



POR UMA CULTURA DE INTEGRIDADE EFETIVA

POR **SUZANA FAGUNDES**

“O que um estadista mais anseia criar é certo caráter moral em seus concidadãos, ou seja, uma inclinação para a virtude e o desempenho de ações virtuosas.”
(Aristóteles)

Há quase dez anos atuando como *compliance officer* no Brasil, de um grande grupo industrial com presença mundial – muito antes, portanto, da atual febre sobre o tema –, tenho recebido, diariamente, artigos e convites para participar de eventos sobre *compliance*. Todos eles tentam enfatizar a relevância do assunto e dar receitas prontas ou customizadas de como implementar um programa de *compliance* eficaz. Sempre focado no combate à corrupção, o tema se tornou, sem dúvida, um dos mais relevantes nas agendas de políticos e executivos de organizações de todos os portes, particularmente após a sucessão de grandes desvios de conduta de entes públicos e privados, ocorridos no País. O que também colaborou foi a promulgação da chamada Lei Anticorrupção e as diversas regulamentações e leis que a sucederam, assim como a edição de guias de boas práticas por diversos entes públicos e pela sociedade civil organizada.

É louvável que o poder público, a academia, a iniciativa privada e a sociedade civil organizada estejam discutindo a necessidade de se estabelecer programas de *compliance* como forma de

contribuir para a construção de uma sociedade mais íntegra. No entanto, a abordagem que vem sendo adotada para a elaboração desses programas é demasiadamente restrita e, por isso, ineficiente para alcançar o propósito maior, de remodelar os valores e a conduta de uma sociedade. É que, apesar de seguirem estritamente as melhores práticas internacionais – de certa forma, espelhadas no Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a lei anticorrupção brasileira, e nos guias editados pelo Ministério da Transparência e por organizações que se dedicam ao estudo do tema, como a Transparência Internacional e o Instituto Ethos –, de modo geral, os programas de *compliance* limitam-se a estabelecer mecanismos para conhecer e estimular a observância das regras ou políticas internas. Deixam, portanto, de provocar reflexões mais profundas sobre a necessidade e importância da mudança do comportamento ético. Dessa forma, são programas limitados em sua capacidade de tornar uma empresa mais íntegra e, dificilmente, serão suficientes para mudar a atitude de pessoas habituadas a infringir as regras.

Antes de prosseguir com a reflexão que aqui se propõe, sobre elementos indispensáveis para a construção de uma cultura de integridade, é importante estabelecer a diferença entre *compliance* e integridade. Muitas vezes, as pessoas confundem o verdadeiro significado desses termos e tratam, equivocadamente, a integridade como sinônimo ou tradução de *compliance*. *Compliance* significa estar em conformidade ou observância à lei, e integridade está relacionada à forma correta de agir, independentemente do que estabelece a lei. Ou seja, a integridade extrapola o simples cumprimento das leis, levando em conta, também, os objetivos para o qual foram criadas e os valores que pautam a atuação da empresa. Em outras palavras, estar em conformidade com as leis e regras internas de uma organização (*compliance*) é obrigação – não representa vantagem competitiva e não deve ser vista como um diferencial empresarial. Para se distinguir de outras organizações e atender às expectativas de suas partes interessadas, as empresas precisam desenvolver uma cultura de integridade e fazer mais do que lhes é formalmente exigido para operar em determinado local, ou seja, fazer o que é certo.

Vale ressaltar que mesmo reconhecendo o valor da implementação de programas de *compliance*, considero que eles serão pouco efetivos se não fizerem parte de um propósito maior, de um programa mais amplo de construção da cultura de integridade.

A seguir, discutiremos três elementos nem sempre enfatizados pela literatura sobre o tema, mas essenciais na busca legítima de um ambiente mais íntegro: abrangência, governança e confiança.

ABRANGÊNCIA A primeira característica para que ocorra a efetiva implementação de uma cultura de integridade refere-se à sua abrangência, tanto em termos de escopo quanto do público ao qual se destina. Afinal, a cultura de integridade floresce apenas em ambientes saudáveis e autênticos. Não há como recortar, destacar ou eleger algumas situações e pessoas às quais ela se aplica. A integridade deve estar presente sempre e abranger a todos com quem a organização se relaciona.

Em relação à abrangência do escopo, atualmente há muita discussão sobre o estabelecimento de programas que visam prevenir a corrupção

pública. Limitam-se, no entanto, a essa matéria. Pouco se fala do combate à corrupção privada e, muito menos, da adoção de mecanismos que visem evitar o descumprimento das leis trabalhistas, ambientais ou de direitos humanos, por exemplo. Ou seja, a maioria dos programas estabelecidos estimula o cumprimento de regras voltadas para o combate à corrupção pública, mas se cala sobre a luta contra a violação de direitos fundamentais, como se a observância de outras leis, sem relação com o combate à corrupção, não tivesse relevância.

