedade Social (IPSS), seus responsáveis e funcionários, comparável a uma tempestade perfeita!



Nuno Guita

Uma vez caídas em descrédito por condutas desviantes e falta de ética dos seus órgãos de gestão e a par das respostas formais das autoridades policiais e judiciárias como podem essas organizações reforçar a sua protecção antifraude e anticorrupção, cumprir com os requisitos regulatórios, gerir os riscos associados e recuperar a necessária reputação?

Em nosso entender apenas um Programa de Gestão de Compliance baseado no risco, que responda aos requisitos de enquadramento legal, reporte financeiro e riscos procedimentais em permanente mudança decorrentes de uma sociedade global e em constante evolução é que permite dar resposta eficaz.

A expressão “tempestade perfeita” é um decalque morfológico (do inglês perfect storm) que se refere à situação na qual um evento desfavorável, é drasticamente agravado pela ocorrência de uma rara combinação de circunstâncias, transformando-se num desastre. A expressão também é usada para descrever um fenómeno meteorológico de grande magnitude, resultante de uma inusitada confluência de fatores que agravam uma situação drasticamente (wikipedia).

Estar exposta a investigações e a julgamentos públicos - não só na localidade e no âmbito da sua actividade, mas pelo país inteiro e de uma forma generalizada - é, para uma Instituição de Solidariedade Social (IPSS), seus responsáveis e funcionários, comparável a uma tempestade perfeita! Independen-

dentemente das causas, as lições que se retiram dessas tempestades são muito penosas, pois o seu poder destrutivo desenvolve-se muito rapidamente e manifesta-se descontroladamente. Os casos recentes da Raríssimas e d’OSéculo são disso exemplos, mas existem outros.

Os danos reputacionais que as instituições sofrem um pouco por toda a parte devido a comportamentos desviantes, evidenciam a triste experiência que muitas dessas organizações fizeram quando confrontadas com uma situação de CRISE DE ÉTICA E LEGALIDADE e sublinham a grande sabedoria da afirmação de Warren Buffett: “São necessários 20 anos para construir uma reputação e apenas cinco minutos para destruí-la”.

A divulgação de investigações judiciais e suspeitas de integridade ética ou violações de conduta, têm, sobretudo no terceiro sector, o potencial de culminar numa grave crise de credibilidade e reputação com impacto severo na própria viabilidade de uma IPSS - tanto mais quanto hoje em dia a informação é de imediato e globalmente, difundida através da web e essas instituições dependem da filantropia de terceiros.

Por isso, para qualquer instituição que se encontre numa dessas crises ou a recuperar dela, é da maior importância, tomar logo que possível e por si mesma a iniciativa de esclarecer proactivamente todas as suspeitas, e dúvidas que possam preocupar o público em geral ou um número significativo de decisores interessados e demonstrar de forma credível que a organização está genuinamente empenhada num processo de mudança.

Nesses casos, torna-se urgente lançar de forma estruturada, quer um programa de Compliance organizacional (comportamento ético), quer uma estratégia comunicacional (interna e externa); tanto para alcançar a necessária transformação organizacional interna,

como para restaurar a confiança dos stakeholders externos, no que à futura conduta da organização diz respeito. Essa estratégia de comunicação visa atingir os seguintes objetivos:

- Formar e sensibilizar os públicos interno e externo para a seriedade com que a organização vai implementar um programa de conformidade (Compliance) e conduta ética e prevenir e mitigar os riscos de corrupção;
- Alterar comportamentos dos colaboradores e comprometer o apoio dos públicos internos para a ética organizacional e agenda de conformidade (conformidade);
- Permitir à direcção e colaboradores actuar adequadamente nos casos em que ocorram desvios comportamentais;
- Criar e comunicar um entendimento comum das políticas internas;
- Comunicar e viabilizar o necessário tom da gestão de topo com registo de autoridade “tone from the top”;
- Restaurar a confiança na adequada conduta organizacional da instituição e alterar a percepção do público externo.

Como os casos mais recentes têm vindo a demonstrar, os desvios comportamentais nas instituições e dos seus órgãos de gestão, encerram em si mesmos um grande risco reputacional e por esse motivo geram enormes desconfiças nos stakeholders bem como podem conduzir à responsabilização judicial tanto de indivíduos como das próprias instituições. Por isso, impõe-se urgentemente uma cuidadosa gestão de crise que deve respeitar um sistema que, não sendo necessariamente complexo, é seguramente um empreendimento muito sensível. A sequência que se sugere é a seguinte:

1. Reforçar a capacidade de liderança para promover a urgência

da actuação;

1. Reunir uma equipe orientadora credível;
2. Criar a visão e as estratégias;
3. Implementar novos processos;
4. Remover as resistências à ação;
5. Conquistar ganhos evidentes a curto prazo;
6. Continuar a pressão de mudança por fases sucessivas;
7. E, finalmente, criar uma nova cultura para tornar o comportamento ético e de conformidade adequado e sólido dentro da instituição.

Antes de quaisquer outras, serão estas as medidas de execução indispensáveis para restaurar a credibilidade e a reputação de uma instituição que se tenha visto a braços com desvios comportamentais.

A subsequente manutenção sustentada destas acções é seguramente uma condição prévia indispensável para tornar qualquer instituição numa referência organizacional de ação ética e conformidade ou Compliance.

