

ÉTICA EMPRESARIAL: ENTRE A CULTURA E OS PROGRAMAS DE CONFORMIDADE

4

Milton Nassau Ribeiro

1. Introdução

No tempo em que vivemos, o mundo reflete sobre os valores que constituíram a sociedade contemporânea. Se de um lado temos a velocidade de informação e interação virtual, de outro, temos instituições e regras que se ancoram em estruturas e modelos de pensamento anteriores à era digital. Evidentemente, essa contradição impacta as empresas e o mundo dos negócios, que é desafiado a acompanhar a evolução dos valores de uma sociedade mais crítica, superficial e veloz. Nesse contexto, é essencial que práticas e pensamentos anteriores sejam abandonados, com alterações na cultura das organizações.

Por isso condutas que eram toleradas pela sociedade passaram a ser repelidas pelo imperativo ético e humano que se apresenta neste início de milênio. No mundo empresarial, as organizações devem compatibilizar a busca pelos resultados com a humanização das relações e a melhoria da sociedade.

No Brasil, esta discussão não se relaciona apenas aos escândalos de corrupção que, recentemente, expuseram as espúrias relações entre Estado e empresa. Ela se co-

necta também com a mudança da sociedade, seus anseios e com a forma pela qual estes se vocalizam no “Mundo VUCA”¹. Se no passado a discussão sobre Ética Empresarial e *Compliance* estava muito focada na satisfação do investidor estrangeiro, hoje é a própria sociedade local quem cobra um alinhamento das organizações com os valores éticos desejáveis.

Ou seja, o tema da Ética Empresarial se estendeu para diversos *stakeholders*, da mesma forma como se alterou a maneira como estes se manifestam em relação ao tema (velocidade, capilaridade e assertividade).

O presente trabalho busca refletir sobre da Ética Empresarial no contexto atual, relacionando-a aos Programas de Conformidade e a cultura das empresas.

2. Moral, Ética e Ética Empresarial

A recente eleição americana confirmou, de forma ainda mais evidente, o cenário de polarização ideológica que vive a humanidade. Não foi diferente nas eleições brasileira de 2014, francesa de 2017, sem contar as polarizações enormes que ocorrem em regimes em que a democracia é ainda mais frágil ou não existe.

A velocidade da informação possibilitou que qualquer cidadão se tornasse meio propagação de notícias (falsas ou verdadeiras) através de uma conta em uma rede social.

¹ VUCA é um acrônimo a partir das iniciais de: *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade em inglês). O conceito de VUCA combina quatro desafios distintos do mundo contemporâneo que, paradoxalmente, demandam quatro tipos distintos de resposta simultânea. A expressão, muito usada nos ambientes acadêmicos e empresariais atualmente e associa-se à ideia de constante e rápida mudança de cenários, tornando a instabilidade o “novo normal”.

Fenômenos como sobrecarga de informação² pós verdade³ e *fake news*⁴ são realidades contemporâneas, embora, não necessariamente, o fluxo maior e mais veloz de informações tenha gerado maior conhecimento aos cidadãos. Segundo o filósofo Luiz Felipe Pondé⁵, no Brasil, vivemos a “cidadania mimimi” em que todo mundo reclama e se sente ofendido, mas ninguém faz nada, aguardando que apenas o Estado resolva.

Em um cenário de tamanha confusão e polarização, é reforçada a ideia de moral como uma concepção ligada à visão de mundo de um indivíduo ou de um grupo restrito de indivíduos. Estaria a moral ligada ao interesse destes, aos seus costumes e à forma como julgam o justo. O que

² Sobre o fenômeno vide a interessante entrevista de JP Ragaswami, criador da *start up School of Everything In*: <http://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2013/11/consumimos-muita-informacao-e-isso-torna-nossas-vidas-dificeis.html>

³ O neologismo *Post-truth* (pós-verdade) foi escolhido pela Universidade de Oxford, que edita um dos mais tradicionais dicionários da língua inglesa, como a palavra do ano. A palavra refere-se a fatos objetivos tornados menos importantes na formação da opinião pública do que o apelo emocional e as crenças pessoais. Tal prática tornou-se altamente conhecido durante nas campanhas do chamando “Brexit” e do então candidato Donald Trump, quando informações distorcidas foram amplamente veiculadas de forma enviesar a visão daquele que recebe tal informação.

