

A cidade maravilhosa sedia a 3ª edição desta importante iniciativa

Ano V – nº 11 – Outubro 2013 – www.revistaeticanosnegocios.org.br

ÉTICA

nos negócios

As grandes empresas
trilhando o caminho da
Sustentabilidade de mãos
dadas com as PME



Instituto Brasileiro de

ÉTICA
NOS
NEGÓCIOS
ANOS

Parceiro da 3ª Edição:



Mercedes-Benz

Patrocinadores Ouro:



Para fazer o Brasil brilhar cada vez mais, tem que ter estrela.

Há 57 anos a Mercedes-Benz do Brasil traz novas tecnologias, novos produtos e muita vontade de contribuir para o futuro do Brasil. E vai continuar assim: inovando e investindo no crescimento do país.



Mercedes-Benz, marca do Grupo Daimler.



Mercedes-Benz

Respeite os limites de velocidade.



**AGORA SEU
CELULAR JÁ
ACEITA CARTÃO
DE CRÉDITO
SEM MENSALIDADE
E SEM TAXA
DE ADESÃO.**

**SEM
MENSALIDADE
E SEM TAXA
DE ADESÃO**

**VENDA
EM ATÉ 12X
E RECEBA
EM UMA
ÚNICA VEZ**

**TRANSAÇÃO
SEGURA**

**CADASTRO
SIMPLES,
COM CPF
OU CNPJ**

**CHEGOU O LEITOR
DE CARTÕES DO PAGSEGURO.
O JEITO MAIS RÁPIDO
E PRÁTICO DE RECEBER
SEUS PAGAMENTOS.**

O PagSeguro, que é líder em pagamentos online, agora tem um leitor de cartões de crédito. Com ele, você vai poder vender em qualquer lugar sem precisar pagar mensalidade e sem taxa de adesão. Comece a receber seus pagamentos utilizando seu celular sem burocracia.


pagseguro.com.br/vendapelocelular



SUMÁRIO

EDITORIAL

A Ética como Valor **08**
Douglas Flinto

ARTIGOS

Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade <i>Prof. MSc. Ciro Torres</i>	12	Programa Voluntários Vale <i>Um dia que vale por um ano</i>	22
Denunciar é preciso. Mas a sua organização está pronta para essa onda? <i>Marcus Cairrão</i>	15	Programa de <i>Compliance</i> : sua empresa ainda vai precisar de um! <i>Cláudio Peixoto</i>	26
Um papo sério sobre marketing, consumo e sustentabilidade <i>Julianna Antunes</i>	17	Por uma gestão da Ética <i>Júlio Pompeu</i>	28
CEO de sucesso! <i>Sergio Breyer Filho</i>	19	Ética como valor estratégico <i>Luiz Affonso Romano</i>	32
Encadeamento produtivo e compras governamentais: o caminho para o desenvolvimento sustentável local e nacional <i>José Guilherme Barbosa Ribeiro</i>	21	A Necessidade do Código de Ética nas Empresas <i>Vander Giordano</i>	34

EXPEDIENTE

PUBLICAÇÃO

Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios
 Rua 24 de Maio, 950 - Campus da Veris Educacional - CEP 13035-370
 Campinas SP - Tel.: (19) 3326-0453
 E-mail: revista@eticanosnegocios.org.br

Publisher

Douglas Linares Flinto

Arte e Diagramação

Rafael Alvares

Revisão

Cláudia Razzante

CONSELHO EDITORIAL

Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios

Presidente

Douglas Linares Flinto

Conselheiros

Elenir Fermino Melo
 (Vice-Presidente)

Edivaldo Berteli Reolon
 (Diretor de Relações Institucionais)

Eduardo Colamego
 (Diretor de Projetos)

Karina Gomes Calixto Lourenço
 (Diretora dos Programas de Ética Pública)

Marcos Renato Silva
 (Diretor de Expansão Internacional)

Cícero Rodrigues de Oliveira
 (Diretor Administrativo –Financeiro)

EDITORIAL

A Ética como Valor

Esta edição da **Revista Ética nos Negócios** foi lançada oficialmente durante a realização do **Congresso de Ética nos Negócios & Semana Brasileira das PME 2013**, ocorrido nos dias 1, 2 e 3 de outubro, no Rio de Janeiro, no auditório do Campus Tom Jobim - situado na Barra da Tijuca - da Universidade Estácio de Sá, parceira desta 3ª edição. Dias antes, a sociedade brasileira parou para assistir àquele que poderia ser o último capítulo do julgamento mais famoso do país: o do "Mensalão", que conduziria à cadeia políticos poderosos e empresários bem sucedidos, participantes do maior esquema de corrupção que o país já teve notícia.

Não quero aqui entrar no mérito jurídico (e técnico) da questão envolvendo os tais dos "embargos infringentes", mas a decisão da Suprema Corte acabou por intensificar a impunidade que avassala o nosso já tão sofrido Brasil. Além disto, saímos todos sem resposta do porquê um pai de família, quando rouba uma lata de leite, da prateleira do supermercado para alimentar seus filhos, vai para o xilindró e fica lá apodrecendo até receber a sentença de um magistrado, enquanto outros tantos, desviando milhões em recursos públicos, ficam livres, leves e soltos, amparados e protegidos por muitas leis arcaicas, pela Justiça nada independente e também pelo pagamento de honorários milionários aos mais requisitados advogados criminalistas do país.

Dá a impressão até que o enredo desta peça teatral já estava escrito desde quando um parlamentar prestou denúncia do tal "esquema dos mensaleiros". Agora, os atores só estão representando seus papéis - dirigidos pela alta cúpula no poder - até o final do espetáculo que, ao cerrar das cortinas, fará ver à nação estarecida que os "big bosses" deste grandioso ato de corrupção sairão impunes, como sempre aconteceu.

O pior resultado de toda esta história é o impacto negativo sobre as pessoas idôneas, nas empresas responsáveis e nos governos honestos, pois três famosos jargões impregnam, ainda mais, no DNA da nossa sociedade: "o Brasil é o país da lei de Gerson", "você sabe com quem está falando?" e "o crime compensa". Quando tenho a oportunidade e o privilégio de ministrar uma palestra sobre "Ética nos Negócios" sempre digo que: "O certo é certo mesmo que ninguém o faça! O errado é errado mesmo que todos o façam!"⁽¹⁾

E este é um dos slogans que me motiva a fazer com que o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios siga em frente, cumprindo sua nobre, louvável e exemplar missão, sem esmorecer, retroceder ou desistir. Às vezes me sinto um cara utópico e sonhador, até fora da realidade, um pato fora d'água ou um extraterrestre, como o personagem infantil da nossa Instituição (o Ético, o ET legal) ou mesmo um idiota que fomenta a Ética num país sem Ética.

Contudo, este é o propósito que Deus me chamou para cumprir, fomentar a Ética no meio empresarial e junto às crianças, jovens e universitários, porque os estudantes de hoje serão os empresários, executivos e colaboradores das empresas de amanhã. É desta forma, melhorando a qualidade ética das empresas e contribuindo com a formação de líderes eticamente responsáveis que o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios potencializará a perspectiva de um futuro mais Ético, e assim, natural e verdadeiramente Sustentável. Confesso que meu maior objetivo é fazer com que a Ética se torne, de fato, o principal e mais importante "valor" para uma pessoa, para uma empresa e para um governo. Boa leitura!



Douglas Flinto
Presidente executivo do
Instituto Brasileiro de Ética
nos Negócios

⁽¹⁾ G. K. Chesterton (1874 -1936)

Preparar o espresso é uma arte.
Comece com uma obra-prima.



Syntia Cappuccino. Deguste em casa o autêntico espresso italiano.

Você não precisa ser especialista para fazer o melhor café ou cappuccino. Com a máquina de espresso Syntia Cappuccino da Philips Saeco, você pode moer os grãos e definir a temperatura e a intensidade da bebida. E, com um toque, prepara o café do jeito que você mais gosta.

Saiba mais em www.philips.com.br/saeco

PHILIPS
Saeco

Máquinas que fazem baristas

Imagem meramente ilustrativa.

EVENTO



Confira os artigos
assinados pelos palestrantes do
3º Congresso de Ética nos Negócios
& Semana Brasileira das PME 2013





Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade

Nos últimos 20 anos, muita coisa mudou no Brasil. O país se tornou mais democrático e a sociedade conquistou novos espaços para participar das decisões nacionais.

Além disso, os consumidores se tornaram mais exigentes, inúmeras ferramentas de comunicação e de prestação de contas para os setores público e privado foram aperfeiçoadas e o compromisso com a ética se tornou um imperativo para quem pretende manter-se no mercado e no governo.

Apesar de todos os avanços registrados, o discurso evoluiu mais rápido do que a prática. Ou seja, o que se fala e o que se publica, em termos de responsabilidade social corporativa, ainda caminham em descompasso com muitas práticas internas e externas das mesmas empresas que avançaram no tema durante os últimos anos. Todavia, a continuidade deste avanço ainda depende tanto da pressão por mudanças da mobilização social e das práticas das grandes empresas, quanto do papel regulador do Estado para se alcançar o alinhamento necessário rumo à sustentabilidade e à responsabilidade social.

