



SINDAPP

e-Book

GESTÃO RESPONSÁVEL

SOB ENFOQUE DA ÉTICA

COMISSÃO DE ÉTICA DO SINDAPP

e-BOOK | GESTÃO RESPONSÁVEL SOB ENFOQUE DA ÉTICA

SÃO PAULO
MARÇO/2019

SINDAPP



SUMÁRIO

[04]

APRESENTAÇÃO

Ricardo César de Araújo Melo

[05]

A EFICÁCIA (OU NÃO) DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

Aparecida Ribeiro Garcia Pagliarini

[12]

O QUE É REPUTAÇÃO ILIBADA?

Bernardo Coelho de Andrade

[17]

ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO ÂMBITO DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR FECHADA

Glewerson Luiz Caron Rosa

[21]

ÉTICA E CRIAÇÃO DE VALOR

Jeremias Xavier de Moura

[26]

ÉTICA, IMAGEM E FOMENTO

Sérgio Wilson Ferraz Fontes

[31]

MEMBROS DA COMISSÃO DE ÉTICA DO SINDAPP

O conteúdo de cada um dos artigos que compõem esse e-book reflete exclusivamente as opiniões pessoais de seus autores.

APRESENTAÇÃO

A busca da gestão socialmente responsável tem exigido maior transparência das instituições, sejam públicas ou privadas, nas relações com seus fornecedores, concorrentes, colaboradores e clientes. Essa predisposição tem sido fundamental para a reputação das organizações, as quais devem explicitar à sociedade seus valores e, ao seu corpo funcional, os padrões éticos e de conduta considerados adequados. Uma organização deve formar sua identidade e sua imagem não apenas no seu desempenho econômico-financeiro, mas também no conjunto de princípios, valores e comportamentos éticos.

A fundamentação ética de uma entidade fechada de previdência complementar (EFPC) resulta, basicamente, dos preceitos morais de seu capital intelectual – conselheiros, diretores, membros do comitê de investimentos e empregados –, os quais devem seguir um conjunto de normas e de princípios de conduta consubstanciados em padrões de comportamento exemplar e irrepreensível. A ética precisa estar presente em qualquer entidade, independentemente de seu porte, pois esse é o caminho para se alcançar visibilidade e credibilidade. É necessária a convicção de que, para se consolidar e desenvolver, a entidade deve pautar suas ações não só em objetivos empresariais, mas – e principalmente – em princípios éticos precisos que sejam compartilhados entre todos.

A imagem de uma entidade é construída a partir da conduta de cada um dos seus agentes; daí a necessidade de que os atos dos seus conselheiros, diretores, membros do comitê de investimentos e colaboradores devam es-

tar norteados pela integridade com padrões moralmente aceitáveis, confiança, lealdade, respeito e valorização do ser humano.

Inúmeras organizações – inclusive as EFPC – já possuem códigos de conduta e ética, mas não basta possuí-los, uma vez que não se destinam a tranquilizar as consciências dos seus dirigentes, mas sim ao aperfeiçoamento moral de todos os colaboradores no cumprimento do dever fiduciário, através da prática e treinamento constantes aprimorar a sua imagem, também com a adoção das melhores práticas de gestão. Assim, trata-se de atitude e comprometimento dos agentes, questão intrinsecamente relacionada à cultura organizacional e que, portanto, precisa ser enfrentada.

É nesse sentido que a Comissão de Ética elaborou um conjunto de artigos sobre reflexões que estão na ordem do dia do regime de previdência complementar fechada em nosso país. Afinal, se queremos o seu fortalecimento e continuidade, é preciso ampliar, cada vez mais, o debate sobre o papel que cabe a cada um de nós, a cada agente, observando as nossas condutas e comportamentos nessa direção.

É esse o objetivo da presente publicação.

Ricardo César de Araújo Melo
Diretor responsável pela Comissão de Ética do Sindapp

1. A EFICÁCIA (OU NÃO) DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

Aparecida Ribeiro Garcia Pagliarini

Coordenadora da Comissão de Ética do Sindapp

Em razão de atitudes e atividades ilícitas divulgadas diariamente, o tema tem sido objeto de discussões e avaliações e, com muita frequência, se ouve a pergunta “que não quer calar”: afinal, os programas de integridade são eficazes? A resposta aponta dois caminhos: sim e não.

Na introdução do último trabalho publicado, Alexandre Di Miceli da Silveira¹ comenta a importância da boa governança para criar ambiente onde pessoas cumpram regras e tenham comportamento ético de forma **voluntária**. A importância da forma ressalta especialmente porque, em pleno século XXI, somos soterrados por notícias sobre casos de corrupção não só no Brasil, mas no mundo todo. Por isso, o autor pergunta:

“É fundamental, portanto, fazermos a seguinte reflexão: por que esses problemas colossais de desgoverno empresarial decorrentes de decisões antiéticas e ilegais têm ocorrido com tanta frequência após décadas de discussões, difusão de inúmeras práticas recomendadas e aumento das exigências legais relativas à boa gestão e governança?”

Boa pergunta, meu caro professor. Realmente, se, de um lado, brotam ilícitos e atitudes antiéticas, de outro, reverberam artigos, orientações, padrões, recomendações, comentários (quase tratados) sobre formas e instrumentos de “blindagem”, que nem sempre são eficazes e eficientes no controle do risco representado pelo **comportamento** de pessoas em todos os níveis das empre-

sas ou sociedades (sejam elas com finalidade lucrativa ou não). O que se tem, portanto, é um desvio de avaliação quanto à raiz do problema: falta **cultura ética** em muitas organizações e instituições, públicas e privadas. (Querem pior do que fraudar merenda em escolas públicas?)

Isso significa que não é suficiente a organização dizer e parecer adotar boas práticas. Muitas delas – empresas ou, já vou dizendo, entidades fechadas de previdência complementar – envolvidas nas recentes fraudes amplamente divulgadas pela mídia, diziam adotar as melhores práticas recomendadas ou exigidas pela legislação (“para inglês ver”, na verdade), deixando expostos nas prateleiras manuais de governança, manuais de organização, regimentos e códigos de conduta que, sequer, eram lidos ou divulgados a colaboradores internos e, pior, totalmente “esquecidos” pelos conselhos e conselheiros, diretoria e diretores.

Em que pesem alguns esforços na divulgação, pregação e insistência com o **comportamento** ético e adequado a cada negócio, como sempre há o “lado negro da Força” (dos Sith) em oposição ao “lado luminoso da Força” (dos Jedi), como mostra estudo elaborado nos USA²:

“Na psicologia social, há uma definição de comportamento conhecida como “licença moral”. É o consentimento que autoriza as pessoas que praticam uma boa ação a compensá-la com o avesso. (...)

“No Brasil, muitas empresas que são investigadas em esquemas de corrupção têm o seu instituto e a sua fundação

¹ Ética Empresarial na Prática: soluções para gestão e governança no século XXI – Rio de Janeiro: Alta Books, 2018

² Artigo publicado pela revista VEJA sob o título Meu Bem, Meu Mal, edição 2572, ano 51, nº 10, de 07 de março de 2018

com ações filantrópicas, mas ao mesmo tempo estão envolvidas em conluio setorial, cartel implícito ou formas de ganhar recursos do BNDES”, diz Sérgio Lazzarini, professor titular do Ensino Superior de Negócios, Direito e Engenharia (Insper), (...)

Um trabalho realizado pelos economistas John List e Fatemeh Momeni, da Universidade de Chicago, nos Estados Unidos, põe em xeque a tese da benevolência como postura inquebrantável. No estudo, publicado pelo Instituto Nacional de Pesquisa Econômica, entidade americana sem fins lucrativos, revela que trabalhar para empresa socialmente responsável pode motivar os empregados a agir de forma exatamente oposta em outras searas. Eles se tornam irresponsáveis, mais propensos a trapacear. (...)

A explicação para a postura eticamente questionável estaria associada aos mecanismos de funcionamento da mente. “O comportamento pró-social é motivado, em parte, por razões de autoimagem: atuamos assim para sinalizar a nós mesmos que somos pessoas boas e morais” (...) “O fato de a doação para caridade fazer com que os trabalhadores se sintam bem em relação a si mesmos e aumentem a noção de uma boa autoimagem lhes dá a licença para agir de forma menos ética mais tarde.” (...)

Diz a psicóloga Denise Ramos, professora titular da PUC, em São Paulo: “Nenhum corrupto é inconsciente. A pessoa sempre sabe o que está fazendo”. O nó, descoberto pelos professores de Chicago, é que, numa brincadeira com o batido adágio, assim como não há mal que dure para sempre, também não há bem que se eternize. É uma pena. Mas é humano, demasiadamente humano.”

Prestem atenção nas duas últimas frases transcritas que vou colocar em destaque: **É uma pena. Mas é humano, demasiadamente humano.** Será que o “lado negro da Força” é o humano que deve

prevalecer? Os Sith vencem os Jedi? Não necessariamente, se considerarmos que é a integridade de cada um, é o padrão moral de cada indivíduo que dará (ou não) suporte e eficácia aos códigos, manuais ou programas adotados, no âmbito de cada sociedade, associação, empresa ou corporação, e isso precisa ser cultuado e aculturado, simplesmente porque os Sith não podem vencer os Jedi. E os Jedi devem ser os humanos.