⁴ Segundo reportagem da Revista Istoé Dinheiro, já existe uma indústria especializada na criação e propagação de notícias falsas que visam a melhorar ou piorar a reputação de empresas ou pessoas junto à opinião pública. *In*: <http://www.istoedinheiro.com.br/estudo-revela-como-funciona-industria-de-fake-news-no-mundo/>.

⁵ CORTELLA, Mario Sérgio. DIMENSTEIN, Gilberto, KARNAL Leandro, PONDÉ, Luiz Felipe. *Verdades e Mentiras: Ética e Democracia no Brasil*. Campinas: Papiro, 2016. p. 54

é imoral para uma pessoa, pode ser plenamente aceitável para outra.

Na moral religiosa é muito fácil identificar tal fato. Por exemplo, o que é moralmente aceito por agnóstico do norte europeu, certamente não é o mesmo que é aceito por um muçulmano do leste europeu, um presbiteriano anglo-saxão ou um neopentecostal brasileiro.

Wagner Giovanini⁶, define moral como:

“...o conjunto de regras que orientam o cidadão a discernir o certo do errado. Assim, a moral é normativa, relacionada aos costumes dos povos e ao conjunto de hábitos, regras, normas e leis que regulam a conduta de um povo, nas diversas épocas. Logo, ela é dinâmica, podendo variar de cultura para cultura.”

Já a ética tem um caráter mais abrangente. Deriva do grego “ethos” que significa “jeito de ser”. Trata-se de um contrato tácito celebrado entre um grupo maior em busca do bem comum. Abrange não apenas as regras de convivência na busca deste objetivo, mas principalmente os valores e princípios que representam o entendimento coletivo do que é importante para a convivência em determinada sociedade. Mario Sérgio Cortella⁷ define Ética como:

“o conjunto de valores que temos para dirigir nossa conduta. Desse modo, o traficante Fernandinho Beira-Mar tem ética, só que não é a

⁶ GIOVANINI, Wagner. *Compliance: A excelência na prática*. São Paulo: 2015. p.19.

⁷ CORTELLA, Mario Sérgio. DIMENSTEIN, Gilberto, KARNAL Leandro, PONDÉ, Luiz Felipe. *Verdades e Mentiras: Ética e Democracia no Brasil*. Campinas: Papiro, 2016. p. 25 e 26.

minha (...) a ética é histórica. Ela é relativa ao tempo, ao grupo, ao nascimento, à sociedade”

Quando se fala em Ética Empresarial, tais conceitos se aplicam perfeitamente. Independentemente da moral individual das pessoas que compõem a organização, a empresa verdadeiramente ética tem um modo de agir, a fim de refletir seus valores e a percepção coletiva da melhor forma para a companhia e a sociedade em que a mesma se insere. Trata-se de um acordo silencioso entre os empregados, gestores e acionistas da empresa que tem por objeto a atitude certa e o bem comum sustentável.

A Ética Empresarial é um contrato coletivo em que a direção da empresa e os empregados se comprometem com uma série de comportamentos e atitudes que reflitam os valores e a cultura escolhidos por aquele determinado grupo. Esse contrato tácito pode atender a valores íntegros ou não.

Porém quando nos referimos a uma Ética Empresarial que visa a atender os valores nobres, tais como integridade e respeito aos *stakeholders*, é essencial que a mesma se ancore em dois pontos essenciais: Cultura Empresarial de Integridade e um Programa de Conformidade efetivo.