Desde a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio 92), conhecida também como a conferência que consolidou uma agenda mundial para o meio ambiente, foram muitos os avanços sociais e ambientais alcançados no Brasil, mas foi principalmente neste momento, que o tema da sustentabilidade entrou na pauta internacional e começou, ainda muito timidamente, a fazer parte dos discursos e posteriormente das práticas internas e externas das grandes empresas.

A partir da realização desta conferência, a sociedade em geral - destacando aqui as ONGs, governos, empresas e a própria imprensa - passou a discutir mais os temas sociais e ambientais, mas é claro que o período era muito propício para isso: havia uma recente consolidação do regime democrático a partir de 1985, as novas resoluções sobre a necessidade dos Estudos de Impacto Ambiental (EIA/RIMA, CONAMA 1986); uma nova Constituição (1988) no país;

o combate à corrupção, com o movimento contra o ex-presidente Fernando Collor no poder; além de novas leis e instrumentos como o Código de Defesa do Consumidor (CDC) e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Um pouco depois, no Brasil, ocorreu o início da Campanha Contra a Fome, lançada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, em 1993. Neste contexto, os anos 90 marcaram o início da sistematização dos discursos e a busca de ferramentas para efetivar a responsabilidade social, com as grandes empresas começando a se envolver com ações sociais e ambientais, com destaque para a criação do modelo Ibase de Balanço Social, lançado pelo mesmo Betinho, em 1997. Todos estes fatores somados e inter-relacionados resultaram em um período muito rico de mudanças e avanços em nossa sociedade, em particular para a responsabilidade social empresarial.

Especificamente em termos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, o Brasil e o mundo mudaram bastante nos últimos anos. A discussão sobre ética e transparência nas empresas ganhou corpo no contexto do movimento pela ética na política e entrou para agenda corporativa definitivamente, a partir do final dos anos 90. No fim desta mesma década, começaram as buscas para criar ferramentas concretas de avaliação das práticas de transparência e Responsabilidade Social Empresarial.

Como consequência desse novo momento, muitas mudanças se tornaram marcantes, tanto na sociedade brasileira, quanto especificamente nas práticas das grandes empresas públicas e privadas.

Atualmente, os gestores sabem que serão cobrados (e em alguns casos, processados e responsabilizados), cada vez mais e por mais meios, sobre os resultados e impactos de suas práticas e decisões; que sempre afetam, positiva ou

negativamente, os seus funcionários, clientes, investidores, fornecedores e a sociedade como um todo. É só uma questão de prazo e escala: em médio e longo prazo todos os gestores tendem a ser responsabilizados, premiados ou punidos.

Neste sentido, os limites do modelo de produção, consumo e descarte, com os quais temos nos confrontado no século XXI, têm mudado os questionamentos, a legislação, as perguntas e os próprios indicadores socioambientais que balizam o planejamento anual, as decisões e a avaliação das grandes corporações, mas isso tem evoluído durante este processo, a partir de diversos movimentos, instituições, associações público/privadas e com a própria prática de grandes empresas.

Um bom e concreto exemplo destas mudanças é o crescimento das ferramentas e instrumentos da responsabilidade socioambiental empresarial. Nos anos 90 apenas nove empresas publicavam seus balanços sociais anualmente. Atualmente, podemos afirmar que mais de 400 grandes empresas no Brasil já utilizaram ou utilizam esse tipo de ferramenta anual de sistematização e consolidação de informações quantitativas e qualitativas.

Há também outros instrumentos de relatórios anuais de sustentabilidade já bem mais avançados, complexos e extensos como a Global Reporting Initiative (GRI), que já está entrando na sua quarta geração (G4). Além de outras ferramentas e iniciativas como o Pacto Global da ONU (The Global Compact), certificações como a SA8000 e a NBR 16001, ou mesmo a norma ISO 26000 (Responsabilidade Social), por exemplo.

A lista pode ser bem extensa e cada uma destas ferramentas e seus indicadores já renderia outro artigo como este, porém cabe destacar que nenhum destes instrumentos é obrigatório por lei, ou seja, as empresas não estão obrigadas a utilizá-las e divulgá-las. Isso nos coloca uma certeza: estas novas rotinas anuais são indicadores concretos da importância e atualidade da responsabilidade socioambiental para as grandes empresas, que há pouco tempo não passavam de discursos sobre o bem e bonitas fotos de crianças sorrindo e imagens relativas ao meio

ambiente. Todavia, ainda nos deixam também uma dúvida interessante sobre os limites e a obrigatoriedade da responsabilidade social corporativa, relacionada com a utilização destas ferramentas de gestão, avaliação, divulgação e certificação da RSE e da Sustentabilidade.

A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O debate apresentado até aqui contribui para a necessária aliança entre o discurso e a prática dentro da responsabilidade social corporativa. Mas é na gestão da responsabilidade social corporativa que residem as maiores necessidades de avanço.

Todavia, como o discurso ainda evolui mais rápido do que a prática, ainda se faz necessário que as empresas comecem a analisar com mais profundidade e utilizar o conteúdo de seus relatórios de sustentabilidade no planejamento estratégico e anual - e não se contentem mais apenas em preenchê-los. Devem utilizá-los para aperfeiçoar e mudar suas práticas internas e externas. Isso não é fácil, mas é possível e necessário. E é justamente aqui que entra a necessidade da gestão da responsabilidade social evoluir para a gestão da sustentabilidade e em algum momento fazer parte do rol dos indicadores e informações que fazem parte da gestão integrada de toda a empresa. Estas ferramentas e indicadores da gestão integrada têm sido buscados por especialistas, academia e grandes empresas, mas ainda está em processo de construção.

O grande desafio estabelecido aqui é colocar a discussão da responsabilidade social corporativa e da sustentabilidade para fora dos setores e gerências de responsabilidade social. A responsabilidade social só vai ultrapassar o patamar atual quando seus indicadores e informações estiverem integrados a todo o processo de decisões dentro da empresa. Os chamados mecanismos de transparência e prestação de contas têm sido aperfeiçoados ao longo dos últimos anos e evoluíram bastante.

No entanto, a transparência propiciada pelo balanço social e os relatórios anuais de sustentabilidade não se resumem a algo que deva interessar somente à equipe que o elabora!



Todas as equipes dentro de uma grande empresa devem estar envolvidas com a discussão e elaboração destes instrumentos, o que já é um grande desafio para qualquer gestor.

Além disso, o Estado e as organizações da sociedade precisam também acompanhar esse tipo de publicação e cobrar mais. Por exemplo, buscando um maior monitoramento das empresas (por parte das organizações sociais) e ampliando a regulamentação por parte do Estado; apoiando as boas empresas e cobrando uma efetiva mudança nas práticas daquelas que ainda precisam mudar. As empresas, por sua vez, têm que cumprir o seu papel, se preocupando, de fato, com a gestão dos impactos gerados pelos seus bens, produtos e serviços: os impactos relacionados aos seus próprios negócios, tanto interna quanto externamente. Como resultado dessas reflexões e novas práticas de gestão, a vida das pessoas e o meio ambiente devem ser sempre a verdadeira prioridade em qualquer organização. Esta é a única maneira possível de se por em prática o famoso conceito de tripé da sustentabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel que o setor empresarial precisa desempenhar para contribuir com o processo de construção de sociedades mais responsáveis, justas e sustentáveis é fundamental, uma vez que as empresas são parte constituinte da sociedade como um todo. Elas não existem em um universo à parte, no “mundo das empresas” ou no “universo dos negócios”.

Assim sendo, não podemos esquecer a importância e a responsabilidade do Estado, no seu papel regulador e que garante os direitos humanos, sociais, ambientais e culturais, mas, por outro lado, seria anacrônico desconsiderar que as empresas públicas e privadas são corresponsáveis e fundamentais neste processo no mundo contemporâneo.

Toda empresa retira da sociedade e da natureza a matéria-prima e os outros insumos dos quais necessita para produzir e operar. Também retira dessa mesma sociedade a força e a criatividade para o trabalho e os consumidores para os seus

bens, produtos e serviços. Além disso, retira os investimentos necessários e os recursos financeiros para lançar seus produtos e manter o seu negócio.

Sendo assim, torna-se um imperativo que as práticas empresariais sejam realizadas com responsabilidade socioambiental, uma vez que é da natureza da empresa e de qualquer empreendimento gerar impactos, benefícios e atingir positiva e negativamente as coisas, interagindo o tempo todo com as pessoas e o meio ambiente. Neste sentido, para a vida continuar e podermos alcançar um mundo mais justo e sustentável devemos, para além dos discursos e da nossa publicidade, incorporar estas responsabilidades em nossa forma de operar e produzir.

Prof. MSc. Ciro Torres

Consultor socioambiental e professor do IAG da PUC-Rio na área de ética, responsabilidade social e governança corporativa.

Críticas e sugestões: ciro.torres@iag.puc-rio.br. Este artigo foi elaborado na Cidade de São Sebastião do Rio de Janeiro, em Setembro de 2013.

Denunciar é preciso.

Mas a sua organização está pronta para essa onda?