Será que, por sermos demasiadamente humanos, estamos sempre em busca de “vantagens”, independentemente de termos nascido nesta ou em qualquer outra região da Terra? Para o psiquiatra Daniel Martins de Barros³:

“Estamos todos em busca de vantagens. A diferença é que em determinados países as pessoas compactuaram com mecanismos para reduzir as possibilidades que tais vantagens sejam indevidas, obtidas à custa do prejuízo alheio. Vamos combinar que você não me prejudica, mas eu fico impedido de te prejudicar. Não é a natureza humana que muda de país para país, mas o grau de freio que nos impomos.”

Parêntese: alguns contestam a necessidade legalmente estabelecida de qualificar, certificar e habilitar conselheiros e dirigentes de entidades fechadas de previdência complementar, porque alegam que esse cenário de irregularidades de todo tipo, mais especialmente no processo decisório de investimentos, que vem sendo descortinado por ações da Polícia Federal e do Ministério Público Federal mostra que a índole e o caráter de pessoas não se resolve com aqueles requisitos legais. Para fechar o raciocínio, dizem que pessoas altamente qualificadas, certificadas e habilitadas cometem crimes. Concordo em parte. Não há como o Estado pintar de branco o “lado negro da Força”, mas considerando a importância social da poupança de longo prazo para a vida e a sobrevivência das pessoas e instituições, inclusive para o mercado de capitais (Quem não reconhece essa importância, levante a mão!), é dever do Estado atuar, preventivamente, exigindo daqueles agentes –

³ É fácil ser norueguês na Noruega, O Estado de São Paulo, pág. A17, edição de domingo, 03/06/2018



conselheiros e dirigentes – qualidade específica, atestado dessa qualidade específica e avaliação pessoal e técnica através de habilitação. A qualidade, certificação e habilitação do caráter de cada um compete a todos nós e não só ao Estado. Como a *história de Ulisses, que se amarrou no mastro do navio porque sabia que, sendo humano, não resistiria ao canto das sereias*, como lembra o psiquiatra aqui mencionado, precisamos moldar, assegurar e segurar nosso bom caráter. Fecho parêntese.

Vejam que programas de conformidade (prefiro ao anglicismo *compliance*) parecem ter o compromisso de pessoas atuarem com transparência e a adotarem outras práticas de governança corporativa. Entretanto, esse **compromisso** não dará bons frutos se conselheiros, conselhos, diretores, diretorias e colaboradores **em todos os níveis** não tiverem **comprometimento** com a integridade, com padrões moralmente aceitáveis, com a razão e o conteúdo dos programas de conformidade. E esse **compromisso** deve ser resultado da espontaneidade.

A falta de **comprometimento** de órgãos colegiados e pessoas (talvez a falta tenha como uma das razões o “afilhadismo”) é uma das causas de ações e omissões antiéticas e ilegais, mesmo sob o risco de multas, perda de reputação, inabilitação, em alguns casos, e até dissolução da empresa ou intervenção e liquidação, em outros. Como indica Alexandre Di Miceli da Silveira⁴, temos a tendência de apoiar o grupo ao qual pertencemos em razão do **viés do favoritismo**:

“(...) temos uma forte tendência a apoiar e a favorecer as visões das pessoas que pertencem ao nosso grupo, em comparação com as opiniões daquelas vistas como fora de nosso círculo. A ideia de “grupo” compreende não apenas as pessoas de nossa família ou equipe de trabalho, mas também aquelas que pertencem à nossa religião, raça ou gênero. (..)

A principal implicação ética do viés do favoritismo é que, ao darmos preferência àqueles percebidos como de nosso grupo, podemos vir a discriminar e prejudicar pessoas – principalmente aquelas pertencentes a minorias – inadvertidamente.”

Parêntese: chamo o “nepotismo” de “afilhadismo”, porque desconfio sempre de quem precisa de “padrinho” para exercer qualquer cargo, função, ou para prestar qualquer serviço. Normalmente, os canais dessa “indicação” são alimentados por troca de favores e levam ao “afilhado” aquela ideia espúria de que “é assim que as coisas funcionam neste ambiente”. Além disso, vem a sensação de pertencer ao mesmo grupo e, com isso, a segurança de agir como os demais membros. Forma-se a quadrilha. Fecho parêntese.

Leio aqui, entre os meus guardados, página do Estadão amarelecida pelo tempo⁵ (Adoro jornal ama-

⁴ Ética Empresarial na Prática, pág. 34

⁵ Pág. B2, edição de sábado, 09/11/2013

relo; fico com a sensação de ter sobrevivido, apesar das notícias publicadas e por mim lidas.) Na opinião de Roberto Abdenuir, em razão da então recém aprovada Lei 12.486 :

“(…)

Atuar como empresa ética é muito mais do que cumprir as regras: significa erradicar a cultura de tolerância com desvios de conduta. Significa esquecer o jeitinho.

O incentivo às mudanças se deve, em grande parte, ao artigo que prevê redução de pena a empresas que comprovarem programas de compliance. Se a empresa se estrutura para estimular que todos sigam as leis, ela já está fazendo a sua parte. Presume-se que, dessa forma, haja menos possibilidade de desvios de conduta e a empresa pode, eventualmente, se eximir de culpa. Sem conformidade, o terreno se torna mais fértil para atitudes não éticas.”

Pergunto: é para rir ou para chorar? Basta comprovar a existência de programa de conformidade? Basta seguir leis? É certo que não, até porque essa análise feita em 2013, na conversão do PL 826/2010 em Lei sancionada pela então presidente da República não veio acompanhada de bola de cristal para mostrar o que seria apurado depois, apesar da Lei e apesar do Código Penal e de toda a legislação já existente antes dela.

E “quem é a empresa”? Como ela se estrutura, senão em função do comportamento de seus conselheiros e dirigentes? O “desvio de conduta” da empresa não passa pelo comportamento das pessoas que a administram, em todos os níveis e colaboram para formar a cultura do ambiente?

A integridade deve ir além da lei e não se resume a uma estrutura

ou atividade (mais uma) dentro da organização, apesar de contar com ela e com seus órgãos de administração para a sua efetividade com a observância concomitante de todos os demais padrões para a boa governança. Nesse ambiente, ressaltam o significado e a importância do conselho deliberativo (estamos nos dirigindo especificamente para as entidades fechadas de previdência complementar), colegiado tido como órgão máximo da administração e responsável pela política geral da entidade e dos planos por ela administrados.

O conselho deliberativo, no ambiente da previdência complementar fechada, tem o dever, a competência e a responsabilidade de ser o espelho da integridade. É dele que todos os demais colegiados e órgãos singulares tomarão o exemplo de como devem se comportar e dele deve emanar a cultura de cada entidade fechada de previdência complementar. Ele aprova o programa de integridade, ele estabelece o critério de treinamento de cada um ou de cada grupo de colaboradores, ele deve estar presente e aconselhar a diretoria executiva nas suas dúvidas e dilemas no dia a dia do negócio, especialmente em situações de conflito. Conselho deliberativo não pode ser órgão passivo; ao contrário, deve demonstrar, permanentemente, proatividade. Permanente significa não somente durante as reuniões. Afinal, os conselheiros cumprem um mandato que não se restringe ao período ou ocasião em que se reúne com seus pares.

Mas (e tudo o que está antes do “mas” normalmente perde significado e importância) e o ser demasiadamente humano da psicóloga Denise Ramos ouvida pela Veja? E os Sith? Pelos acontecimentos amplamente conhecidos, não só no Brasil como fora dele, e como resultado de estudos, pesquisas e análises da ética comportamental⁶, a sofisticação e o investimento feito em controles não são suficientes para evitar os vieses e falhas humanas, sejam elas intencionais ou não.

⁶ Esse campo representa uma nova forma de compreender a conduta das pessoas nas organizações. Enquanto a abordagem tradicional parte da premissa de que basta classificar as pessoas como “boas” ou “ruins” em função de seu caráter – esperando-se que aquelas que tenham “bom caráter” ajam sempre de forma ética – a ética comportamental parte da premissa de que a maioria das transgressões têm como origem as complexidades psicológicas do ser humano e os efeitos poderosos do ambiente no qual estamos inseridos. Ética Empresarial... pág. 14

Pois bem. A Lei 12.846 (apelidada de Lei Anticorrupção, como se algum ato legislativo tivesse o poder de impedir o crime) foi sancionada no dia 1º de agosto de 2013, foi publicada no DOU do dia 02 do mesmo mês e ano e entrou em vigor no final de janeiro de 2014. A Lei decorre do fato de o Brasil ter ratificado: em 2000, a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE, de 1997; em 2002, a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 1996; e, em 2006, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, de 2003.



Se a Lei não trouxe clara exigência, aponta para a necessidade da adoção de **medidas preventivas**: existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica, providências que serão levadas em consideração na aplicação de sanções⁷. Chamo a atenção para **procedimentos internos de integridade** e para **aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta**. Vamos falar sobre isso.

Veio, então, o Decreto 8.420, de 18 de março de 2015, para regulamentar a Lei e dispor sobre o **programa de integridade** que consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de

mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira, programa este que deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir a sua efetividade⁸.