3. Cultura Empresarial

Antes de definir Cultura Empresarial, é importante observar que todo conjunto de indivíduos tem, quando convivendo em grupo, uma consciência coletiva e uma cultura própria. Esses grupos podem compartilhar uma herança física comum (cultura de sangue) ou um propósito comum (cultura de significado)⁸. Empresas, organizações

⁸ BARRETT, Richard. *Criando uma organização dirigida por valores*. São Paulo: Antakarna: Polibrera Editora, 2009. p. 43.

não governamentais (ONGs), instituições governamentais são exemplos de cultura de significado, enquanto nações, tribos, clãs e famílias incluem-se na cultura de sangue.

Logo, uma Cultura Empresarial se forma a partir de um propósito comum, seja este qual for, pois reflete padrões de comportamento que são encorajados ou tolerados com o passar do tempo. A Cultura Empresarial se expressa a partir de mensagens não verbais recebidas pelas pessoas a respeito do que seja valorizado naquele grupo. Esta pode ser observada nos comportamentos (modelos seguidos, interações etc.); sistemas (planejamento, orçamentos, avaliação de desempenho, recompensas, métricas, relatórios, estrutura); e símbolos (alocação de orçamentos, uso do tempo, promoções e demissões de pessoas, *layout* dos escritórios, estacionamentos, títulos dos cargos).⁹

Apesar de haver várias formas de se definir Cultura Empresarial, a forma mais simples e direta, em minha opinião, é defini-la como o “jeito de ser” de uma empresa. O que parece simples de se definir, se revela extremamente difícil para se implantar, uma vez que, para se transformar uma organização, tem que se transformar a liderança da mesma. Os líderes são as molas propulsoras da transformação das equipes, pois não é nada simples alinhar os propósitos pessoais de cada indivíduo, promovendo uma coesão de grupo e um alinhamento estrutural. Afinal, citando Barret: as organizações não se transformam, apenas as pessoas!¹⁰

A Cultura Empresarial se observa através da consciência coletiva do grupo¹¹ que, através das ações e comportamentos, revelam os verdadeiros valores da organização.

⁹ TAYLOR, Carolyn. *Walking The Talk: A Cultura através do exemplo*. Rio de Janeiro: Publit, 2014. 420 p.

¹⁰ BARRETT, Richard. *Criando uma organização dirigida por valores*. São Paulo: Antakarna: Polibrera Editora, 2009. p 29.

¹¹ Op. Cit. p. 33.

Esses verdadeiros valores podem ou não coincidir com aqueles escritos nas paredes dos escritórios, ao lado da Missão e Visão, ou seja, nem sempre a Cultura Empresarial almejada é igual a praticada! Por isso, para se atingir Cultura Empresarial almejada, é essencial que se gerenciem os valores da organização em direção a comportamentos, sistemas e símbolos em que se reflitam tal pretensão.

Por exemplo, se um funcionário de alta performance entrega os resultados, mas, para tal, não age de acordo com os valores da empresa, o mesmo não poderá continuar. Competências se desenvolvem, valores se vivenciam. É binário: ou se pratica ou não se pratica. E sem a prática dos valores, estes se dissociam da Cultura Empresarial.

Não é diferente quando se pretende construir uma Cultura Empresarial aderente a princípios de ética e de integridade. Primeiramente, a ética deve ser um valor expresso e difundido. Porém para que isso se reflita na Cultura Empresarial é essencial que os líderes, efetivamente, pratiquem o comportamento ético, devendo “fazer o que falam”. Uma vez internalizados na conduta dos líderes, os valores passam a fazer parte da tomada de decisão e se disseminam na organização.

Em outras palavras, não há Ética Empresarial sem uma cultura forte de integridade. A ética se espelha na Cultura Empresarial, não havendo empresa verdadeiramente ética se isso não for um valor verdadeiro incrustado em sua cultura.

4. Programas de Conformidade

Além de uma Cultura Empresarial orientada à integridade, uma organização que vise uma Ética Empresarial em consonância com valores elevados de integridade deve ter um programa efetivo de *Compliance*, a que gosto de traduzir como *Conformidade*.