Em um ambiente globalizado e competitivo como o que vivemos, o caminho para o sucesso não poderia ser mais simples: aumentar as receitas ou diminuir os custos e as despesas. Tendo em vista que a maioria dos departamentos de *Compliance*, não participa ativamente dos processos que visem aumentar as receitas, é justo dizer que um de seus objetivos principais é auxiliar a sua organização a minimizar o máximo os custos e as despesas indesejadas, como as fraudes, por exemplo.

Visando mitigar os riscos de fraudes dentro de uma organização é necessário abordar o seu combate de forma integrada e com ferramentas próprias. Nota-se que diversas iniciativas simultâneas vêm sendo tomadas pelas Corporações com o intuito de fortalecer o seu ambiente de controles internos e a cultura de combate às fraudes. Mas qual é o mecanismo de melhor custo-benefício para uma organização atuar na identificação das fraudes corporativas? A pergunta é simples, mas a resposta não! Responder a esta questão exige algumas análises e um entendimento prévio do histórico de fraudes dentro de sua Corporação e é aqui que começamos a nossa jornada.

De acordo com o relatório ReporttotheNations divulgado pela ACFE – Association of Certified Fraud Examiners, 43% das fraudes ocorridas entre janeiro de 2010 e dezembro de 2011 foram identificadas através de dicas dadas à corporação. A importância das dicas fica ainda mais evidente quando verificamos que o segundo e terceiro lugar ficaram com a Revisão Gerencial (14,6%) e Auditoria Interna (14,4%) e ambos os procedimentos não possuem em sua essência o objetivo de identificação de fraudes. Outros dois números que se destacam é a descoberta por acidente (7,0%) e notificação por Órgãos Reguladores (3,0%), onde demonstra que as organizações não tiveram responsabilidade alguma na identificação destes casos.

Analisando o impacto financeiro de cada um desses mecanismos citados acima, conseguimos identificar uma ordem inversa: a notificação por Órgãos Reguladores custou em média US\$ 1.000.000 por fraude para as organizações,

enquanto que as fraudes descobertas através de dicas dadas às corporações custaram em média US\$ 144.000.

Sendo as dicas a principal fonte de identificação de fraudes mais eficaz e que causa um dos menores impactos dentro de uma organização, parece lógico incentivar os seus funcionários e terceiros a agirem como potenciais delatores de fraudes e atitudes não éticas. Corporações parecem começar a identificar este cenário e o volume de canais de denúncias que foram implementados nos últimos anos alcança níveis jamais vistos.

Organizações que conseguiram implementar e divulgar os seus canais de denúncias conseguiram elevar o número de fraudes identificadas para até 50% do total de fraudes do período, enquanto que organizações que abdicaram do uso de um canal de denúncias reduziram o volume de fraudes identificadas através de dicas para um pouco mais de 35%.

O mesmo ReporttotheNations atesta que as Organizações perdem, em média, 5% de suas receitas para os atos fraudulentos. O mesmo relatório também demonstra que das fraudes descobertas, 43% foram a partir de denúncias recebidas através dos respectivos programas de *hotline*. Recentemente, a Revista Você S/A divulgou o resultado dos melhores programas de trainees do Brasil, e todas as 35 empresas citadas tiveram o seu programa de *hotline* elogiados pelos jovens entrevistados, que identificaram no programa a possibilidade de reportar todas as atividades conduzidas em desacordo com os padrões morais e éticos determinados pelas organizações.

Uma vez que a redução do percentual entre as perdas por fraudes versus o faturamento da Organização é um dos principais objetivos dos profissionais de *Compliance*, o programa de *hotline* é a principal ferramenta para descobrir as fraudes, e os funcionários atuais – e colaboradores de maneira geral, estão cada vez mais dispostos a colaborar com um ambiente mais moral, ético e transparente, podemos concluir que desenvolver e incentivar o uso do programa de denúncias é o caminho correto para as



Organizações. Mas a sua empresa está preparada para a implementação de um programa de *hotline*?

Algumas organizações possuem um Código de Ética rigoroso, que define claramente aspectos que não devem ser efetuados por seus colaboradores. O Código de Ética é o ponto de partida para estabelecer uma cultura ética e transparente nos negócios efetuados pela Organização. Porém muitas organizações apresentam em suas políticas internas, quando existem, procedimentos que possuem abertura para interpretações dúbias ou até mesmo divergentes com os aspectos determinados pelo Código de Ética.

Uma vez estabelecido o Código de Ética, devidamente alinhado com as políticas internas, Organizações falham na divulgação de seus principais aspectos. Apesar de todas as políticas e manuais estarem disponíveis aos colaboradores, é importante que as Empresas também promovam treinamentos periódicos referentes aos seus principais aspectos, de forma a inibir atos fraudulentos de seus colaboradores e auxiliar na rápida identificação e reporte de atos divergentes com as premissas éticas da Organização.

Somente a partir da conclusão dessas etapas anteriores é que as Organizações devem começar a pensar em seu programa de *hotline*. O Programa de *Hotline* deve contemplar aspectos relacionados ao sigilo e à proteção ao denunciante (que deve poder optar por ser anônimo ou não), conforme o andamento do processo investigativo. Estes aspectos são fundamentais para o programa, uma vez que caso não sejam cumpridos podem trabalhar contra a credibilidade do Programa e automaticamente irá abalar a sua efetividade.

O programa de *hotline* deve possibilitar que todos os colaboradores tenham acesso a reportar situações em desacordo com as premissas morais e éticas da Organização, além de assegurar que todas as denúncias recebidas sejam tratadas tempestivamente. Algumas Organizações pecam no recebimento das denúncias, quando os mecanismos de reporte não são de acessos a todos, ou falham no processo investigativo, dando atenção demasiada a alguns casos e deixando de atender outras

demandas, que inicialmente são classificadas como se fossem de baixo risco.

Atendendo aos aspectos descritos neste texto, os Departamentos de *Compliance* terão desenvolvido um programa que poderá se mostrar útil na luta para redução do percentual de fraudes dentro de suas respectivas Organizações. Algumas Empresas, que já possuem o seu programa de *hotline* estabelecido, começam a desenvolver políticas de incentivo e de denúncias premiadas.

Marcus Cairrão
Manager-Partner
IAUDIT Consultoria Empresarial

Um papo sério sobre marketing, consumo e sustentabilidade

É muito comum vermos definições de conceitos corporativos serem mascarados ou, mesmo, deturpados. Pensemos na questão do marketing sustentável ou marketing verde. Lá atrás, quando se começou a tratar do tema, o que vinha à cabeça das pessoas? Ou melhor, qual a mensagem passada pelas empresas e comumente aceita pelos consumidores e público em geral? Ecobags, sementes de árvore como brindes em eventos ou uso do papel reciclado?

Não há como negar que as ecobags e o papel reciclado tiveram sua importância para chamar atenção das pessoas a respeito do assunto em um passado não tão distante. Não há como negar a importância de se utilizar embalagem biodegradável ou que o produto seja livre de um componente químico. Mas sustentabilidade é muito mais do que isso, já que o produto é apenas o resultado final de um processo que só terminará com o descarte do consumidor.

Quando falamos de marketing sustentável, estamos falando de uma tendência que começou pequena e entrou na "agenda" do consumidor há pouco tempo. Os varejistas têm tentado insinuar-se na equação do marketing sustentável desde o início dos anos 1990, com um limitado sucesso.

O fracasso generalizado do rótulo ecológico, a falta de disposição do consumidor em mudar seus hábitos de compras, a baixa qualidade dos produtos verdes e os preços altos (há o paradigma de nicho de mercado), conspiraram contra no sentido de usar o marketing sustentável como diferenciador de mercado nos anos 90. Acontece que agora isso mudou.

O principal motivo para o fracasso anterior é que, na época, as empresas fundamentaram o marketing em um apelo emocional de que as pessoas comprariam pela razão de contribuir para um mundo melhor. Tal razão simplesmente não se sustentou e as empresas se deram conta que sustentabilidade não era o ÚNICO fator de compra, mas apenas UM dos fatores determinantes para a compra.

Para fazer dar certo agora, o marketing sustentável teve de incorporar uma vasta gama de atividades correlacionadas a outras áreas da empresa. Estas atividades incluem desde a elaboração e modificação de produtos, à mudança nos processos produtivos, nas embalagens, na distribuição e também uma mudança no perfil da propaganda.

Além de exigir que se olhe para outras áreas da empresa, o marketing sustentável está fazendo com que os profissionais tenham uma visão mais integrada daquilo que estão levando aos consumidores. Eles estão sendo pressionados a pensar no ciclo de vida completo do produto, os impactos que a produção desse produto gera e como ele pode proporcionar qualidade de vida a quem for usufruí-lo.

Com o crescimento dos movimentos ambientais, também surgiram novos conceitos em relação ao marketing sustentável. Para o sucesso do processo, é necessário ir além dos famosos quatro Ps (preço, produto, praça e promoção), sendo também preciso contemplar outro mix de letras, os quatro Ss:

- Satisfação do consumidor;
- Segurança dos produtos e da produção para os consumidores, trabalhadores, sociedade e meio ambiente;
- Aceitação social dos produtos, da produção e das atividades da companhia (*social acceptability*);
- Sustentabilidade dos produtos.