Pelo que se lê no Decreto, o **programa de integridade** é complexo, porque compreende um conjunto de ações de várias áreas identificadas como auditoria interna, conformidade, controladoria, e alguns colegiados: comitê de ética, conselho de administração (nas companhias) ou conselho deliberativo (nas entidades fechadas de previdência complementar), diretoria executiva, conselho fiscal (nas entidades fechadas de previdência complementar) e outros, a depender do porte, estrutura e, como diz a norma, de acordo com as características e riscos de cada atividade. A norma chama de programa de integridade o programa de conformidade, segundo entendo.

Há quem discorde, com razões e fundamentos, de que programa de integridade corporativa e programa de conformidade tenham a mesma natureza⁹ (e vou me colocar nesse grupo): o primeiro, cria o ambiente propício para a tomada de decisões em questões morais difíceis, decisões que, realmente, refletem os valores e os princípios da corporação e não se limitam ao cumprimento de normas e processos, onde, habitualmente, se situa o segundo:

“O fato é que existem vários fatores biológicos, psicológicos e culturais com poder de diminuir ou travar inteiramente

⁷ Art. 7º, VIII

⁸ Art. 41

⁹ BARCAT, George: Um Programa de Integridade não é um Programa de Conformidade, in Governança Corporativa: dilemas e desafios/organização Carlos Eduardo Lessa Brandão, Joaquim Rubens Fontes Filho, Sérgio Nunes Muritiba, 1ª ed. São Paulo, Saint Paul, 2017, págs. 49 e segts.

nossa capacidade de analisar racional e imparcialmente questões morais difíceis. (...)

Há aquelas em que somos obrigados a escolher entre duas ou mais responsabilidades ou alternativas concorrentes. Nessa categoria de questões entram os dilemas éticos (situação em que nos encontramos forçados a escolher entre o **certo e o certo** ou o **menor dos males**) e as questões de justiça. (...)

Pois bem, para enfrentar situações e questões difíceis, decidindo e agindo da melhor maneira possível, o conselheiro precisa depurar sua experiência, afinar seu senso de responsabilidade e usar sua coragem, autodomínio e autonomia. Sintetizando: ele precisa enfrentar a si mesmo. (...)

Em tempos de metamorfose histórica e, portanto, de transformação dos valores, agir com integridade é a parte mais complicada do tratamento das questões difíceis.

(...) um programa de integridade corporativa deve **criar ambientes de tomada de decisões que, de fato, promovam e façam valer os valores e os princípios assumidos e declarados pela empresa.**

(...) são tais ambientes que verdadeiramente facilitam as coisas para os conselheiros – e para os executivos – na hora das decisões difíceis e, em consequência disso, diminuem a probabilidade e as situações de risco de atos ilícitos ou antiéticos nas atividades, negócios e operações da empresa. Esses ambientes são os úteros da integridade corporativa e, se forem estéreis, nenhum programa de compliance ou conformidade terá chances reais de ser bem-sucedido – isso significa que programas de integridade são distintos e devem se afastar dos modelos de programas de monitoramento, entre os quais estão os programas de compliance.”

Nessa visão, que também é a minha, o programa de integridade é **prevenção**, ao passo que o programa de conformidade é **conferência**, é **monitoramento**. Realmente, programas de integridade vão além de programas de conformidade, na medida em que se voltam para preparar **comportamento** de pessoas e buscam a construção de ambiente e cultura saudáveis para a empresa e seus colaboradores, tanto internos como externos. De outro lado, programas de conformidade focam controles desses comportamentos através do estabelecimento de processos, diligências e apurações internas e externas, investigações, canais de denúncias, averiguações de cumprimento de leis, normas, regulamentos, manuais, códigos. Mas, e se a cultura de integridade não funcionar? Muito barulho por nada, como a comédia de Shakespeare.

A integridade vai além da conformidade. A integridade cria a cultura do ambiente moral e eticamente favorável para que, independentemente da vigilância e do castigo, as decisões corporativas, individuais ou coletivas, sejam construídas para o bem. Não necessariamente para o bom, mas para o bem, como materialização da ética.

Pois bem. Nassim Taleb (Quem não leu A Lógica do Cisne Negro levante a mão!) enfrenta a mesma questão do comprometimento com a integridade quando indica regra ética para o ambiente de qualquer negócio: se você testemunhar uma fraude e não a denunciar você é uma fraude. E eu ousaria acrescentar: se você testemunhar uma fraude e não a denunciar espontaneamente, independentemente de regras, controles e punição, você é uma fraude. E ele diz¹⁰:

“A modernidade substituiu a ética pelo juridiquês, e, com um bom advogado, a lei pode ser burlada.

(...) Primeira regra ética:

Se você testemunhar uma fraude e não denunciá-la, você é uma fraude.

Assim como ser agradável ao arrogante não é melhor do que ser arrogante ao agradável, ser leniente com qualquer pessoa que cometa uma ação nefasta é compactuar com ela.

(...)

Comprometer-se é compactuar. O único dito moderno que sigo é uma de George Santayana: *Um homem é moralmente livre quando [...] julga o mundo, e julga outros homens, com uma sinceridade intransigente. Isso não é apenas um objetivo, mas uma obrigação.*"

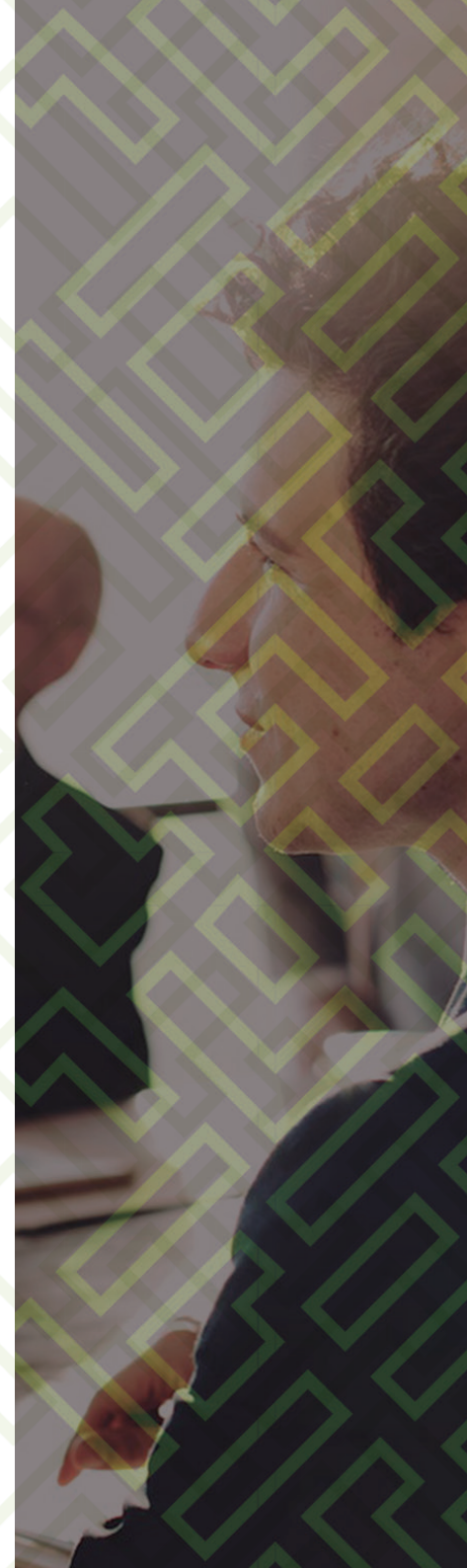
Parece-me, então, que a Lei 12846/2013 trata da obrigação de criar um programa de conformidade, mas sem que haja o compromisso espontâneo com a integridade, ele não prosperará. A integridade deve ser obrigação da entidade fechada de previdência complementar através do compromisso dos seus administradores e de todos os membros dos órgãos que compõem a sua gestão e que, de alguma forma, a representam. Sem o comprometimento, nenhum programa de integridade pode dar certo, porque não se mostrará eficaz.

Mais uma vez os meus guardados. A revista Veja publicou entrevista com Roberto Romano sob o sugestivo título *A Solução Somos Nós*¹¹ com a seguinte legenda: *O filósofo acredita que a atuação da Justiça sobre corruptos tem alcance limitado e que o Brasil só progredirá se houver descentralização do Estado e a população decidir fiscalizar o poder.* A entrevista destaca a seguinte afirmação do professor que se dedica há quatro décadas à filosofia política e à ética: *A Lava-Jato trabalha com as consequências e não com as causas dos nossos problemas. Realmente, se não houver o propósito da integridade, os problemas continuarão e, da mesma forma que o Judiciário, a área de conformidade precisará ser cada vez maior dentro das corporações para apontar, receber denúncias, investigar e propor punições, com o risco de fracassar.*

O programa de integridade deve fechar brechas e oportunidades através da conscientização dos colaboradores internos e externos de que aquele ambiente que administram e que fiscalizam, onde se executam tarefas de várias áreas e onde fornecedores e prestadores de serviço poderão ser contratados, que aquele ambiente não comporta ou admite atitudes desonestas, oportunistas, clientelistas não porque a Lei pune, mas porque assim é a cultura da organização e assim é o âmago de quem traduz a sua imagem. Espontaneamente.

"Simplesmente" porque é ético. "Simplesmente" porque "é uma pena, mas é humano, demasiadamente humano". "Simplesmente" porque devemos todos ser Jedi e combater os Sith, porque "a solução somos todos nós". "Simplesmente" porque a eficácia ou não dos programas de integridade dependerão de pessoas que decidem agir, voluntariamente, segundo a ética e as boas práticas de governança corporativa. "Simplesmente" porque, ou é isso, ou vamos passar a vida amarrados no mastro do navio, como Ulisses.