Sobre *Compliance*, Alexandre Di Micelli¹² comenta que:

“ Uma expressão aparentemente complicada – mas que representa algo bastante simples em sua essência – tomou corpo nos últimos anos no mundo empresarial: o *compliance*. Trata-se da conformidade da organização a normas externas e internas, tais como leis, regulamentações e políticas corporativas.

Ou seja, Conformidade se relaciona à competência da empresa em cumprir a legislação a ela aplicável, bem como as suas normas e procedimentos internos. Refere-se também à forma como a companhia resolve os dilemas de conteúdo ético.

Nesse contexto, é função da área de Conformidade criar estratégias para assegurar, verificar e documentar o cumprimento das regras externas e internas. Para tal efeito, este deve ter três grandes papéis.

O primeiro é o de criação de estratégias de aculturação da organização. É fundamental que a área de responsável pela Conformidade seja um disseminador da cultura de integridade decidida pela empresa. Há uma função de proselitismo conceitual, mas também de criação estratégias de conscientização que dialogue tanto com o negócio da empresa quanto com a sua estrutura organizacional e geográfica.

O segundo é de caráter tático. Deve a área de Conformidade implementar um programa que atenda as características da empresa usando todas as ferramentas possíveis para a prevenção, detecção e correção de desvios legais e éticos na empresa. Nesse papel é também importante a definição

¹² SILVEIRA, Alexandre di Miceli. *Governança Corporativa: Essencial para líderes*. Rio de Janeiro: Campus, 2014. p. 109

dos riscos de Conformidade existentes na empresa e seus mitigadores. Da mesma forma, devem ser mapeadas as relações e transações críticas (*red flags*), bem como definidos controles aos processos associados.

Por fim, no que tange à função de documentar e registrar, é essencial a criação de processos interdisciplinares capazes de registrar o comportamento da empresa em situações que requeiram cumprimento das leis, normas e regulações. Também devem ser registrados os treinamentos feitos aos empregados e as decisões que envolvam áreas mapeadas como críticas ou situações de potencial dilema ético. Esse papel se liga à ideia difundida no velho ditado que prediz que: “não basta à mulher de César ser honesta, deve parecer honesta”.

Em todos os papéis, é essencial o envolvimento de todos os níveis da liderança da companhia, bem como a definição de multiplicadores que sirvam como guardiões do programa nas diversas áreas e localidades.

Com o advento da lei Anticorrupção (12.846/13) a implantação de Programas de Conformidade cresceu vertiginosamente nas empresas. Se de um lado o advento da lei e os escândalos recentes de corrupção aumentaram o nível de consciência de algumas empresas em relação à Ética Empresarial, é inegável que outras empresas implementaram Programas de Conformidade por mero oportunismo. Nesse último grupo, algumas empresas o fizeram com o objetivo principal de se beneficiarem das atenuantes da lei em caso de eventual episódio de corrupção. Já outras empresas buscaram apenas emular um padrão que na realidade não detém.

Mesmo sendo a lei tão recente, já se houve o seguinte questionamento: por que uma companhia com um Departamento de *Compliance* robusto ou que cumpre requisitos de regulações mandatórias ou voluntárias, acaba por se envolver em escândalos relacionados a desvios éticos?

Parece-me que isso ocorre especialmente em duas situações: (i) não cumprimento adequado dos passos para a implementação do programa e (ii) Programa de Conformidade implementado sem conexão com a Cultura Empresarial.

Em relação à primeira hipótese, é importante ressaltar que há certa divergência acadêmica¹³ acerca do número de passos para um efetivo Programa de Conformidade, bem como sobre a forma como estes passos se segmentam. Porém, não há grande divergência em relação ao seu conteúdo.