Esse novo olhar tem gerado efeitos no mercado. Primeiro, porque a facilidade dos meios de comunicação dos dias de hoje demanda das empresas a necessidade de engajamento social das marcas. Segundo, porque há um número crescente de pessoas comprometidas em diminuir o impacto de suas atividades no planeta e em influenciar pessoas, governos, entidades e empresas a fazerem o mesmo.



CEO de sucesso! Como ele é gerado?

Você já observou que existem pessoas que produzem altos resultados, mas estão constantemente em uma posição defensiva e de desafio com os outros, diferentemente de outras que, ao atingirem suas metas, que as levam a seus principais objetivos, se dão o prazer de celebrar a conquista e, por consequência, contagiar a maioria daqueles que estão ao seu redor?

No artigo anterior sobre o CEO Sustentável (Maio 2013), abordei o tema sobre as novas dimensões a que estes profissionais estão expostos atualmente e, o perfil demandado pelo novo cenário:

- Integridade e Ética
- Criatividade, Visão e "Mente Aberta"
- Persistência, Estratégia e Inovação com Vitalidade
- Caráter Humano com Humor
- Cidadania com Equidade e Liderança
- Prudência com Objetividade e Resultados
- Excelência e Encantamento

Agora a "energia" aplicada por este CEO Sustentável é a questão central. Como ele gera Sucesso? Onde está o Sucesso?

Nos programas de *Coaching* com profissionais de alta performance, fica evidente que Sucesso é "...aplicar o melhor de si em tudo aquilo que se propõem a fazer".

E este entendimento fica claro quando conhecemos o posicionamento de alguns grandes empreendedores. Por exemplo, o aprendiz de ferreiro, que através de sua excelência fundou uma das maiores empresas de equipamentos agrícolas e de construção do mundo, John Deere, nascido em 7 fevereiro de 1804 e falecido em 17 de maio de 1886 em Moline, Illinois, Estados Unidos, disse certa vez: *"Eu nunca colocaria o meu nome em um produto que não tivesse em si o melhor que há em mim."*

Outro que evidenciava excelência na execução de suas atividades foi Steve Jobs, nascido em 1955 e há pouco falecido.

Jobs em 1984 disse para a Newsweek: *"Nós começamos com uma perspectiva bastante idealista – de que fazer alguma coisa com mais alta qualidade e acertar logo na primeira vez seria realmente mais barato do que ter que voltar e refazer"*.

Assim, imprimir o seu melhor em todos os momentos de sua vida, para conquistar suas metas ou ampliar seu conhecimento é o seu SUCESSO! Tomas Edson (11 de Fevereiro de 1847 — West Orange, Nova Jérsei, 18 de Outubro de 1931) tem em sua história a celebre frase "Eu não falhei, encontrei 10 mil soluções que não davam certo". Falhar não é sinônimo de insucesso! Insucesso é não aplicar o seu melhor na conquista de algo ou não aprender algo todas vezes que faz alguma coisa.

Em todo os momento há exposição a conflitos, ou seja, conflitos são inevitáveis. O que é possível fazer é escolher o estilo de lidar com eles. Ao escolhermos tratá-los como "riscos", estaremos com posicionamentos hostis, sabotadores de ideias e desmotivadores e, mesmo que produzindo resultados, haverá exposição da incapacidade de sustentar os resultados conquistados, ou seja, de insucesso. Ao contrário, ao escolher tratar o conflito como uma "oportunidade", as capacidades de criação, inovação e mudança serão os combustíveis para a conquista dos resultados com ampla habilidade de sustentá-los e amplificá-los, rota do Sucesso.

O conflito evolui como oportunidade ou como risco, dependendo do modelo de pensamento que as partes adotarem. Esquemas rígidos de pensamento ou autocráticos, serão promotores de riscos, enquanto pensamentos flexíveis com visões positivas serão indutores de soluções que agregarão resultados.

Estes posicionamentos dependerão da percepção de cada um dos indivíduos na "relação figura e fundo". Os autores José Osmir Fiorelli, Maria Rosa Fiorelli e Marcos Julio Olivé Malhadas Junior, em seu livro "Mediação e solução de conflitos: teoria e prática", com plena clareza apontam que o posicionamento para risco ocorrerá quando "algo que

Segundo um estudo conduzido pelo Elderman Group em 2010, 80% dos brasileiros afirmaram que ajudariam uma empresa a promover seus produtos ou serviços se houvesse uma boa causa por trás deles. Ainda, segundo o estudo, 81% dos brasileiros afirmaram que têm mais confiança em uma marca que é ética e socialmente responsável.

No mesmo sentido, os consumidores estão propensos a "punir" empresas que não têm propósitos sociais. Em pesquisa divulgada em 2012 pelo Ministério do Meio Ambiente, 85% dos consumidores se declararam mais propensos à compra de produtos que não agridam o meio ambiente. Outros 81% afirmaram que teriam maior interesse em produtos cultivados organicamente.

Junto com um produto sustentável fabricado com preceitos de produção sustentável, é preciso pensar no marketing, enquanto processo sustentável. E se o olharmos em sua forma clássica, não, ele não é um processo sustentável. Um processo que tem por objetivo estimular o consumo, independente das necessidades das pessoas, vai contra um dos princípios mais básicos do desenvolvimento sustentável, que é o consumo responsável.

Além de contemplar o processo produtivo inteiro, além de olhar como o produto se relacionará com o consumidor e o quanto isso impactará a qualidade de vida dele e da sociedade, o marketing para ser sustentável exige uma relação transparente com o consumidor. E isso, infelizmente, é algo muito distante da realidade vivenciada nos dias de hoje.

Produtos com validade cada vez mais curta, obsolescência programada, estímulo ao consumo desenfreado, geração cada vez maior de lixo eletrônico são os grandes problemas que a área terá de se preocupar nos próximos anos. Além disso, há outra questão: o consumidor médio, aquele que dá lucro e *market share* para as empresas, acha que sustentabilidade é complicada, cara e só a associa à questão ambiental. Falta educá-lo sobre o assunto.

Julianna Antunes
 Head de estratégia e inovação da AS Estratégia



ocasiona antagonismo ocupa, cronicamente, o lugar de figura. Transferi-lo para o fundo torna-se uma operação complexa. Por exemplo: o empregador tem como foco a rentabilidade, o empregado busca preservar o emprego ou aumentar o salário”.

Ou seja, o desalinhamento de propósito, figura e fundo diferentemente percebidos, é um elemento que produz risco nas gestão de conflitos, insucesso.

Cabe então ao CEO de Sucesso, desenvolver a habilidade de alinhamento de propósitos de suas equipes e, porque não, de seu mercado, garantindo assim ter os momentos de conflitos como uma oportunidade de geração de valor para todo o sistema de relações. Sejam elas comerciais, funcionais ou pessoais.

Buscar oportunidades comuns em um conflito não significa abrir mão de seu valores e propósito. Sustenta-se sim, no desenvolvimento de conhecimento genuíno dos objetivos. Para isto a Ética é o pilar central.

Os TRTs – Tribunais Regionais do Trabalho, estão cada vez mais repletos de ações judiciais onde os empregados buscam conquistar posições mais “humanas” para seus trabalhos. Entretanto, sem conhecerem as reais condições econômicas e financeiras das organizações. Conhecem o que a eles é dado direito, pelas ações de seus superiores. Como evitar dissídio coletivo quando os gerentes e/ou diretores, trocam de veículos e nas negociações dos reajustes sindicais, apresentam reações econômicas para não aumentarem os salários ou benefícios?

Como evitar discussões sobre insalubridade quando os ambientes de trabalho estão expostos a condições que dificultam as atividades? Passar horas em uma veículo transportando cargas sob uma estrada escaldante sem ar condicionado e considerar que a disponibilização destes equipamentos aumentaria o consumo de combustível, reduzindo assim a margem das operações? Neste caso como fica a proposta de desligar o ar condicionado dos escritórios para a redução da conta de energia elétrica e como consequência aumentar a margem das operações?

Seja como for, a relação “figura e fundo” determinará o alinhamento ou não. No caso com ar condicionado, se para ambos a figura for o bem-estar e a eficácia das atividades, tendo como fundo o uso racional, seguramente haverá um alinhamento e o conflito como oportunidade irá promover idéias inovadoras para que em ambos os casos seja possível ter um ambiente favorável para cada um desempenhar suas atividades.

Neste cenário, o CEO de Sucesso buscará inspirar seu time com desafios que irão exigir de todos a busca de novos conhecimentos, novas habilidades e novas atitudes, ou seja o desenvolvimento de Competências !

Com este posicionamento, as experiências vividas servirão como referências de fatos passados , nada mais do que isto. As alavancas propulsoras das novas conquistas estarão na Suspensão de Julgamento (visão pura de fatos e não de histórias ou estórias), Visão de Futuro (seja de curto, médio ou longo prazo) e Ação (energia de determinação de fazer).

Produzir valor para as organizações decorrerá cada vez mais da Competência dos CEOs em promover perguntas que inspirem seus times a superar seus objetivos.

Time satisfeito produz resultados medíocres. Times encantados aceitam desafios e se mobilizam para conquistar a superação!