A cultura de integridade deve abranger a todas as matérias e situações. Logicamente, sabemos que não é possível estabelecer um programa que já comece com essa amplitude. É preciso começar pelas matérias que envolvem os maiores riscos a que o negócio esteja exposto (questões concorrenciais, divulgação de informações privilegiadas, corrupção pública e privada, direitos humanos sanções econômicas, por exemplo) e, daí em diante, ampliá-lo continuamente, ano após ano.

Quanto à abrangência do público ao qual o programa se aplica, é interessante refletir sobre o comportamento distinto de uma mesma pessoa em ambientes diferentes. Por que alguém age de determinada forma em um local ou país, tolerando atitudes desrespeitosas ou em violação à lei, mas não as admite em lugares onde estas mesmas atitudes são malvistas pelo respectivo grupo ou sociedade?

A construção de uma cultura de integridade ou de um programa de *compliance* é usualmente destinada ao público interno das organizações que a estabelecem: administradores e empregados. Isso é compreensível, pois exigir que públicos externos ajam de maneira alinhada com os valores de uma organização requer um considerável esforço adicional de convencimento. Entretanto, uma cultura situada dentro dos muros da organização não prospera. Admitir essa limitação do público ao qual se destina a cultura de integridade seria o mesmo que dizer que uma família, quando está em casa e entre familiares, deveria agir de uma forma, respeitando os valores e as normas de convivência, mas poderia quebrar esses mesmos valores em outros ambientes. Aceitar essa restrição seria como acolher a chamada “ética de Don Corleone”, abordada por Francis Ford Coppola no filme “O Poderoso

Chefão”, segundo a qual, delitos e violações à lei eram naturalmente aceitos para, por exemplo, proteger a honra da família Corleone.

Em termos de público envolvido, apenas será possível desenvolver uma cultura de integridade se a organização buscar interagir com entes que respeitem os mesmos valores protegidos pela cultura que quer difundir. Dificilmente, uma empresa poderá assegurar que todas as suas interações sejam pautadas nos mais altos níveis de integridade. Contudo, deve agir incansavelmente para construir um ambiente de negócios íntegro em todas as suas relações, privilegiando os parceiros comerciais, públicos e privados, pessoas físicas e jurídicas que também atuem pautados na ética e moral, evitando, portanto, o envolvimento e a contratação de pessoas que sabidamente agem de forma diversa.

Assim, em relação ao público-alvo é preciso destacar que, na cultura da integridade, têm que estar inseridos os empregados, acionistas, governos, reguladores, clientes, comunidades onde a empresa atua, sindicatos, fornecedores, organizações não governamentais, mídia, organizações multilaterais comerciais e instituições de pesquisa.

Ainda sobre a abrangência, a cultura de integridade deve alcançar as pessoas em suas diversas atividades, em todos os papéis que desenvolvem na sociedade; não pode focar apenas os profissionais, mas pessoas integralmente consideradas, o que envolve também seus papéis de pais, mães, filhos, amigos e cidadãos. A cultura de integridade nasce nos valores humanos, tendo seu fundamento na família e na escola, que ajudam a formar o caráter, estimular a educação integral e fortalecer a unidade entre o pensamento, a palavra e a ação.

Geralmente, o programa de *compliance* se limita a tratar da atitude das pessoas no ambiente de trabalho, como se elas pudessem ser meio íntegras ou 60% éticas. Ou são, ou não são. Por isso, temos de desenvolver cidadãos que não aceitem qualquer deslize ético, que dentro e fora de seu ambiente profissional busquem ativamente transformar essa cultura arraigada no Brasil, que acolhe aquele que comete desvios de conduta e rejeita quem o condena.

GOVERNANÇA O segundo elemento essencial na construção de uma cultura de integridade é a governança na qual ela se pauta. São inúmeras e muitas vezes complexas as definições de governan-

ça. Neste artigo, consideramos que a governança de um programa para estabelecer uma cultura de integridade define, por meio de regras, como são tomadas as decisões e qual a responsabilidade ética de cada um em relação ao programa.