Podemos afirmar que todo Programa de Conformidade deve ter, ao menos:

1. Um acesso de riscos relacionados aos temas de ética e corrupção, contendo a matriz, relevância e estratégias de mitigação.
2. O chamado *Tone from the Top*, ou seja, que as discussões sobre o tema de ética tenham como protagonistas e impulsionadores a alta direção da organização. O presidente, os diretores e, até mesmo, os conselheiros de administração devem ser os primeiros a valorizar e discutir as ações relacionadas aos temas de ética e conformidade. Devem dar aos temas um protagonismo, sobrepondo-o a questões geralmente prioritárias em suas pautas, tais como resultado e estratégia. Quando o exemplo vem de cima, os empregados entendem que o Programa de Conformidade é “para valer”. Com isso, a cultura de ética se capilariza na organização, gerando um senso de responsabilidade coletiva. O patrocínio de auditorias de cultura por

¹³ Apenas para usar como exemplo as referências citadas neste trabalho, enquanto Wagner Giovani prega nove etapas, De Micelli apresenta 10 etapas úteis. Da mesma forma, diversas consultorias apresentam sua metodologia. O mais importante é que, em sua essência, tais metodologias não divergem substancialmente do conteúdo apresentado acima.

parte da alta direção é também uma boa ferramenta para demonstração do comprometimento da mesma.

3. Estrutura de Conformidade independente e autônoma, capaz de exercer uma gestão técnica, com indicadores e ferramentas adequadas.

4. Código de Ética, políticas e procedimentos devidamente aprovados, registrados e divulgados na organização. Tais regras devem ser claras, concisas e acessíveis. Devem-se considerar, conforme o caso, regras específicas para áreas críticas, tais como relacionamento governamental e suprimentos.

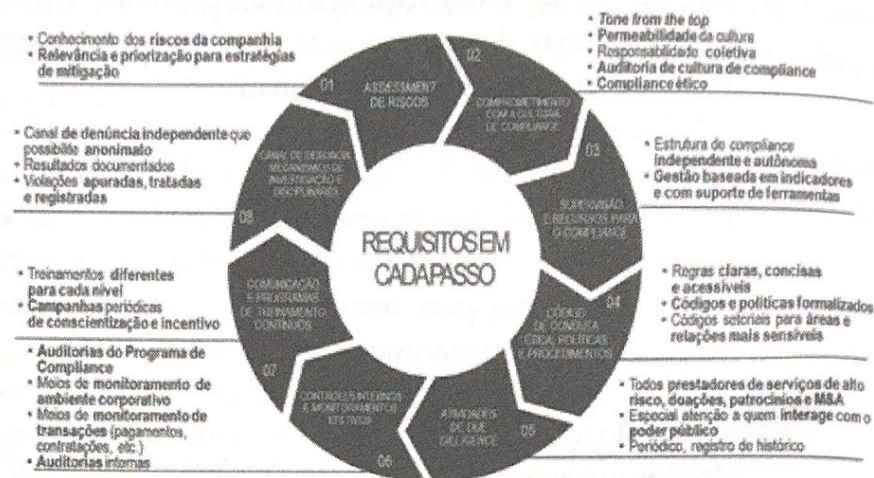
5. Atividades de *due diligence*: processos críticos, tais como doações e patrocínios e relacionamento com órgãos governamentais devem passar por uma auditoria interna, mesmo antes da contratação, devendo todo o processo ser acompanhado e registrado. O mesmo deve ocorrer com fornecedores de alto risco e operações de fusões e aquisições.

6. Controles Internos e monitoramento efetivo: deve haver controles das transações da companhia expostas a riscos de ética, dos meios de pagamento e daqueles que tem poder de autorizá-las. Para tal, deve haver a devida delegação expressa de autoridade, com a definição de papéis e responsabilidades. Todos devem ser auditados e monitorados, inclusive a área de Ética e seu programa (neste caso, pela auditoria interna ou externa, contratada especificamente para tal fim).