¹¹ Edição 2584, ano 51, nº 22, de 30 de maio de 2018



2. O QUE É REPUTAÇÃO ILIBADA?

Bernardo Coelho de Andrade

Membro da Comissão de Ética do Sindapp

Vivemos hoje em um Brasil em crise. Em um Brasil manchado pela corrupção. Vivemos uma crise política, econômica e social. Crise esta que afeta todos nós brasileiros, independente de raça, crenças, ou até mesmo, status social.

É fácil colocar a culpa nos políticos, corruptos em sua grande maioria, mas temos que pensar que somos nós, brasileiros, que os colocamos no poder, somos nós quem com o “jeitinho brasileiro”, tentamos levar vantagem em nossos próprios interesses, custe o que custar.

E este custo sai caro, sai do bolso de cada brasileiro, sai da educação, da saúde, das obras públicas, do desenvolvimento do país.

Aí nos perguntamos: como vencer a crise? Vamos trocar os políticos, fazer reformas no judiciário, na previdência, no tributário? Ou precisamos mudar a nossa forma de agir?

Trazer ao nosso dia a dia a dignidade do povo, a justiça, direitos e deveres do Estado e dos cidadãos, pode ser a solução, mas como fazer isto? Teremos que mudar nossa forma de agir, de pensar, deixar o famoso “jeitinho brasileiro” de lado e começar a pensar em prol da sociedade e não do indivíduo. Teremos que ter representantes no Estado, dignos de nossa representação, e que todos possuam a tão pouco discutida, mas de extrema importância, **Reputação Ilibada**. Só assim, o Brasil voltará a ser um país digno de nós brasileiros.

“Quando você tem oportunidade de roubar R\$ 0,50 (cinquenta centavos) tirando fotocópia pessoal na máquina

Xerox do trabalho, você não perde a oportunidade.

Quando você tem oportunidade de roubar R\$ 5,00 (cinco reais) levando para casa a caneta da empresa, você não perde a oportunidade.

Quando você tem a oportunidade de roubar R\$ 25,00 (vinte e cinco reais) pegando uma nota mais alta na hora do almoço para a empresa reembolsar, você não perde a oportunidade.

Quando você tem a oportunidade de roubar R\$ 50,00 (cinquenta reais) de um artista comprando um DVD pirata, você não perde a oportunidade.

Quando você tem a oportunidade de roubar R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta) comprando uma antena desbloqueada que pega o sinal de satélite de todas as TV's a cabo, você não perde a oportunidade.

Quando você tem a oportunidade de roubar R\$ 469,99 da Microsoft baixando um Windows crackeado num site ilegal, você não perde a oportunidade.

Quando você tem a oportunidade de roubar R\$ 2.000,00 (dois mil) escondendo um defeito do seu carro na hora de vendê-lo enganando o comprador, você não perde a oportunidade.

E você não perde nenhuma oportunidade, devolve a carteira mas rouba o dinheiro, sonega imposto de renda, dá endereço falso para adquirir benefícios que não tem direito, etc, etc. etc...

Bom, se você trabalhasse no Governo, e caísse no seu colo a oportunidade de roubar R\$ 1.000.000,00 (um milhão) com certeza, como você não perde uma oportunidade, iria aproveitar mais esta oportunidade.

Tudo é uma questão de acesso e oportunidade.

O povo brasileiro precisa entender que o problema do Brasil não são só a meia dúzia de políticos no poder lá em cima, pois eles, são apenas o reflexo dos quase 200 milhões de oportunistas aqui embaixo. Os políticos de hoje, foram os oportunistas de ontem.

Vai ser difícil limpar o Brasil..."
(Autor Desconhecido)

O texto acima demonstra a atual fase econômica e política do Brasil, um país onde o "jeitinho brasileiro" predomina, um país governado pela corrupção, no qual a propina virou moeda de troca e o desenvolvimento econômico encontra-se estagnado.

Não só a classe corrupta de governantes e políticos é culpada pela situação do país. Os governantes de uma nação são o reflexo de seu próprio povo.

Nós brasileiros somos culpados. Culpados por não acharmos que somos a causa e nem a solução da crise. Culpados por acharmos que a culpa é sempre dos outros. Culpados por não pensarmos no bem coletivo e sim, e tão somente, em nossos interesses individuais. Culpados por não saber escolher nossos representantes parlamentares, não

saber avaliar em quem votar, trocando votos por promessas vagas, e por isto, entre outras, vivemos a maior crise política, econômica e social na história deste país, e principalmente por não cobrarmos resultados daqueles que nos representam.

Um recente artigo publicado no site "RESILIENCIA HUMANA"²³, abaixo transcrito, com o título de "Catraca Livre", demonstra claramente como estamos preocupados com nossos interesses individuais e não com os interesses da sociedade na qual somos parte:

"O professor João Adalberto Guimarães, brasileiro em um intercâmbio na Europa, entrou numa estação de Metrô em Estocolmo, capital da Suécia. Ele notou que havia, entre muitas catracas normais e comuns, uma de passagem grátis livre. Então questionou à vendedora de bilhetes o porquê daquela catraca permanentemente liberada, sem nenhuma segurança por perto. Ela, então, explicou que aquela era destinada às pessoas que, por qualquer motivo, não tivessem dinheiro para o bilhete da passagem. Com sua mente incrédula, acostumada ao jeito brasileiro de pensar, não conteve a pergunta, que para ele era óbvia: - E se a pessoa tiver dinheiro, mas simplesmente não quiser pagar? A vendedora espremeu seus olhos, límpidos azuis, num sorriso de pureza constrangedora: - Mas por que ela faria isso? Sem resposta, ele pagou o bilhete e passou pela catraca, seguido de uma multidão que também havia pago por seus bilhetes... A catraca livre continuou vazia. A honestidade é um dos valores mais libertadores que um povo pode ter. A sociedade que a tem naturalmente certamente está num patamar de desenvolvimento superior. Cultive este valor e o transmita a seus filhos, mesmo sem esperar o mesmo da sociedade. Seu mundo muda quando você muda."

A população já sente que é hora de mudança, que não basta escolher um representante parlamentar apenas por suas promessas,

²³ resilienciahumana.tumblr.com

que será necessário que cada político prove que merece o voto do seu eleitor, que é necessário acompanhar as ações daqueles que nos representam e cobrar resultados durante o mandato parlamentar.

Mas nem tudo está perdido. Nos últimos anos, começamos a reagir. Começamos a enxergar o tamanho da crise no Brasil. Começamos a enxergar a corrupção, a malandragem, a roubalheira da classe política, das grandes empresas, da falcatura das negociações, e começamos a entender o porque da crise, o porque do Brasil estar estagnado economicamente.

Através do Ministério Público, da Polícia Federal, começamos a reagir. Aos poucos, as coisas começam a melhorar. Mas não basta o Ministério Público e a Polícia Federal fazerem o trabalho deles, nós, como povo brasileiro, devemos fazer nossa parte, devemos aprender a pensar no bem da população como um todo, devemos aprender a respeitar o próximo, devemos aprender em pensar que o bem da sociedade reflete no bem estar individual.

O primeiro passo para uma mudança no Brasil é aproveitarmos a oportunidade que temos de escolher nossos representantes políticos e exigir deles o trabalho de forma honesta, digna e ilibada. Este pode ser o ponta-pé inicial para a mudança que precisamos.

A reputação ilibada figura como requisito para a investidura em todos os cargos públicos e sua aplicação pode ser a salvação do país.

■ MAS O QUE SIGNIFICA O TERMO “REPUTAÇÃO ILIBADA”?

A palavra ilibada vem do Latim “*illibatus*”, referindo-se a algo limpo, puro, intocado ou até mesmo incorrupto.

O Dicionário Aurélio define o significado da palavra ILIBADA como “tornar puro”, ou, “provar que não há mancha em”.

A Comissão de Constituição Justiça e Cidadania (CCJ) elaborou uma definição para o termo “Reputação Ilibada” nas seguintes palavras: “considera-se detentor de reputação ilibada o candidato que desfruta, no âmbito da sociedade, de reconhecida idoneidade moral, que é a qualidade da pessoa íntegra, sem mancha, incorrupta”.

Igor Clóvis Silva Miranda cita em seu artigo “Reputação Ilibada e Notável Saber Jurídico” a definição de reputação ilibada dada por Meireles apud Santos e Inglesi²⁴, como: “o agente administrativo, como ser humano dotado de capacidade de atuar, deve, necessariamente, distinguir o bem do mal, o honesto do desonesto. E, ao atuar, não poderá desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto e desonesto²⁵”.

■ A REPUTAÇÃO ILIBADA PREVISTA NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL

Hoje o Brasil vive a maior crise política de todos os tempos, justamente pela falta de moralidade, de idoneidade de reputação ilibada da classe governante. Crise esta que atinge todos os três poderes, executivo, legislativo e judiciário, em todos os níveis de hierarquia, começando pelo Presidente da República, ministros, senadores, deputados e outros. A crise política não atinge somente a esfera federal, mas também a estadual e municipal.

Palavras como corrupção, propina, lavagem de dinheiro, delação premiada, improbidade administrativa, entre outras passaram a fazer parte do nosso vocabulário.