Uma boa governança é essencial para se atingir os objetivos do programa de uma organização ou de uma nação. Nesse sentido, um estudo de Daniel Kaufmann, (*Myths and Realities of Governance and Corruption, 2005*) demonstra a associação clara entre a boa governança, desenvolvimento econômico e competitividade dos países. Ou seja, quanto pior a governança de uma nação, menor será o seu desenvolvimento econômico. O estudo revela ainda uma correlação entre o fator “controle de corrupção” – um dos aspectos do indicador de governança elaborado pelo Fórum Econômico Mundial – e a baixa competitividade dos países analisados. Assim, fica claro que os objetivos de uma nação, que incluem bem-estar social e desenvolvimento econômico, não serão alcançados sem uma boa governança. Essa mesma constatação se aplica aos programas de integridade: sem uma governança adequada, seu propósito não será atingido.

É certo que a devida implementação de uma cultura de integridade exige o estabelecimento de uma governança pautada em políticas e desdobrada em treinamentos, indicadores, controles, auditorias, verificações e outros instrumentos. Esses fatores resultam em aumento da burocracia interna e tendem a ser inicialmente vistos como entraves ao desenvolvimento do negócio, afugentando até mesmo os que querem estimular a cultura almejada pelo programa. No entanto, boa governança não significa excesso de burocracia. É preciso ter a clareza de que as pessoas vão viabilizar negócios num ambiente ético. Burocracia e falta de transparência são terrenos férteis para a corrupção.

Contextualizando essa situação, a Transparência Internacional divulgou, em julho deste ano, um relatório sobre a transparência das multinacionais nos países emergentes. Segundo a organização, as 100 maiores multinacionais, baseadas em 15 países emergentes e operando em 185 países do mundo, alcançaram média de 3,4 pontos entre os 10 pontos possíveis – 0 significa menos transparente e 10, mais transparente. Doze empresas brasileiras foram incluídas no relatório, sendo que a mais bem colocada alcançou apenas o 19º lugar. Um dos objetivos

desse relatório é ressaltar a importância da transparência na governança de um programa sólido de combate à corrupção.

As regras que pautam a governança dessa nova cultura devem ser objetivas, de fácil compreensão e transparentes. Aqueles que têm a função de aplicá-las devem ter responsabilidade ética, ser abertos e acessíveis, tentar entender os dilemas propostos e promover esforços genuínos para viabilizar negócios sempre pautados nos mais altos padrões éticos, que definem o que julgamos como certo ou errado, bom ou mau, justo ou injusto, legal ou ilegal, na conduta humana e na tomada de decisões, em todas as etapas e relacionamentos da nossa vida, inclusive dentro das empresas.

Nesse contexto, é importante compreender o ambiente no qual a organização atua e buscar soluções criativas quando for possível. É também necessário ser firme e impedir transações comerciais que sejam incompatíveis com os princípios de integridade da organização, levando ao conhecimento da alta administração as situações limítrofes ou claramente contrárias à cultura de integridade. Essa atitude nem sempre é simples, embora hoje seja bem mais fácil exigir que os parceiros comerciais prestem esclarecimentos à sociedade. Entretanto, como se posicionar quando a organização possuir apenas um fornecedor em sua cadeia de valor e este estiver envolvido em polêmicas ou escândalos de corrupção? Excluir o fornecedor de sua rede e comprometer o seu negócio, ou simplesmente seguir adiante? Como explicar sua decisão para a sociedade? Trata-se de uma linha bem tênue para as organizações.

CONFIANÇA O terceiro e mais importante elemento na construção de uma cultura de integridade efetiva é a confiança na autêntica aspiração da organização em criar essa cultura. Vivemos uma crise de confiança nos relacionamentos públicos e privados, particulares e profissionais. Sem confiança não há evolução, progresso, inovação, nem ousadia e muito menos espaço para prosperar uma nova cultura. Matt Riddley, em seu livro “O Otimista Racional”, demonstra que as sociedades onde existe mais confiança entre as pessoas são também as mais prósperas. Enquanto o nível de confiança da sociedade norueguesa, por exemplo, chega a 65%, o da sociedade peruana não passa

de 5%. É desnecessário citar a diferença que existe entre os níveis de riqueza, bem-estar social e desenvolvimento desses dois países.

Não basta uma organização dizer que pretende fazer o que é correto; é preciso materializar essa intenção em comportamentos concretos, constantes e consistentes. É importante fiscalizar, cobrar e pedir respostas dos entes públicos e privados com os quais, de alguma forma, a empresa interage. Só assim, a organização conseguirá transmitir confiança na genuinidade de sua intenção transformadora.

Nesse sentido, é fundamental o papel da alta administração, pois só ela tem a capacidade de inspirar ou desestimular o florescimento dessa almejada cultura. E só conseguirá inspirar as pessoas se, de fato, reconhecer a importância da integridade na longevidade e sustentabilidade do negócio da organização.