7. Comunicação do Programa de Conformidade e treinamentos contínuos: A cultura da ética e o programa devem ser continuamente divulgados, por todos os meios disponíveis na empresa, tais como intranet, jornais, reuniões gerenciais e etc. Deve haver campanhas específicas sobre os temas relacionados à ética e conformidade, com a finalidade de conscientizar e incentivar as condutas adequadas. Da mesma forma, todos os níveis da organização devem ser treinados.

8. Canal de Denúncias. Este deve ser independente e autônomo. A partir do canal é possível apurar, tratar e registrar as denúncias.

Vide Representação Gráfica dos passos¹⁴:



A segunda hipótese de companhias que falham na implementação de Programa de Conformidade ocorre quando a companhia coloca seus esforços apenas no atendimento a formalidades éticas compulsórias ou voluntárias. É o que chamo de ética de papel. Nesses casos não se busca uma reflexão sobre o comportamento ético vis a vis aos valores da companhia e, conseqüentemente, à sua Cultura Empresarial, pois as normas e regulamentos são perfeitos, os processos são estruturados, os registros formais são feitos, embora as pessoas não ajam com integridade. O motivo disso é que, a despeito de toda a papelada, a Cultura Empresarial da empresa não é íntegra.

5. Conclusão

A questão da Ética Empresarial veio para ficar e transcendeu ao mero cumprimento formal de normas. A tendência é de que esta questão se torne cada vez mais

¹⁴ Gráfico da consultoria ICTS

central, especialmente com o advento da quarta revolução industrial, como pontua Klaus Shwab:

“...aproveitando o entendimento compartilhado, precisamos desenvolver narrativas positivas, comuns e abrangentes, sobre como nós podemos moldar a quarta revolução industrial para as gerações atuais e futuras. Embora não saibamos o conteúdo exato dessas narrativas, sabemos as características cruciais que devem conter. Por exemplo, elas devem explicitar valores e princípios éticos que nossos futuros sistemas devem encarnar. Os mercados são fatores eficazes de criação de riqueza, mas precisamos assegurar que valores e a ética sejam o centro dos nossos comportamentos individuais e coletivos, em como dos sistemas que alimentam (...) No final, tudo dependerá das pessoas, da cultura e dos valores. De fato, precisamos trabalhar muito para garantir que todos os cidadãos, de todas as culturas, nações e grupos econômicos compreendam a necessidade de dominar a quarta revolução industrial e seus desafios civilizacionais.¹⁵”

Porém o atingimento desse imperativo ético nas empresas não se dará a partir da mera implementação de Programas de Conformidade. Para que este seja eficaz, é necessário que seja formada uma Cultura Empresarial de integridade e, todavia a implementação de uma cultura não é simples, pois é algo que se materializa na forma de agir da empresa, se expressando através dos comportamentos, sistemas e símbolos. É papel primordial da liderança refletir sobre cada um dos seus comportamentos levando em conta a preocupação com a ética e com a integridade para

¹⁵ SCHWAB, Klaus. A quarta revolução industrial. São Paulo: Edipro, 2016. p. 112-113

que se possa protagonizar a implementação do Programa de Conformidade. Caso contrário, corre-se o risco da Ética Empresarial almejada ficar perdida entre a Cultura Empresarial e as diretrizes do Programa de Conformidade.

Referências

BARRETT, Richard. *Criando uma organização dirigida por valores*. São Paulo: Antakarna: Polibrera Editora, 2009. 217 p.

CORTELLA, Mario Sérgio. DIMENSTEIN, Gilberto, KARNAL Leandro, PONDÉ, Luiz Felipe. *Verdades e Mentiras: Ética e Democracia no Brasil*. Campinas: Papiro, 2016. 127 p.

GIOVANINI, Wagner. *Compliance: A excelência na prática*. São Paulo: 2015. 505 p.

SCHWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2016. 158 p.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli. *Governança Corporativa: Essencial para líderes*. Rio de Janeiro: Campus, 2014. 213 p.

TAYLOR, Carolyn. *Walking The Talk: A Cultura através do exemplo*. Rio de Janeiro: Publit, 2014. 420 p.