Refleta:

Você como líder está gerando encantamento em sua equipe?
Você como liderado está encantado por seus desafios?

Sergio Breyer Filho

Diretor-Executivo da Socrates Ltd. Consultoria empresarial com matriz em Londres.

Encadeamento produtivo e compras governamentais: o caminho para o desenvolvimento sustentável local e nacional

No entorno de grandes empresas e nas compras governamentais há um mundo de oportunidades para os pequenos e médios negócios. Longe está ficando o tempo em que produtos e serviços de qualidade só podiam ser encontrados nas capitais, junto às empresas de maior porte. Desde a década de 90, o Sebrae atua na área de encadeamento produtivo, visando a inclusão dos pequenos negócios nas cadeias de valor de grandes empresas, por meio de projetos, programas, capacitações, rodadas de negócios, consultorias, entre outras ações.

O portfólio de 74 projetos, desenvolvidos pela Instituição em parceria com as empresas Gerdau, Petrobras, Vale e Instituto Euvaldo Lode (IEL), deverá totalizar negócios da ordem R\$ 3 bilhões, que poderão beneficiar mais de 13,5 mil empresas no país, nos próximos anos, segundo estimativas. O mercado de compras governamentais movimenta R\$ 700 bilhões anualmente, de acordo com o Instituto de Compras Governamentais (ICG, novembro 2012). Conforme levantamento realizado pelo Sebrae, as pequenas empresas foram responsáveis por 57% dos R\$ 40 milhões gastos pelo governo federal em compras públicas, em 2013, até o momento.

Os números citados ilustram o potencial transformador das duas atitudes descritas acima. Quando deflagradas com empenho, ética e transparência, geram melhorias econômicas, sociais e ambientais significativas nos territórios em que são adotadas. Os resultados do encadeamento produtivo e das compras governamentais podem equivaler a um eficiente programa de distribuição de renda e de fortalecimento empresarial.

Ao contratarem empreendimentos nas localidades onde suas unidades estão instaladas, as empresas-âncora de uma cadeia produtiva aceleram o desenvolvimento sustentável regional e local. Assim como também acontece, quando prefeituras, em particular, prestigiam pequenos e médios negócios em licitações públicas de produtos e serviços, de acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (nº 123/2006) - esta legislação estabelece o tratamento

diferenciado para esse segmento nas compras governamentais.

Os benefícios verificados nesse cenário são enormes para os pequenos e médios fornecedores, entre eles: aprimoramento da gestão empresarial; ganho de eficiência, produtividade e competitividade; crescimento do número de postos de trabalho; aumento do volume de dinheiro em circulação nos municípios; ampliação do acesso à tecnologia e inovação; elevação da qualidade de vida local. A obtenção de certificações é outra consequência, que pode garantir mais acesso a mercados.

A parceria entre grandes, médias e pequenas empresa gera um legado, que beneficia, inclusive, o poder local, pois passa a contar com empreendimentos mais maduros e preparados para concorrer em seus editais de compras. Incentivar a economia local é, portanto, atitude da iniciativa privada consciente de seu papel no desenvolvimento sustentável local e nacional. Países ricos utilizam esta estratégia para promover e consolidar regiões e microrregiões.

Vale ressaltar que, no Brasil, o robusto segmento integrado por micro e pequenas empresas equivale a 99% das empresas nacionais formalizadas, é responsável pela geração de 56% dos empregos formais do país e por 20% do PIB brasileiro. O encadeamento produtivo e as compras governamentais podem beneficiar dezenas de empreendimentos, que se preparam e amadurecem ao ingressar como fornecedores nas grandes cadeias de valor e nas compras governamentais. Este é um caminho rápido e certo para o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento empresarial em nosso país.

José Guilherme Barbosa Ribeiro

*Diretor Superintendente
Sebrae em Mato Grosso*



Programa Voluntários Vale

Um dia que vale por um ano

São 6 horas da manhã de domingo, o primeiro de dezembro, e faz frio. A voluntária Izabel Cristina, no entanto, sorri ao caminhar pelas ruas históricas de Mariana, em Minas Gerais. Ela é coordenadora do comitê Voluntários Vale na região – que abrange Mariana, Ouro Preto, Santa Bárbara e Catas Altas – e, desde o dia anterior, participa com os outros voluntários de uma verdadeira maratona para estar nos diversos eventos realizados nas instituições em que o grupo atua. Só naquele final de semana foram oito. O motivo da mobilização é o Dia V, escolhido pela Vale para celebrar as iniciativas de voluntariado corporativo de seus empregados e que, por causa do Dia Internacional do Voluntariado (5 de dezembro), se comemora todo primeiro domingo de dezembro. Em 2011, foram dezenas de ações, em nove estados brasileiros, que mobilizaram centenas de empregados, familiares e terceirizados.

As ações do Dia V, no entanto, apenas comemoram ou são o ponto alto de um trabalho que dura o ano todo. A primeira atividade dos voluntários de Mariana naquela manhã de domingo era no Lar de Maria, um abrigo para idosos que o grupo visita em todas as ocasiões festivas, quando a ausência da família se faz sentir mais forte. Lá, Elaine encontrou Daniela Júlio, sua antecessora na coordenação do comitê. As duas trabalham e até pensam em sintonia. “Nossa tarefa é mobilizar e arrecadar recursos. E de, forma geral, não temos problema com isso. Sempre que pedimos, ganhamos. Basta não ter vergonha de recorrer às pessoas”, conta Izabel. Daniela concorda e emenda: “Todo mundo quer ajudar e ajuda. O mais difícil de conseguir, no entanto, é o tempo, a disponibilidade. A pessoa tem que realmente estar disposta, até porque esse trabalho precisa ser feito com prazer, com amor, senão não funciona”.

O Programa Voluntários Vale foi criado em 2004, em função da identificação prévia de que os empregados já desenvolviam ações nas comunidades. A voluntária Erica Azevedo, por exemplo, mora a poucas quadras da Casa de Passagem¹ de Ouro Preto, onde atua como voluntária há muito tempo. Quando o Voluntários Vale passou a apoiar a instituição, foi natural que Erica assumisse a função de “ponte” entre a Casa de Passagem e os voluntários, ajudando a coordenar as atividades que são realizadas ali. A organização das diversas ações nas entidades apoiadas se dá por meio de comitês regionais. São 34 Comitês de Voluntariado, que coordenam diversos voluntários individuais em todo o país, e fortalecem a cultura do voluntariado em suas localidades. “Acreditamos que a prática do voluntariado contribui para transformar a empresa e a comunidade em lugares melhores para se viver e se trabalhar”, afirma Liesel Filgueiras, gerente geral do programa Voluntários Vale.

“Entendemos que o capital intelectual existente nas empresas pode ter impacto positivo nas causas sociais, o que fortalece a relação da empresa com a comunidade e permite o exercício da cidadania pelos empregados.”

Liesel Filgueiras

EFICIÊNCIA

O trabalho do comitê é pensar estrategicamente e organizar o voluntariado na região. Izabel Cristina e seu grupo, por exemplo, precisaram planejar a distribuição de pessoas e recursos para atender a todos os oito eventos do final de semana do Dia V. E, em alguns casos, a decisão que precisaram tomar não foi fácil: “Por causa do tempo chuvoso e das estradas ruins, precisamos cancelar alguns eventos em distritos mais distantes. Não podíamos colocar em jogo a segurança dos voluntários nem nos arriscar a ficar com uma equipe presa num atoleiro da estrada”, explica Izabel. Outra função dos gestores dos comitês é aproveitar da melhor forma possível o potencial técnico dos voluntários. “Temos aqui gente de várias áreas da empresa. Engenheiros, técnicos, administradores, pessoas ligadas à área de saúde e segurança... As competências de cada um podem fazer e fazem a diferença”.

Essa premissa está presente não só nos comitês, mas em grande parte das iniciativas do programa. Um exemplo disso é o programa Engenheiros na Escola, ação estruturada e desenhada pela gerência do voluntariado corporativo da Vale. Realizado em cidades do interior do Maranhão, o projeto permite que as escolas municipais possam ter acesso às verbas do Ministério da Educação por meio do Levantamento da Situação Escolar (LSE), uma espécie de laudo, realizado por engenheiros, que atesta as condições estruturais da escola. O problema é que as prefeituras não dispõem desses profissionais e é aí que entram os voluntários: engenheiros da Vale e outras empresas parceiras fazem um mutirão pra visitar as escolas e realizar os levantamentos.

¹ Abrigo ligado à Prefeitura para onde são encaminhadas crianças em situação de risco que estão temporariamente afastadas das famílias.



PELA INTERNET

Para funcionar, um programa descentralizado como o da Vale precisa manter as pessoas em contato de forma eficiente. Reformulada em 2011, a comunicação do programa conta com ferramentas como comunicação direta junto à liderança da Vale, em todas as regionais no país e divulgação em veículos de comunicação interna –Boletim Gerencial, informação em primeira mão destinada a todas as lideranças da Vale; Vale@informar, que transmite informações diárias aos empregados pelo e-mail corporativo; Jornal Mural, com atualização semanal e quadros localizados em áreas de grande circulação e banner no Portal da Vale.

