

INTEGRIDADE NA TOMADA DE DECISÃO

Nas organizações públicas, os servidores que exercem cargos de liderança precisam, muitas vezes, tomar decisões difíceis, delegar trabalhos à sua equipe, ou até mesmo legalmente transmitir funções ou dar poderes aos hierarquicamente subordinados. De modo geral, os servidores públicos, de acordo com suas atribuições, devem tomar decisões sobre o exercício de sua função.

Nesse contexto, é importante compreender que a parte exposta a uma tomada de decisão está subjetivamente exposta a riscos que precisam ser avaliados, já que é dela a responsabilidade pelas consequências que tal decisão pode gerar.

DECISÃO BASEADA NA INTEGRIDADE

As decisões devem ser tomadas respeitando os valores organizacionais e a missão da instituição.

Considerando que o papel organizacional é voltado para o interesse público, a tomada de decisão deve respeitar um conjunto de normas junto com os procedimentos legais existentes. Ainda que o líder não garanta o contentamento de todos sobre a decisão tomada, mesmo que solucionando um problema baseando-se em um conjunto consistente de integridade, é imprescindível que a tomada de decisão seja feita com responsabilidade, imparcialidade e honestidade, três elementos que norteiam e garantem deliberações íntegras.

Isso é importante porque, além de se responsabilizar por uma decisão, aquele que a toma muitas vezes também é responsável por avaliar e mediar eventuais conflitos, problemas e erros cometidos por seu pessoal de equipe. Da mesma forma, é responsabilidade daquele que está tomando a decisão gerir os riscos, com a finalidade de detectar falhas que precisem ser corrigidas. Todos esses aspectos retratam a responsabilidade das lideranças na tomada de decisão.

A imparcialidade é outro fator decisivo na tomada de decisão. Um líder deve ter em mente que a cautela e a atenção são os permissores do êxito de uma análise eficaz, e que, para agir com integridade, deve abandonar ao máximo influenciadores comuns, como preferências pessoais e emoções.

Assim, deve-se levar em consideração que a falta de integridade na tomada de decisões, que vai além de práticas corruptas, ameaça o crescimento inclusivo, mina os valores da democracia e da confiança nos governos e impede a prestação efetiva de serviços públicos.

Vale observar que ser honesto, em sentido amplo, é pré-requisito para ser responsável. Assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas exige honestidade, principalmente quando forem mal-recebidas pelas outras pessoas que sofrerão os efeitos de determinada decisão.

Nem sempre as consequências de uma decisão tomada são previsíveis em sua totalidade. No entanto, é preciso ter clareza sobre o máximo de eventos distintos que podem ser ocasionados pela decisão tomada e, mais ainda, é fundamental entender que o desejo individual ou de um grupo (muito específico e pouco representativo) não pode guiar a decisão, tampouco estar acima dos interesses públicos.

DECISÕES ÍNTEGRAS CONTRA A CAPTURA DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Tomar uma decisão baseada em elementos da integridade também é evitar a captura de políticas públicas, o que ocorre quando decisões são tomadas distantes do interesse público em vista de um interesse particular. Dessa forma, podem exacerbar as desigualdades e prejudicar os valores democráticos, o crescimento econômico e a confiança no governo, conforme indica a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) na recomendação de 2017.

Para a OCDE, a captura pode ser definida como o processo pelo qual, sistemática ou repetidamente, as decisões públicas sobre leis, regulamentos ou políticas se afastam do interesse público e são direcionadas aos interesses de um grupo, sendo restringidas pela intenção e ação desse grupo. Quando a tomada de decisão é capturada por interesses particulares, as regras podem ser inclinadas a favor de alguns fatores selecionados. As consequências incluem a erosão da governança democrática, a separação da coesão social e o desaparecimento da igualdade de oportunidades para todos (Contra la captura de políticas públicas: Integridad en la toma de decisiones públicas).

A captura é, conseqüentemente, o oposto de um processo de tomada de decisão inclusivo e justo, e mina os valores democráticos essenciais. Em suma, capturar um processo de tomada de decisão equivale a excluir outros atores dela.

A tomada de decisão baseada na integridade é aquela que:

1. Tem sempre em mente os valores de integridade institucional, o interesse público e a missão da organização pública na qual atua;
2. Vai além da legalidade, do procedimento e da motivação para incluir a responsabilidade, imparcialidade e honestidade no ato de decidir;
3. Assimila que a confiança, a objetividade e a transparência são elementos desse processo de tomada de decisão. Ao ser objetivo na tomada de

decisão, permite-se excluir indícios de parcialidade, ajuda a aumentar a confiança sobre sua liderança, e proporciona uma consistência sobre sua credibilidade na tomada de decisão;

4. Define bem os fatos em suas proeminências e elenca os principais desafios éticos relacionados;
5. Sempre que possível, inclui a participação pública no processo de tomada de decisão;
6. Evita a captação de políticas públicas e potenciais conflitos de interesse; e
7. Revela qual ato decisório é mais ideal, aceitável e justo.

Uma decisão tomada de forma íntegra não deve ser dada por concluída com o ato de decidir. Para tanto, o líder deve ainda:

1. Utilizar medidores/parâmetros (caso não existentes, criá-los) para monitorar se a decisão tomada surtiu o resultado esperado;
2. Ter em mente que a decisão tomada é apenas o começo do processo, uma vez que deverá atuar de forma coerente com sua decisão, lembrando da responsabilidade;
3. Avaliar como a decisão tomada teve seu desfecho até o resultado, fazer registros para consultas futuras em outra tomada de decisão.

APROFUNDANDO O CONHECIMENTO

- A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (2003) dispõe expressamente que a fim de combater a corrupção: "Cada Estado Parte adotará as medidas necessárias para aumentar a transparência em sua administração pública, inclusive em relação à sua organização, funcionamento e processos de tomada de decisão, quando apropriado".
- Para a Comissão de Serviço Público Australiano, "Liderança" é um dos quatro pilares para incorporar os valores do serviço público nas ações e decisões diárias, que se traduz num modelo de comportamento ético. Por outro lado, liderança ética significa que o servidor líder orienta sua equipe na compreensão e aplicação dos valores.
- Para auxiliar os servidores públicos em seu processo de tomada de decisão quando confrontados com dilemas éticos, a Australian Public Service Commission desenvolveu um modelo de tomada de decisão, composto por seis etapas:
 1. Reconhecer uma situação ou problema potencial
 2. Encontrar as informações relevantes
 3. Persistir na encruzilhada (discutir sobre isso)
 4. Avaliar as opções
 5. Tomar uma decisão
 6. Encontrar tempo para refletir