Mas podemos combater a crise política utilizando de uma simples regra, prevista em nossa Constituição Federal: a Reputação Ilibada como pressuposto de candidatura de qualquer agente público.

São muitos os artigos da Constituição Federal que deixam expres-

²⁴ 2008, p. 60

²⁵ <https://jus.com.br/artigos/13807/reputacao-ilibada-e-notavel-saber-juridico>

so a necessidade de Reputação Ilibada para fins de nomeação de membros de tribunais pelos poderes Executivo e Legislativo, entre eles:

*Art. 94. Um quinto dos lugares dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais dos Estados, e do Distrito Federal e Territórios será composto de membros, do Ministério Público, com mais de dez anos de carreira, e de advogados de notório saber jurídico e de **reputação ilibada**, com mais de dez anos de efetiva atividade profissional, indicados em lista sêxtupla pelos órgãos de representação das respectivas classes.*

*Art. 101. O Supremo Tribunal Federal compõe-se de onze Ministros, escolhidos dentre cidadãos com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e cinco anos de idade, de notável saber jurídico e **reputação ilibada**.*

Mas a Reputação Ilibada como pressuposto de candidatura de qualquer agente público não é novidade na Constituição Federal de 1988, ela está presente desde o Brasil Império, em todas as nossas Constituições.

Tanto na Constituição Política Do Império Do Brasil (de 25 de março de 1824), quanto na Constituição Da República Dos Estados Unidos Do Brasil (de 24 de fevereiro de 1891) que a incapacidade moral era causa de suspensão do exercício dos direitos políticos. Esta incapacidade moral, nada mais é do que a falta de reputação ilibada do agente político.

Em 1934, surgiu pela primeira vez na Constituição Federal, o termo reputação ilibada, utilizado expressamente para dignificar aqueles que serão nomeados como representantes do povo brasileiro, que além de notável saber, notória capacidade oral e intelectual, necessitam também possuir a reputação ilibada.

Sendo assim, desde o Brasil Império até hoje, observamos que a dignidade, o notável saber jurídico, a idoneidade moral, a reputa-

ção ilibada, sempre estiveram presentes em nosso ordenamento jurídico, cabe a nós, povo brasileiro, exigir o cumprimento da lei, exigir a dignidade, a honra, a reputação ilibada daqueles que nos representam.

Mas não são apenas membros de tribunais pelos poderes Executivo e Legislativo que necessitam ter a reputação ilibada como pressuposto para sua candidatura, mas todo candidato a exercer um cargo eletivo, conforme determinado pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania.

Ao habilitar-se para a candidatura de qualquer cargo público, o candidato deveria demonstrar a sua reputação ilibada, a sua idoneidade moral, fato que tem sido completamente ignorado no Brasil, deixando como consequência a crise política em que o país se encontra.

Neste caso não podemos aceitar o “jeitinho brasileiro”, a flexibilização da ética e da moral. Cada vez mais se faz necessário diferenciar o certo do errado, o moral do imoral, os corruptos, criminosos, daqueles que possuem reputação ilibada e estão aptos a se candidatar a qualquer cargo público.

■ A REPUTAÇÃO ILIBADA COMO PRESSUPOSTO PARA ADMISSÃO DE DIRIGENTES DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR E DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

A fim de garantir a confiança depositada nas EFPC e Instituições financeiras, todos os dirigentes destas entidades devem demonstrar sua reputação ilibada quando se candidatarem ao cargo.

Esta é uma forma de gerar credibilidade e segurança ao sistema.

A Lei nº 4.595, de 1964, estabelece que incumbe ao Banco Central estabelecer condições para a posse e o exercício de quaisquer cargos de administração, bem como para funções em órgãos consultivos, fiscais e semelhantes de instituições financeiras privadas. E a Resolução nº 4.122 do CMN exige, entre outras condições, a



reputação ilibada para a homologação do nome dos administradores.

A SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR – PREVIC, estabeleceu procedimentos e requisitos para certificação, habilitação e qualificação dos membros da diretoria-executiva, do conselho deliberativo, do conselho fiscal e dos demais profissionais da entidade fechada de previdência complementar, previstos na “INSTRUÇÃO PREVIC Nº 28, DE 12 DE MAIO DE 2016”, entre eles a Reputação Ilibada.

Desta forma, os dirigentes das entidades fechadas de previdência complementar e instituições financeiras, responsáveis por nosso futuro financeiro, por nossas economias, muitas vezes sofridas, mas salvas com o intuito de proporcionar uma liberdade financeira futura, devem ser escolhidos de forma criteriosa, levando em conta, antes de tudo a sua reputação ilibada.

Assim como nos políticos, confiamos nosso futuro aos dirigentes de EFPC e instituições financeiras, mas esta confiança deve ser merecida, deve ser conquistada, e o mais importante, nunca quebrada.

A reputação ilibada daqueles que nos representam é o primeiro passo para mudarmos a crise no Brasil, para termos de volta o orgulho de ser brasileiro, para podermos ostentar a bandeira nacional, com a qual o povo brasileiro poderá se orgulhar das palavras: ordem e progresso.

3. ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO ÂMBITO DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR FECHADA

Glewerson Luiz Caron Rosa

Membro da Comissão de Ética do Sindapp

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPC possuem um papel fundamental em nossa sociedade. Além de se apresentarem como uma alternativa de suplementação previdenciária, contribuem de forma significativa para o desenvolvimento econômico e social do nosso país.

Por esta e outras razões, em prol do fortalecimento e da continuidade do “nosso sistema previdenciário”, precisamos debater o papel daqueles que atuam nesta esfera bem como as condutas esperadas, entre elas a confiança, integridade moral e a ética da administração pública através dos seus Agentes de Regulação e Fiscalização que atuam nas EFPC.

Este texto pretende tecer algumas considerações acerca da ética na Administração Pública, abordando aspectos fundamentais sobre o tema e procurando analisar possibilidades de incorporar ações que auxiliem no resgate da confiança e da credibilidade.

Vishal Mangalwadi, intelectual indiano, reformador político e conferencista internacional relata a sua visita a uma fábrica de laticínios na Holanda, onde identificou extrema confiança nesta cadeia produtiva, comparando a integridade moral desta sociedade com a da sua nação.

“A fábrica de laticínio holandesa que visitei, me surpreendeu porque ninguém estava lá para ordenhar as vacas. Eu nun-

ca tinha ouvido falar de máquinas que ordenhassem vacas e despejassem o leite em um enorme tanque. Entramos na sala do leite e ninguém estava lá para vender o leite. Eu esperava que ele tocasse um sino, mas ele apenas entrou, abriu a torneira, colocou sua jarra e a encheu. Então ele foi até um peitoril, baixou um pote cheio de dinheiro, tirou sua carteira, colocou vinte moedas de florim holandês, pegou o troco, guardou em seu bolso, devolveu o pote ao seu lugar, pegou a jarra e começou a andar. Eu estava atordoado!”¹²

Destacou que na Índia, os consumidores certamente sairiam com o leite, o dinheiro e o troco, fazendo com que o proprietário do leite tivesse que contratar uma vendedora. Contudo, se os consumidores na Índia são desonestos, os fornecedores também poderiam ser, pois provavelmente acrescentariam água ao leite, para aumentar o volume. Com isso o governo teria de contratar inspetores de leite.

O autor conclui que, o motivo das crianças do seu país não serem tão fortes como as crianças holandesas está no fato de que, face ao valor agregado ao leite, pela água acrescida, pelo salário da vendedora e as taxas, destinadas aos inspetores, o leite e seus derivados tornam-se produtos de difícil acesso à população Indiana.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Edelman¹³, com 30.000 pessoas de todo o mundo, mostra que no Brasil não é diferente pois está entre os seis países com quedas extremas de confiança no mundo. A pesquisa constatou que apenas 18% delas confiam nos líderes empresariais quando se trata de “falar a verdade” e “tomar

¹² MANGALWADI, Vishal. Verdade & Transformação. 1ª Ed. Curitiba: Editora Tempos, 2010, p.26.

¹³ Informações do site Edelman em <https://edelman.com.br/propriedades/trust-barometer-2018/>



decisões éticas”. Outra pesquisa colocou os altos executivos como uma das três profissões com menor nível de credibilidade, ao lado de políticos e corretores de imóveis.

Esta percepção é oriunda de uma reflexão que precisamos fazer sobre por que, após décadas de discussões, difusão de inúmeras práticas recomendadas e aumento das exigências legais relativas à boa gestão de governança, ainda vivemos uma quantidade considerável de problemas decorrentes de decisões antiéticas e ilegais ocorridos com tanta frequência.

E por mais estranho que pareça comparar a experiência relatada por Vishal Mangalwadi com a Previdência Complementar Fechada, constatamos que nossas Entidades estão diante de uma cadeia de negócios cada vez mais complexa e ameaçada por fatores de desconfiança, o que tem contribuído para uma perda generalizada de reputação, tanto do público em geral quanto do nosso órgão regulador e fiscalizador.

Como resultado, a Previdência Complementar Fechada no Brasil, que oportuniza à apenas 3% da população brasileira uma perspectiva de futuro tranquilo, passa por um período de perceptível estagnação, pois atualmente não encontramos empresas dispostas ao patrocínio de planos previdenciários em Entidades Fechadas de Previdência Complementar. E como fator agravante, as empresas que atualmente patrocinam planos de previdência dessas Entidades estudam a possibilidade de migração destes planos

para entidades abertas de previdência complementar.