Outra forma de atuação é o Portal Voluntários Vale, que atua de forma internacional por meio do portal na internet, a principal ferramenta de comunicação do programa. Por meio desse sistema, conectam-se comitês, grupos de ação e voluntários individuais. Os participantes podem se comunicar, trocar experiências, receber notícias e acessar materiais de referência.

Atualmente, são mais de 2 mil pessoas cadastradas no portal. As diversas ações de voluntariado estão divididas em categorias como Cultura, Meio Ambiente, Empreendedorismo, Educação, Saúde, entre outras.



**Investimos em mestres.
Investimos em doutores.
Na verdade, investimos em você.**

Tão importante quanto conquistar a confiança de alunos e da sociedade é ter o respeito e o comprometimento de nossos professores. Profissionais cuja história se confunde com a própria trajetória da Estácio. Como é o caso do professor Carlos que, há 42 anos, dá aulas na Estácio em várias disciplinas. Foi com a ajuda dele e de muitos outros docentes que construímos um modelo de ensino inovador, moderno, democrático e com qualidade reconhecida em todo o país.

Estácio. Investindo no seu futuro junto com você.

Vestibular ▶ Inscreva-se já ▶ www.estacio.br



Estácio
ENSINO SUPERIOR DO BRASIL



Prof. Carlos Roma da Fonseca leciona há 42 anos na Estácio, Rio de Janeiro, RJ.

Programa de *Compliance*: sua empresa ainda vai precisar de um!

Pesquisas recentes da Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) indicam que empresas perdem anualmente cerca de 5% de seu faturamento em fraudes. O último estudo realizado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) em 2010 demonstra que o custo com a corrupção no país representa entre 1,38% a 2,3% do Produto Interno Bruto (PIB), ou seja, cerca de R\$ 69,1 bilhões em valores de 2008 e ultrapassando os R\$ 101 bilhões em valores de 2012.

Portanto, a fraude e a corrupção representam um sério problema para o desenvolvimento das empresas e do País, pois comprometem diretamente o resultado financeiro de uma Instituição, podendo comprometer sua reputação, e consequentemente, dependendo do caso, encerrar suas operações.

Apesar das estatísticas, muitos empresários acreditam que suas organizações estão imunes a esse mal, pois eles confiam em seus administradores e funcionários, porém a fraude ocorre exatamente quando o fraudador percebe que ele não será questionado e, abusando dessa confiança, surge a fraude.

Diante desse cenário, nos perguntamos: quais os principais mecanismos para coibir a fraude e a corrupção? Tanto os órgãos reguladores no Brasil e no exterior, quanto os institutos de pesquisas e consultorias indicam que a adoção de um Programa de *Compliance* é o mecanismo mais eficaz para mitigar a ocorrência de fraudes e corrupção nas organizações.

Um dos principais desafios do *Compliance* é justificar o seu custo, porém não devemos apenas considerar o custo de estar em *Compliance*, mas principalmente o custo de não estar em *Compliance*, pois estes custos podem ser bastante elevados, tais como: dano à reputação da organização, multas resultantes de processos civis, administrativos e criminais, além da possibilidade de encerramento das atividades da organização.

Cláudio Peixoto

Diretor Executivo da área de Fraud Investigation & Dispute Services (FIDS) da Ernst & Young Brasil.



No dia 1º de Agosto de 2013, foi sancionada a Lei 12.846/2013 cujo principal objetivo é a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e não mais apenas às pessoas físicas, como ocorria até então. Vale destacar que a responsabilidade da Empresa também se estende aos atos cometidos pelos seus terceiros em seu benefício. O legislador considera que a adoção de um programa de *Compliance* efetivo será condição para atenuar a pena.

O Departamento de Justiça Americano (US Department of Justice - DOJ) e a Comissão de Valores Mobiliários Americana (Securities and Exchange Commission - SEC) desenvolveram em 2012 um Guia (A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act) para orientar a empresas no cumprimento da lei contra o pagamento de corrupção de funcionários públicos estrangeiros (FCPA). O Guia identifica 10 fatores para um efetivo programa de *Compliance* eficiente:

- Compromisso de todos os níveis da gerência e política anticorrupção claramente articulada;
- Código de conduta e política e procedimentos de *Compliance*;
- Fiscalização interna do programa, autonomia da área de *Compliance* e recursos adequados;
- Avaliação dos riscos da empresa;
- Treinamentos e aconselhamento contínuo;
- Incentivos e medidas disciplinares;
- Investigações (*due diligence*) de terceiros e de pagamentos;
- Sistema interno de denúncias (possibilitando denúncias confidenciais) e sistema de investigações internas;
- Melhoria contínua: testes e revisões periódicas do programa de *Compliance*;
- Fusões e Aquisições: investigações (*due diligence*) pré-fusões e aquisições e integrações pós-aquisições e fusões.

Esses fatores devem ser aplicados levando-se em conta a cultura da empresa, o mercado onde está inserida, e adequados aos riscos identificados. Sugere-se ainda que a área de *Compliance* deva possuir independência e autonomia necessária para que as decisões sejam imparciais.

As pesquisas indicam que empresas que implementaram uma estrutura de *Compliance* identificaram indícios de fraudes em menos tempo, comparando-se com empresas que não possuíam estrutura de *Compliance*.

Portanto, o *Compliance* é uma resposta às demandas das empresas, nacionais e estrangeiras, e da sociedade para dar continuidade e consolidar os conceitos trazidos com toda a evolução e preservar a reputação das organizações.

2013





Por uma gestão da Ética

Já imaginou por que coisas tristes acontecem? Já se perguntou por que você ou determinada pessoa fez algo mau ou do qual tenha se arrependido posteriormente? Temos duas respostas possíveis para perguntas assim. A primeira é fatalista: porque já estava determinado que assim acontecesse. Encontramos na história do pensamento uma série de ideias que tentam explicar os acontecimentos, sobretudo os ruins, a partir da tese de que não temos liberdade para deliberarmos sobre nossa própria conduta, de que tudo o que acontece ou acontecerá é o efeito de uma inteligência que a tudo manipula, sendo nossa inteligência ou sentimentos absolutamente impotentes para mudar as coisas. A segunda é baseada na consciência livre: coisas acontecem porque podemos deliberar sobre nossas próprias condutas, de maneira que se algo aconteceu de determinada maneira, poderia ter sido diferente se tivéssemos deliberado de forma diversa.

A crença no fatalismo torna a todos nós, independente de nossas atitudes ou pensamentos, seres incapazes de serem julgados pelas próprias condutas, afinal, se o assassino mata porque uma força qualquer o levou a isso, então essa força maligna é que é a culpada e não o assassino, mero instrumento dessa força.

Esse problema foi enfrentado há muito pela teologia, pois, em sendo Deus concebido como uma inteligência onipotente (que tudo pode), onipresente (que está em todo lugar) e onisciente (que sabe tudo), então todo mal que acontece teria a Deus como culpado, afinal ele sabia, estava lá para evitá-lo e podia fazê-lo, se não o fez e o mal aconteceu, então foi porque ele assim o quis. Como explicar o mal, então? Para desculpar Deus, o discurso teológico atribuiu ao homem a liberdade do livre arbítrio, deu-lhe uma consciência. O dilema teológico é: só pode ser responsabilizado por algo aquele que deu causa a esse acontecimento, isso requer que, para não culpar a Deus de todo mal, a hipótese fatalista fosse afastada.

Enfrentamos na vida social o mesmo problema. Convivemos, necessariamente, com pessoas de gostos e atitudes muito diversas das nossas. Se, por um lado, várias dessas diferenças devem ser toleradas para que possamos conviver bem, outras tantas não podem ser permitidas de maneira alguma, como os crimes. Se explicássemos os crimes por uma perspectiva fatalista, então o criminoso jamais seria responsável pelos seus crimes. Não teríamos como responsabilizar ninguém por nada, pois tudo seria fatalidade.

⁽¹⁾ O existencialismo tem como um de seus fundamentos a ideia de que a essência do homem é posterior ao ser e não anterior, como defendia toda uma tradição filosófica até então.

A responsabilidade pressupõe, portanto, uma relação de causalidade entre o ato reprovado e uma consciência capaz de deliberar sobre esse mesmo ato. A crença na existência de uma consciência livre para deliberar sobre a própria conduta é uma necessidade para que possamos responsabilizar pessoas pelas atitudes por elas praticadas. É uma necessidade moral.

Mas somos mesmo livres? Para Jean-Paul Sartre, filósofo francês do século XX e pai do existencialismo¹, estamos todos condenados à liberdade. Não à liberdade política, por certo, mas à liberdade existencial. Liberdade de podermos construir ou reconstruir aquilo que acreditamos ser a nossa essência. A essa falsa essência, a psicologia chama de identidade. A identidade não é imutável e nem natural ou inata, como a ideia de essência é apresentada no discurso filosófico tributário do platonismo. Ela é mutável, artificial e criada por nós mesmos a partir de determinadas influências sociais. Mas apesar de toda essa precariedade, uma vez construída uma identidade ela funciona como se fosse uma essência.