Pesquisa sobre os Riscos da Reputação, realizada pela Deloitte, em 2014, envolvendo mais de 300 executivos de organizações localizadas em diversos países, constatou que 87% dos executivos entrevistados consideram que o risco reputacional é mais relevante do que qualquer outro risco estratégico, sendo o componente integridade/ética uma das principais preocupações atreladas a este risco. Essa constatação não nos surpreende. O que chama a atenção no estudo é o significativo percentual de empresas que apresentam um engajamento limitado (ou não percebido) da alta administração na disseminação da cultura de integridade. E que, embora os executivos reconheçam a importância e o valor gerado pela boa reputação – conforme artigo intitulado *Reputation and Its Risks*, publicado na Harvard Business Review, em 2007 –, na maioria das vezes não conseguem gerir adequadamente a reputação das empresas que lideram.

Como a reputação é um conceito subjetivo e intangível, relacionado à percepção que se tem, por exemplo, de uma pessoa ou organização, é natural que as empresas tenham certa dificuldade em administrá-la. Mas essa dificuldade de gerir o subjetivo não pode levar à imobilização dos executivos, como muitas vezes acontece, pois, reputação é valor para o negócio. Mais do que isso, a perda da reputação pode provocar o fim de uma organização.

Empresas que não vivenciaram danos à reputação, decorrentes de desvios de conduta, têm mais dificuldade em acreditar que esse tipo de situação



ÉTICA

poderá alcançá-las e, portanto, tendem a minimizar a valoração desse tipo de construção. Por outro lado, organizações de diferentes nacionalidades que sofreram danos de reputação, decorrentes de graves desvios comportamentais, tendem a desenvolver programas-modelo após essa experiência. O maior desafio é convencer executivos de organizações que não passaram por situações como essas a se dedicarem à construção de um ambiente que permita agir da forma correta e preserve a reputação da empresa.

O momento é propício, pois há uma clara valorização da integridade nas relações. Os grandes desvios de conduta de entes públicos e privados, ocorridos recentemente no Brasil, escancararam os nefastos efeitos da perda de reputação: empregados, clientes, auditores, instituições financeiras e o público em geral mostraram que sem reputação não há como qualquer negócio prosperar. Os discursos vazios são imediatamente questionados pelas redes sociais, a propaganda enganosa é denunciada, consumidores deixam de comprar bens e serviços realizados com violação dos direitos humanos ou que usam indevidamente os recursos naturais. É valorizada a empresa que vem a público dizer que errou, deixa claro que está aberta ao diálogo, diz o que fará e o que não poderá fazer em determinada situação. Portanto, o momento é ideal para ouvir, aprender e se empenhar na construção de um ambiente saudável e confiável. Afinal, estamos na era da economia da reputação, que se tornou um valioso ativo para as organizações.

Só será longo e sustentável, o negócio que, autenticamente, participar da construção de um ambiente mais ético. Consolidar a consciência e, sobretudo, a atitude de fazer o que é certo é o caminho mais promissor para qualquer organização ou para as nações que pretendem implantar um Estado democrático de direito. Esse é o papel de cada um, individualmente, e de todos, conjuntamente.

SUZANA FAGUNDES é Diretora Jurídica e de Relações Institucionais e Compliance Officer da ArcelorMittal Brasil.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ARISTOTLE. *The ethics of Aristotle*. London: George Allen & Unwin, 1953. livro 1. cap. 9.

KAUFMANN, Daniel. Myths and realities of governance and corruption, Oct. 2005. Disponível em: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/8089/>. Acesso em: 30 ago. 2016.

Transparency international, transparency in corporate reporting: assessing emerging market multinationals (2016). Disponível em: http://www.transparency.org/whatwedo/publication/transparency_in_corporate_reporting_assessing_emerging_market_multinat. Acesso em: 30 ago. 2016.

RIDDLEY, Matt. *The rational optimistic: how prosperity evolves*. New York: HarperCollins, 2010.

DELOITTE. 2014 Global survey on reputation risk: Reputation@Risk, Oct. 2014. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx_grc_Reputation@Risk%20survey%20report_FINAL.pdf. Acesso em: 9 set. 2016.

KROLL. The Year of Global Expansion and Enforcement: 2016. Anti-Bribery and Corruption Benchmarking Report. Disponível em: <http://www.chinagoabroad.com/en/article/2016-anti-bribery-and-corruption-benchmarking-report>. Acesso em: 15 set. 2016.

ECCLES, Bobbert G; NEWQUIST, Scott C.; SCHATZ, Roland. Reputation and its risks, Harvard Business Review, Boston, MA, v. 85, n. 2, p. 104-114, Feb. 2007.