É possível constatar, através de estudos científicos, que o poder tende a diminuir a empatia e a prejudicar o comportamento ético, por isso, para fortalecimento do nosso sistema, é imprescindível que a Administração Pública seja dotada de agentes que reflitam sobre os efeitos de suas ações quando da ação de regular, normatizar e fiscalizar, que possuam capacidade psicológica para sentir o que sente o agente fiscalizado e capacidade técnica para agir além do mero cumprimento dos princípios que balizam a atividade administrativa.

Quando tratamos apenas dos princípios que balizam a atividade administrativa, nos deparamos com o fato de que a Administração Pública deve pautar seus atos pelos princípios consignados na Constituição Federal, em seu art. 37 que prevê: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)”.

Quanto aos citados princípios constitucionais, o entendimento do doutrinador pátrio Hely Lopes Meirelles¹⁴ é o seguinte:

“▪ **Legalidade** - A legalidade, como princípios da administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. (...)”

▪ **Impessoalidade** - O princípio da impessoalidade, (...), nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do

14 MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 41ª Edição. São Paulo: Malheiros, 2014, pp. 87-96.

ato, de forma impessoal. Esse princípio também deve ser entendido para excluir a promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos sobre suas realizações administrativas (...)

▪ **Moralidade** - A moralidade administrativa constitui, hoje em dia, pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública (...). Não se trata – diz Hauriou, o sistematizador de tal conceito – da moral comum, mas sim de uma moral jurídica, entendida como “o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração” (...)

▪ **Publicidade** - Publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos. (...) O princípio da publicidade dos atos e contratos administrativos, além de assegurar seus efeitos externos, visa a propiciar seu conhecimento e controle pelos interessados diretos e pelo povo em geral, através dos meios constitucionais (...)

▪ **Eficiência** - O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (...)”

Contudo, os agentes públicos precisam ir além destes princípios constitucionais. Interferir no aprimoramento cultural, na qualidade técnica, na instituição e obediência a códigos de ética e conduta são essenciais para delimitar a atuação de seus agentes na cobrança de um comportamento harmônico com a moralidade administrativa.

Neste sentido, o Código de Conduta Ética da Superintendência Nacional da Previdência Complementar (PREVIC), recentemente publicado (18/09/2017), é um importante instrumento para orien-

tar a conduta profissional dos funcionários da PREVIC. Suas regras são complementares às normas que regulam o serviço público em geral, ao Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal e às resoluções expedidas pela Comissão de Ética Pública.

Importante destacar que o referido Código de Conduta Ética fornece orientações de conduta no ambiente de trabalho, no atendimento ao público, na contratação de bens e serviços, na análise de processos, na elaboração de atos normativos, nas audiências e reuniões externas, no sigilo das informações e na participação em redes sociais.

Além da observância dos princípios legais, devem também desenvolver condições favoráveis no ambiente interno das EFPC. Atuar em consonância com dirigentes, órgãos de governança e corpo técnico para que esses procurem voluntariamente cumprir as normas internas e externas decidindo no melhor interesse dos seus participantes.

Assim sendo, apontamos sobre a necessidade de a PREVIC realizar, constantemente, o controle sobre os seus atos, com intuito de preservar os direitos dos participantes e resguardar a moralidade do sistema.

Nesse sentido aprendemos com Juan de Dios Pineda Guadarrama¹⁵:

“(...) Se a ética tem a ver com a melhora das pessoas, também tem a ver com a melhora das instituições. Daí que devem ser institucionalmente muito valorados os mecanismos que ajudem aos administradores a comportar-se eticamente, tais como os códigos de comportamento, a aplicação das normas de controle e os conselhos cidadãos de vigilância. A liderança, para tanto, está indissoluvelmente unida ao comportamento ético. Daí a importância que os tomadores de decisões na gestão governamental possuam um sentido de serviço. As pessoas são capazes dos maiores

¹⁵ GUADARRAMA, Juan de Dios Pineda. Ética para el Desarrollo: tres vertientes contemporáneas de la ética pública. pp. 10-11.

esforços e sacrifícios se encontram sentido no que fazem. Transmitir esse sentido é a missão da liderança, pois uma das condições de ser líder é sua capacidade de influência. A principal missão do líder é desenvolver líderes ao seu redor. Líderes dispostos a defender e difundir os valores morais que sustentam a ação empreendida na gestão pública e na ética.” (tradução livre).

Por fim, é evidente que a PREVIC deve, cada vez mais, investir em preparação e atualização de seus agentes públicos para proporcionar-lhes condições de conhecer as melhores técnicas e os melhores meios de atingir um serviço voltado ao interesse dos participantes, patrocinadores e instituidores. Contudo, o mais importante é reconhecer que reformar valores culturais, no seu modelo de atuação, é um precursor necessário para perenidade das nossas instituições.



4. ÉTICA E CRIAÇÃO DE VALOR

Jeremias Xavier de Moura

Membro da Comissão de Ética do Sindapp

“Se fosse apenas o suor do rosto, seria pequeno o preço que pagamos pela segurança, tranquilidade e exercício da profissão. A competitividade do processo econômico nos submete – empresários, patrões, empregados, autônomos, liberais – a um ‘stress’ dificilmente suportável. Faz parte da propaganda – ou como dizem hoje, do ‘marketing’ – cultivar nas exterioridades (o bairro e a casa onde moramos, o automóvel que dirigimos, a roupa que vestimos, os lugares que frequentamos, o luxo do nosso escritório, os congressos de que participamos) uma aparência que costuma ser interpretada como sinal de êxito profissional. É assim que, em grande parte, as pessoas se tornam escravas das respectivas profissões, servas de uma segunda natureza que lhes rouba a espontaneidade e a paz de espírito.”¹⁶

O tema deste escrito tem despertado interesse nessa época de muita preocupação com aparências de sucesso e desgovernança. Sim, se precisamos de regras e princípios para bem governar, precisamos, acima de tudo, de condutas adequadas nos relacionamentos pessoais e profissionais para a boa governança que, ao fim e a cabo, trará bons resultados para qualquer tipo de sociedade, tenha ela finalidade lucrativa ou não. Realmente, pode-se afirmar que a criação de valor para as organizações resulta de atitudes de pessoas qualificadas por valores morais e sociais e a sustentabilidade delas, no sentido de perenidade ou longevidade, e está suportada pelo exercício da ética em todas as suas dimensões.

Analizando os graves problemas morais que afligem nosso país neste momento conturbado encontraremos como uma raiz comum a falta de condutas adequadas nas relações derivadas, principalmente, de negócios em sociedades comerciais ou não. Verifica-se que a flexibilização de princípios éticos decorrente do foco exclusivo na busca pelo poder, por metas e resultados, tem justificado meios escusos e levado à destruição de valores e da imagem de grandes organizações e sistemas, com reflexos perversos para toda a sociedade, aqui o termo empregado no sentido de contemplar o conjunto de cidadãos.

Recentemente, a mídia informou a perda de valor do Facebook em 19% no dia 26/07/2018. Essa foi a maior queda percentual diária de uma empresa na história do mercado americano.

A rede social de Mark Zuckerber perdeu US\$ 120 milhões em valor de mercado, cerca de R\$ 450 milhões. No fechamento do mercado do Facebook que valia US\$ 630 milhões caiu ao patamar de US\$ 510 milhões.

O motivo da brusca queda foi o anúncio de que a margem de lucro seria menor do que havia sido projetada.

A empresa enfrentou nos últimos meses o escândalo do vazamento de informações de 87 milhões de perfis pela consultoria Cambridge Analytica e teve que se adequar às novas regras de proteção de dados da União Europeia, o chamado de GDPR¹⁷.

Além da perda de valor patrimonial, o valor da imagem e da credibilidade da empresa também sofre perda incomensurável, o

¹⁶ Ética, Sérgio Sérulo da Cunha – SP, Saraiva, 2012, pág. 286

¹⁷ Informações do site G1 (Por BBC 20/03/2018 13h40)

que atinge, diretamente, a reputação dos seus colaboradores. Afinal, como declarou Lucia Casasanta, Diretora de Conformidade da Eletrobrás, “não gostamos da pecha de empresa suja”. Ninguém gosta. De outro lado, o Prof. Modesto Carvalhosa, crítico declarado da Lei Anticorrupção, em vigor desde 2013¹⁸, diz que a Lei só tem eficácia para empresas honestas: “Pode até parecer estranho o que eu vou dizer. Mas como aponta um estudo do (Alexandre) Di Miceli, compliance serve para empresas honestas, e não para empresas corruptas. Não adianta colocar compliance em empresas que têm tradição de corrupção. Elas ou têm de ser dissolvidas, ou seu controle tem de ser vendido ou seus administradores têm de ser inteiramente trocados. Compliance só tem efeito em empresas que são desorganizadas, que têm problemas, não sabem muito bem o que é ética empresarial – mas que agem no mundo dos negócios de uma maneira regular. O compliance por si só não é um remédio para acabar com a corrupção, de maneira alguma.”¹⁹

Assim, a intenção de criar valor deve se fundamentar na adoção de melhores práticas, transparência, equidade nas relações, adoção de valores compatíveis com a atuação da organização, transformação da cultura em todos os níveis. Reorganização tendo como suporte a ética empresarial, como disse o Professor na entrevista.