Parece incrível, mas temos a liberdade de mudarmos nossa personalidade, de gostarmos muito de quindim hoje e detestá-lo amanhã, de curtir de montão música clássica hoje e amar axé amanhã, mas isso nos desagradava. Preferimos a ideia de que temos uma essência e tentamos agir de forma coerente com ela. Não cobramos essa coerência apenas de nós, mas dos outros também. Estranhemos as mudanças alheias e reagimos a elas com muito mais ênfase do que reagimos às nossas próprias mudanças. A liberdade, para quem quer ter uma essência, é realmente uma condenação. Somos livres, mas não queremos ser e não sabemos o que fazer de nossa liberdade. Aliás, sabemos sim, negamo-la.

Mas por que recusamos a liberdade existencial? Pelo preço a ser pago por ela: a angústia. Explico com um exemplo. Imagine-se num restaurante self-service. Quando está a se servir, depara-se com uma escolha: sushi ou feijoada? As duas iguarias estão disponíveis e você é livre para servir-se de uma ou outra. Ambas lhe apeteçam. Você é amante de sushi e também de feijoada, mas o prazer do sushi exige a ausência da feijoada no prato e vice-versa. Só feijoada ou só sushi é prazeroso, mas sushi e feijoada no mesmo prato é indigesto. Opção excluída pelo princípio que norteia a sua alimentação: o do prazer. Só resta a escolha: sushi ou feijoada?

Eis o momento em que advém a angústia. A dúvida sobre qual a melhor vida possível, a com sushi ou a com feijoada? A liberdade nos coloca diante de escolhas e estas, por sua vez, causam em nós a angústia. A angústia seria um medo sem objeto claramente definido. Medo alimentado pela incerteza da alma que oscila incerta entre dois mundos possíveis.

Tragicamente, a angústia não acaba quando escolhemos. Diante do prato de feijoada podemos sempre continuar nos perguntando se realmente fizemos a escolha certa para aquela refeição. Se nossa vida é realmente melhor com a feijoada do que com o sushi. Eis a angústia que advém quando aparecem as encruzilhadas da liberdade e que permanece, que é prolongada pelas nossas incertezas sobre a existência escolhida. A angústia é a sensação negativa advinda da constatação do peso moral de nossas escolhas ou de nossa responsabilidade.

Não gostamos da angústia e, assim como a ideia da morte e da finitude que nos amedronta, tentamos fugir dela através de ilusões sobre a vida, como se fosse possível uma vida eterna ou sem angústia. A estratégia que, consciente ou inconscientemente, adotamos comumente para fugir da angústia é a alienação de nossa própria liberdade. Representamos a nós mesmos como um ser sem liberdade que desculpa o atraso de horas dizendo que teve que parar numa liquidação imperdível ou como a amiga que lhe culpa pela quebra na dieta porque você cozinha bem. A alienação, num sentido moral, é a da nossa liberdade existencial e, portanto, de nossa própria responsabilidade para com a nossa vida e a de outros.

Infelizmente, o que geralmente se vê em empresas é uma educação ética desmoralizante, pois se exige dos empregados mais a obediência do que o exercício da liberdade. A armadilha de uma ética amoral é que quanto mais se ensina a obedecer, menos se ensina a ser responsável. O que se aprende com a obediência é a submissão e não a responsabilidade. É uma pena que mesmo educadores confundam um com outro.

É uma atitude responsável a obediência às normas da empresa, sem dúvida, mas a obediência pela obediência não é igual à responsabilidade moral. Esta exige a consciência da norma obedecida, seus valores e a sua posição como sujeito de uma relação moral.

Para entendermos melhor o debate entre obediência e responsabilidade, vamos retomar um debate entre dois filósofos gregos antigos: Platão e Aristóteles.

Em Platão, por exemplo, no livro VI da República, desenvolve-se a tese de que a ação do cidadão que merece prêmios, ou seja, a ação politicamente virtuosa, é a ação de acordo com a reta razão, entendendo, por sua vez, reta razão como sendo a razão-meio para se atingir o bem (razão meio ou direito, no sentido latino de *directum*), a linha que une dois mundos, no caso, o metafísico, do bem e o físico, da polis.

Tal conceito é uma consequência de sua perspectiva elitista da polis, segundo a qual nem todos têm a capacidade de perceber ou conhecer o bem em si, sendo que os filósofos, ao contrário, são caracterizados como aqueles que conhecem as coisas como realmente são em função de sua conduta necessariamente ligada à ideia do bem de tal sorte que, para o bem da polis, Platão propõe como governo ideal, aquele em que o filósofo, homem que conhece as coisas como realmente são, (vale dizer, que conhece as coisas em suas essências, o que o leva sempre a decidir, necessariamente, no sentido do bem da polis), tem a responsabilidade de governá-la, pois se assim o for, todas as leis por eles criadas corresponderão, necessariamente, ao bom e ao justo. Quanto aos cidadãos, por não conhecerem as coisas como realmente são, caberia apenas a obediência a tais leis.

Já Aristóteles formulava tal perspectiva de outra forma, divergindo de Platão na medida em que afirma que o agir que merece prêmios é o agir com a reta razão. A diferença reside no fato de que o "agir com" refere-se a uma ação consciente quanto à ideia do bem, ou seja, aquele que apenas obedece, como no caso de Platão, não age, necessariamente, de maneira moralmente relevante (não seria uma ação conforme a moral se a lei não fosse conforme a moral), exigindo-se, para tanto, a consciência do Bem no seu agir.

Colocando em outros termos, Platão apresenta uma concepção de virtude como sendo a obediência formal às normas, sendo estas necessariamente boas, pois, numa república ideal, tais normas são confeccionadas por filósofos, ao passo que Aristóteles exige a consciência no agir moral.

⁽²⁾ PLATÃO, 1997.

⁽³⁾ Sobre o elitismo de Platão, ver PLATÃO, 1997, p. 202/203.

⁽⁴⁾ Causa eficiente do conhecimento – PLATÃO, 1997, livro IV, pp. 220/221.

⁽⁵⁾ ARISTÓTELES, 1996, pp. 193 e ss.

Desta disputa nasce nosso conceito da separação entre direito e moral, onde esta é concebida como um agir autônomo (obedecendo a lei de si mesmo ou sua consciência, no sentido Aristotélico), ao passo que o direito caracteriza-se por uma heteronomia (obedecer à lei do outro, um filósofo, no caso de Platão).

Há um dilema que bem resume essa discussão: Será que é tão merecedor de prêmios aquele que obedece uma lei sem sequer ter a mínima noção do que significa sua obediência, sem nem mesmo sonhar com os valores por ela protegida? Ou melhor ainda, será que este autômato obediente de leis merece os mesmos prêmios do que aquele que a obedece consciente dos valores em jogo e dos efeitos de sua obediência ou possível desobediência?

Platão responde sim às duas perguntas, afinal, para ele, somente os filósofos, uns poucos dentre os tantos cidadãos da polis, poderiam de fato ter consciência dos valores e consequências de seus atos. Já Aristóteles, que acredita que todo homem é um animal dotado de razão e que, portanto, é capaz de compreender valores e consequências de seus atos, responde não a ambas as indagações. E você?

Se quisermos na empresa um ambiente de trabalho moral, não podemos nos satisfazer com a mera obediência. Isto já nos permite encontrar um norte na gestão da Ética: gerenciar a moral da empresa implica não apenas apontar o certo e o errado, mas provocar a tomada de consciência por parte dos colaboradores, do certo e do errado que pautam os seus julgamentos morais. Não basta obedecer, é preciso que ele saiba os porquês da obediência e as consequências da desobediência, não apenas as consequências para ele, mas para o mundo que o cerca.

De uma maneira geral, não basta apenas dizer o certo e o errado e tampouco apenas demonstrar os valores envolvidos numa escolha. Educar para a liberdade moral implica experimentá-la. A liberdade é algo que só aprendemos a vivenciar quando e enquanto a experimentamos e podemos tanto colher seus frutos, quanto sofrer as consequências de nossas escolhas. Mal comparando, é como andar de bicicleta. Algumas dicas podem até ajudar, mas o aprendizado requer que nela montemos, caiamos, nos levantemos e tentemos novamente até descobrir os segredos do equilíbrio em duas rodas.

Em suma, uma estratégia de gestão da Ética, voltada para a moral implica em um projeto e atitudes que extrapolam o ambiente da empresa. Exige uma experiência de exercício da liberdade onde o colaborador, tal qual qualquer cidadão, é tratado – ou ao menos deveria sê-lo – com respeito, confiança, liberdade, mas também com cobranças e assunção de responsabilidades dentro e fora da empresa. É preciso que atitudes de demonstração de consciência dos valores morais envolvidos nas atitudes praticadas pelo colaborador e, principalmente, a assunção de responsabilidades sejam possibilitados e valorizados por toda a empresa.



Júlio Pompeu

Universidade Federal do Espírito Santo - Ufes

Professor do Departamento de Direito

Bibliografia:

ARISTÓTELES. *Ética a Nicómacos*. in *Os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

PLATÃO. *A República*. Tradução de Enrico Corvisieri, in *os Pensadores*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SARTRE, Jean-Paul. *O existencialismo é um humanismo*. Petrópolis: Vozes, 2010.

SKINNER, Quentin. *Liberdade antes do liberalismo*. São Paulo: Unesp, 1999.

SOMEK, Alexander. *Legal formality and freedom of choice. A moral perspective no Jhering's constructivism in Ratio Juris*, vol. 15 No. 1. Oxford: Blackwell, 2002.

MEYER, Michel. *O filósofo e as paixões: esboço de uma história da natureza humana*. Coimbra: ASA, 1994.

LA TAILLE. Yves de. *Formação ética*. Porto Alegre: Artmed, 2009.



Ética como valor estratégico

"A ética passa a ser tema prioritário, diante de tamanha crise moral em nosso País. O consultor, uma das maiores autoridades do assunto, está com a agenda lotada para palestras e cursos e impressionado com a adesão da sociedade na busca da ética na vida moderna, em todos os níveis". Quando? De um jornal de Economia e Negócios do Rio, em 2003.

Entretanto, rápidas transformações comprometeram o comportamento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. Observa-se de uns tempos para cá, coincidindo com a redemocratização, que virou mais um dos muitos modismos falar de posicionamentos que, supostamente, demonstram preocupação com o tecido social e sua degradação. São palavras de ordem como responsabilidade social, sustentabilidade, responsabilidade civil etc. Mas o que se observa é a superficialidade com que os temas são tratados. A Ética lidera, embora tão falada e pouca praticada. Então, vamos espichar mais um pouco. Estão preparados?

O que se percebia no passado era o princípio conhecido como difusão de responsabilidade: todos achavam que o governo cuidava dos problemas e a responsabilidade era deles, dos governantes. E nada era cobrado. A era da letargia.

Hoje, as mídias cobram, as negociatas são descobertas, inquéritos abertos e apurados, e o "vem pra rua" abraçou o País.

Ora, cabe às empresas atentas à renovação dos paradigmas, focalizar a relevante questão da Ética empresarial, como estratégia.

Assim, já se discute no âmbito privado, a Ética e se exemplifica que é até fácil conceituá-la, lembrando Confúcio que há séculos definia o moralmente inaceitável - o antiético - como tudo aquilo que "esconderíamos de nossos vizinhos de aldeia".

No profissional, que é importante manter a coerência entre o

falado e o feito - o abordado nos códigos e as práticas - pelas empresas e pelos seus empregados, distinguindo-as pelo comportamento ético dos seus quadros. É um intangível-tangível com muito valor estratégico para o êxito das atividades empresariais.

A tendência mundial é a conscientização do cidadão e a mudança de atitude deles com as que agridem o meio ambiente, expõem e vendem produtos ruins, fora das especificações e validades, não entregam os produtos/serviços contratados, não exercem boas práticas organizacionais, enfim, violam os preceitos da Ética.

Agora, o consumidor adquire um papel importante ao optar por não adquirir produtos e serviços das do grupo de malfeitos. É a maior condenação.

Se atentas e bem preparadas, as empresas passam a enxergar como valor estratégico o forte comprometimento ético de seus gestores e funcionários. Tiram das gavetas da diretoria os Códigos e estimulam o seu pessoal por meio de divulgação, consultas e reuniões, o debate. Assim, se há valor estratégico para as empresas, o caminho da Ética precisa ser amplamente conhecido, divulgado e debatido internamente, todos-todos, com viés de respeito às pessoas, profissional-profissional, empresas-profissional, para a harmonia entre pessoa, e a sobrevivência das empresas e das instituições.

Além disso, é preciso que concordemos que o Código não é uma peça acabada, definitiva. Ele não é concebido com uma visão de permanência definitiva porque o mundo está em constante mutação e devemos considerar: a época, o local, comportamentos, valores e princípios.

Enfim, o Código – mensagem aberta à sociedade – sempre servirá de argumentação e comprovação da importância que as empresas dão aos aspectos éticos, e até legais de suas realizações, relevância para a sadia convivência organizacional e a permanência no mercado. Portanto, há de haver valor estratégico na opção Ética.

Luiz Affonso Romano

Consultor e coautor do Código de Ética do IBEF.

www.laboratoriodaconsultoria.com.br

romano@laboratoriodaconsultoria.com.br

2013





A Necessidade do Código de Ética nas Empresas

A discussão sobre Ética nas empresas é um tema que deveria estar naturalmente inserido no contexto de seu cotidiano.

Via de regra, não seria necessário destacar sua importância, uma vez que todas as premissas que regulam seu funcionamento já se encontram inseridas na vida em sociedade. Sendo assim, se a Ética de cada cidadão no seu convívio social é manter condutas morais, de responsabilidade e de boas práticas, o mesmo conceito se transfere para os empregados, gestores e acionistas que se encontram nas empresas. Mas o tema no Brasil e a incorporação das premissas éticas dentro da comunidade de negócios ainda passa por um processo de transformação e aderência às regras existentes e que regulam o mercado.

Recentemente foi aprovada no Brasil a Lei 12.846 de 1º de Agosto de 2013, conhecida com a Lei Anticorrupção, que responsabiliza administrativa e civilmente empresas que cometem crimes contra a administração pública e prevê novas punições, como sanções que variam entre 0,1% a 20% do faturamento bruto da pessoa jurídica. Antes, somente pessoas físicas poderiam ser punidas por corrupção.

No último dia 9 de julho, também foi aprovada a Lei 12.683 que altera a Lei no. 9.613, Lei de prevenção e combate à lavagem de dinheiro, fazendo com que o Brasil possua uma das legislações mais rigorosas e modernas do mundo. Todo esse movimento recente, fundamentado através da criação de novas leis, elevando principalmente a punibilidade é uma resposta clara à necessidade das empresas adequarem-se e aprimorem ainda mais suas condutas ligadas as boas práticas e a ética.

O Brasil e seus executivos sempre foram conhecidos pelo seu dinamismo e criatividade em lidar com situações adversas. A escola e o aprendizado oriundo de um legado do passado, principalmente pelas dificuldades não tão longínquas, como na década de 80 onde o processo de hiperinflação econômica exigia dos executivos soluções rápidas diante de um cenário que se alterava da noite para o dia, ajudaram a fortalecer premissas como a do "jeitinho brasileiro" em lidar com os problemas. É fato que tais medidas ajudaram o país a passar por aquele período e não

necessariamente significa dizer que não eram medidas as Éticas. Naquele período a regra muitas vezes era a incerteza do que poderia ocorrer e, a certeza propriamente dita era a exceção.

Hoje a certeza é maior, está mais bem definida. As regras estão mais claras e as incertezas mais conhecidas. É claro que a transformação não irá ocorrer de imediato, pois existem barreiras culturais, resistências enraizadas que ainda irão necessitar de um enquadramento mais rigoroso por parte das empresas, mas àquelas que não se adequarem, cedo ou tarde, estarão fora do sistema. Serão excluídas naturalmente e suas condutas serão reprovadas explicitamente por seus clientes, fornecedores, parceiros estratégicos, órgãos reguladores e por aqueles que estiverem na sua cadeia de relacionamento. Portanto, quanto mais cedo e celere ocorrer o processo de inserção em uma cultura pautada pela Ética, mais cedo as empresas irão desfrutar dos benefícios dos seus esforços.

Os programas internos serão as ferramentas que irão conduzir o processo de transformação. Códigos de conduta, canais de comunicação, os chamados "hotlines", políticas de Compliance¹, verificação de colaboradores, clientes e fornecedores deverão estar presentes na estrutura das empresas. Os responsáveis pela implementação e acompanhamento deverão estar ligados diretamente à alta direção e deverão gozar de uma independência e transparência maior em relação às demais áreas.

Assim como nas leis que regulamentam a sociedade de um modo geral, os códigos de conduta internos deverão refletir a essência do pensamento da empresa, trazer seus valores, demonstrar a forma com que desenvolvem seus negócios, os processos internos de apuração e as sanções relacionadas ao não cumprimento.

Também deverão destacar os benefícios que se obtêm em seguir os "mandamentos" internos e os ganhos que todos poderão colher no futuro.



Uma das ferramentas que irá atuar como meio de interlocução entre o conteúdo do manual e a conduta funcional é o canal de comunicação da companhia. Se bem utilizado, servirá como meio de entender os níveis de adesão e preparar as correções necessárias para o bom funcionamento do canal.

Em contrapartida, se não houver resposta à altura das abordagens trazidas, todo o processo sofrerá descrédito e colocará em risco todo o programa de Ética da empresa. Acompanhados de políticas como: "Know your client, know your costumers²", a integração e a dissiminação dentro da companhia irão auxiliar os executivos das empresas a tornarem sólidos os mesmos valores que defendem enquanto cidadãos na sociedade em que vivem.

Vander Giordano
Diretor de Desenvolvimento de Negócios – América Latina
Kroll Associates

¹ Agir de acordo com uma norma, regra, instrução normativa, comando, ou pedido.

² Saber sobre seus clientes e fornecedores. Conhecê-los significa reduzir riscos relacionados a condutas impróprias.

Instituto Brasileiro de
ÉTICA
NOS
NEGÓCIOS
ANOS

Patrocinadores Ouro _____



Mercedes-Benz



Patrocinadores Prata _____



Patrocinador Bronze _____



Apoiadores institucionais _____



IBEF de Justiça



Parceiros Estratégicos _____