Com o acirramento da competição em todos os segmentos algumas empresas agem, cada vez mais, procurado vincular valores aos seus produtos ou serviços, como qualidade, segurança e comodidade que facilitam o reconhecimento da marca. Muitas empresas estão associando os valores éticos às suas marcas como diferencial competitivo, que aliados a técnicas de marketing têm obtido significativo valor agregado.

Observa-se que as organizações não governamentais que se posicionam em defesa da ética cada vez mais são reconhecidas pela sociedade, razão do grande destaque obtido por essas organizações.

Para criação de valor entendemos ser necessário um processo educativo pautado pelo alinhamento entre princípios e atitudes onde a ética seja a diretriz principal de todas as ações. Mas tudo começa pelas ações individuais.

¹⁸ Lei 12.846

¹⁹ Entrevista publicada no O Estado de São Paulo de 06/07/2018, pág. H6

Observemos a criação de valor em várias dimensões e sua base de sustentação:



As condições ambientais resultam da forma como são realizadas e desenvolvidas as atividades humanas e determinam o nível da qualidade da vida das pessoas abrangidas. A ética na condução e exploração dos negócios é o fio condutor para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

“Um recente desastre ambiental ocorreu em Mariana, cidade do Estado de Minas Gerais, Brasil. No dia 5 de novembro de 2015, a barragem de sedimentos da empresa de mineração Samarco rompeu e devastou o distrito de Bento Rodrigues, tornando-se o maior desastre ambiental deste seguimento do planeta. O município ficou coberto de lama, tendo em vista que foram aproximadamente 62 milhões de metros cúbicos de rejeitos de mineração.

Além de devastar a vida de milhares de pessoas, o rompimento da barragem ainda contaminou a água do rio Gualaxo com lama e óxido de ferro. Desta maneira, acabou com diversos ecossistemas desse rio e a medidas que a lama vai avançando, contamina outros afluentes, como o rio Carmo, que por sua vez deságua no Rio Doce, sendo este último o responsável pelo abastecimento das cidades. Portanto, foram prejuízos sociais, humanos e ambientais.”²⁰

A gestão econômica voltada para o bem-estar social, que determina a sustentabilidade ambiental, por sua vez, está condicionada às políticas públicas aplicáveis, convergentes com o interesse coletivo.

Por outro lado, o nível de consciência ética da sociedade está diretamente relacionado com o status moral coletivo, definido pelas práticas culturais e costumes vigentes.

Nesse contexto, a família como célula basilar da sociedade e o conjunto constituído por cada uma delas, definem o alicerce social.

Trazendo a responsabilidade da construção da pirâmide ética para

o indivíduo e seu nível evolutivo espiritual, podemos afirmar que a construção de valores é determinada pela ação de cada indivíduo no seu contexto de atuação.

Assim, orientada pela ética, a espiral evolutiva de responsabilidade determina a geração de valor desde o indivíduo, para si, sua família, a sociedade onde ele vive e o meio ambiente. Trata-se de processo complexo, como se vê, que dependerá, para seu sucesso, da integração de várias ações, entre elas o constante treinamento de todos os colaboradores, vigilância constante e comprometimento da alta administração. Compromisso e comprometimento serão as palavras-chave, além de atenção com alguns pontos importantes para a imagem que o ambiente espelha que devem estar contidos no código de condutas, que é, antes de outra coisa que possa parecer, a principal ferramenta da governança do ambiente.

O comprometimento da alta administração – conselheiros e dirigentes – com as melhores condutas é fator de fundamental importância para a geração de valor. Esse comprometimento, entretanto, deve ser mostrado concretamente perante colaboradores internos e externos com a ética dos negócios, respeito à legislação e regimentos internos, treinamentos com a participação de todos os conselheiros, dirigentes junto com funcionários, divulgação dos princípios e regras do código de condutas através de canais de comunicação com os funcionários em todos os níveis e, por suposto, previsão orçamentária. Tudo isso trará resultados concretos para o ambiente.

Edmo Colnaghi Neves²¹ aponta oito resultados que podem ser apurados com a adoção de um bom programa de conformidade: redução do risco legal, diminuição de penalidades para a empresa e seus colaboradores, redução da probabilidade de penalidade para dirigentes e conselheiros, redução da perda de resultados financeiros, manutenção de reputação, melhor avaliação para a concessão de crédito, diferencial competitivo e motivação dos colaboradores,

²⁰ Site Terra Educação Reportagem: Cinco maiores desastres ambientais provocados pelo homem.

²¹ Compliance Empresarial: o tom da liderança, SP, Trevisan, 2018, págs. 21 a 27

concluindo: “Dessa forma, como fazer negócios com fornecedores, clientes, consorciados e outras empresas sem ter um programa de integridade? O vetor do compliance, uma vez mais, nos direciona para a sustentabilidade, ou seja, para a longevidade e prosperidade, por meio de programas que mitiguem riscos inerentes aos negócios. Aqui o conceito de mitigar riscos é apropriado, uma vez que eliminá-los completamente não é possível.”

O autor dá a natureza do código de conduta, como ferramenta da governança corporativa: “O código de conduta é a norma interna fundamental de um programa de compliance e integridade. Se não é a parte mais importante, eis que se insiste que esse posto cabe ao tom da liderança, pois é o conjunto de normas internas que servirá de guia para todo o questionamento que se tiver em termos de compliance, além da legislação do país em que opera a empresa ou organização. E vai mais além, eis que ali estão princípios e valores morais que nem sempre constam da legislação, mas que ela permite que sejam normatizados conforme a empresa.”²²

Com isso, a conclusão nos parece óbvia: ética é valor, ética cria valor, ética cria muitos valores individuais, coletivos, sociais, profissionais e dá sustentação a programas de compliance, programas de integridade e ao ambiente onde são implantados com o comprometimento da alta administração.



5. ÉTICA, IMAGEM E FOMENTO

Sérgio Wilson Ferraz Fontes

Membro da Comissão de Ética do Sindapp

Há pouco mais de 10 anos, na minha primeira passagem pela presidência da Real Grandeza, presenciei uma discussão interna sobre a necessidade de elaboração de um Código de Conduta e Ética. A CPMI dos Correios, que investigou o chamado “Mensalão”, tinha acabado de concluir os trabalhos e apontava uma série de indícios de irregularidades na gestão de algumas Entidades Fechadas de Previdência Complementar - EFPC, suspeitas de participar de financiamentos ilegais de campanhas por meio de esquemas fraudulentos nos investimentos.

Não foi a primeira CPI a investigar a atuação das EFPC, mas essa teve repercussão muito forte no setor e, em particular, na entidade que eu acabara de assumir, com a missão primeira de reconstruir a sua imagem.

Na discussão que se travava sobre a elaboração do Código de Conduta e Ética, um dos interlocutores, embora bastante experiente e qualificado tecnicamente, resistia, cético:

- Isso não adianta nada. Essas regras acabam se perdendo e, no dia a dia, não funcionam. Ninguém cumpre. É como aquelas leis que “não pegam”, insistia.

Do outro lado da mesa, uma profissional de Comunicação, especialista em gestão de crise, que eu havia contratado logo que assumi, argumentava:

- Ter um Código de Conduta e Ética diz algo sobre a empresa.

O fato de não ter, diz muito mais. Só que a mensagem que isso passa não é nada boa!

Foi o argumento definitivo.

Naquele momento, já havia convicção de que para resgatar a credibilidade e a confiança dos participantes e assistidos da Real Grandeza era necessário ter uma posição muito firme e clara a respeito da conduta esperada de colaboradores, fornecedores, dirigentes e demais stakeholders. E que, sim, não bastava apenas provocar uma mudança de atitude. Era importante comunicar adequadamente e com transparência, mesmo aqueles temas mais sensíveis, que normalmente causam insegurança nos participantes e atraem os holofotes da imprensa. Era preciso restabelecer as relações de confiança que haviam sido profundamente esgarçadas.

Nesse ponto, a questão ética, inicialmente circunscrita a fronteiras da organização, tomava uma dimensão pública. As EFPC têm também compromissos externos, no campo social. Esse novo ambiente exige das entidades bem mais que o cumprimento de sua atividade fim. Para que uma organização seja reconhecida, inspire confiança, tenha credibilidade, não basta mais ter bons produtos e serviços, ser bem administrada. Nesse contexto, a imagem de uma marca está intimamente ligada a atitudes, ao comprometimento com causas, à integridade, a propósitos, razão pela qual surgem conceitos como o da “empresa- cidadã”.

Mas de nada vale a adoção do politicamente correto se essa mesma organização não é percebida como tal. Esse é o grande desafio da construção da imagem empresarial. Existem empre-

sas excelentes que não são assim percebidas por seus públicos. Ou seja, são melhores do que parecem ser. O inverso também ocorre: empresas cuja atuação deixa a desejar, mas têm imagem pública irrepreensível. No primeiro caso, é um projeto de comunicação orientado que ajuda a fechar esse gap de imagem. Iniciativas que procurem, por exemplo, ressaltar atributos positivos da marca, dar visibilidade a ações e projetos, intensificar o diálogo com stakeholders. No segundo caso, a meu ver, a situação é dramática: se uma empresa parece ser o que não é, um dia, inevitavelmente a casa cai, provocando sérios danos de imagem.

▪ UMA NOVA ARENA

O boom das mídias sociais veio embolar ainda mais esse meio de campo. Se, de um lado, o universo digital, do ponto de vista da tecnologia e da comunicação, trouxe oportunidade de criação de um canal direto e interativo com stakeholders, por outro esse território se mostra, por vezes, extremamente pantanoso. É uma arena onde todos podem falar sobre tudo e sobre todos. Basta um clique no teclado – ou na câmera do celular – e lá se vão por água abaixo reputações, negócios, marcas, pessoas. Com certeza, esse é um espaço de liberdade individual da maior importância. Mas, como tudo que é bom, tem uns “senões”. E estamos assistindo, diariamente, gigantes da tecnologia e da mídia e muitos segmentos empresariais às voltas com os problemas das fake news, capazes de afetar imagem, induzir comportamentos, fomentar a intolerância, manipular opiniões, enfim.

Esse admirável mundo novo digital, da Web e das redes sociais, assim como dos smartphones e suas poderosas câmeras, mudaram o timing e a lógica dos relacionamentos. Do que é falso ou verdadeiro. E tornou-se um divisor de águas na preservação da reputação. Estaremos falando de uma nova ética? Ou da falta dela, ao menos no conceito ainda vigente? Nesse cenário de convergência das mídias tradicionais para as digitais, mais do que nunca nossos valores organizacionais, quais sejam, a ética, a correção, a transparência, a integridade e o respeito devem prevalecer, independentemente da plataforma digital da hora.

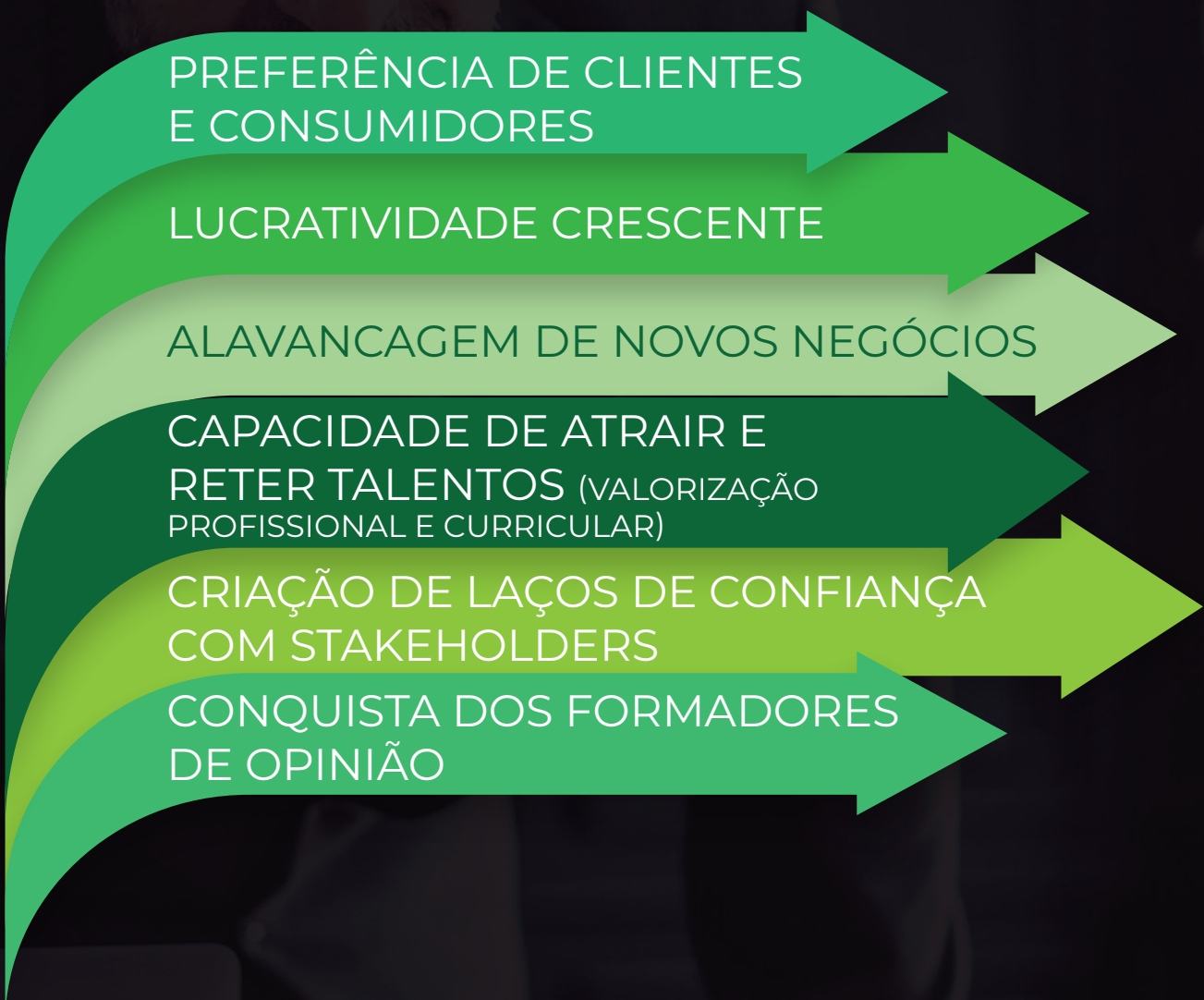
Em poucas e diretas palavras: não há imagem que resista à corrosão dos valores organizacionais. Portanto, é dever de casa urgente a compreensão desse processo complexo a que estamos submetidos para buscar nossas adaptações ao novo cenário.

▪ BENEFÍCIOS NÃO PERCEBIDOS

As empresas, em geral, não têm uma boa imagem na sociedade e apenas muito recentemente isso vem mudando, à medida que passam a apoiar causas e pessoas. Mas por que essa imagem ruim? Porque os benefícios gerados pelas empresas para a sociedade não são vistos, percebidos ou reconhecidos como tal.

Como as EFPC se situam nesse cenário? Seguramente, nos últimos 10 anos, houve muitos avanços no relacionamento das entidades com seus participantes e assistidos, tanto pelas facilidades trazidas pela tecnologia quanto pela própria legislação. Mas a imagem pública do segmento parece descolada dessa realidade, evidenciando a existência de um profundo gap negativo de imagem a ser tratado.

Quando falamos da necessidade de ter uma boa imagem, isso não é um fim em si mesmo. Supostamente, uma boa imagem deve resultar:



PREFERÊNCIA DE CLIENTES
E CONSUMIDORES

LUCRATIVIDADE CRESCENTE

ALAVANCAGEM DE NOVOS NEGÓCIOS

CAPACIDADE DE ATRAIR E
RETER TALENTOS (VALORIZAÇÃO
PROFISSIONAL E CURRICULAR)

CRIAÇÃO DE LAÇOS DE CONFIANÇA
COM STAKEHOLDERS

CONQUISTA DOS FORMADORES
DE OPINIÃO

Temos um sistema avançado em governança, gerimos ativos superiores a 900 bilhões de reais. Milhões de brasileiros hoje desfrutam de benefícios complementares de aposentadoria e pensão que efetivamente garantem estabilidade e bem-estar às famílias. Por que o segmento ainda inspira tanta desconfiança na sociedade? Essa é uma pergunta que nós, dirigentes, devemos fazer diuturnamente. Enquanto outros setores empresariais dialogam com a população engajando-se em causas consideradas relevantes, conquistando confiança, credibilidade, comprometimento e lealdade de seus clientes, as entidades ainda se debatem com questões que se inserem no estágio inicial dessa escalada. Jornalistas, muitas vezes, são vistos como inimigos; fala-se pouco com a sociedade e, por vezes, ouve-se menos que o necessário; em muitos casos, críticas passam batidas, sem respostas convincentes; informações não fluem na velocidade desejada pela sociedade. A resposta a ser dada deve, fundamentalmente, privilegiar o aperfeiçoamento da transparência e alçar a comunicação à condição de ferramenta estratégica de gestão.



CRESCIMENTO DEVE SER AGENDA PRIORITÁRIA

O desafio da manutenção da qualidade de vida na aposentadoria está na ordem do dia, seja por conta do desequilíbrio nas contas da previdência pública, pela retração da renda, pela ausência de uma cultura de poupança, ou pelas transformações nas relações trabalhistas, decorrentes tanto de mudanças na legislação quanto da transformação digital.

De que maneira a previdência complementar fechada pode efetivamente contribuir para melhorar esse quadro? Do ponto de vista macroeconômico, o segmento é um forte indutor da poupança interna. Além disso, concentra seus ativos em títulos públicos federais, sendo, assim, um importante financiador do governo. Responde ainda pela transferência de recursos de poupança para investimentos produtivos, gerando emprego e renda. Se nossa atividade está intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento econômico e ao bem-estar social, o crescimento do Sistema é uma agenda prioritária. Nesse contexto, aprimorar a sua imagem, é condição essencial.

Membros

COMISSÃO DE ÉTICA DO SINDAPP

Ricardo César de Araújo Melo

Diretor responsável

Aparecida Pagliarini

Coordenadora

Membros

Bernardo Coelho de Andrade

Glewerson Luiz Caron Rosa

Jeremias Xavier de Moura

Keila Cristina Eustáquio

Sérgio Wilson Ferraz Fontes



SINDAPP

SINDICATO NACIONAL DAS ENTIDADES
FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

www.sindapp.org.br

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-68144-04-6



9 788568 144046