

## RETIDÃO ÉTICA NAS CORPORAÇÕES, COMO VAI NA SUA?

Por: **Thiago Bueno de Oliveira**

*Advogado, Bacharel em Direito pelo Centro Universitário de Brasília - Uniceub; Pós graduado em Ordem Jurídica pela Fundação Escola do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios; Especialista em Direito Administrativo pelo Instituto Brasileiro Direito Público - IDP e Pós-graduado em Direito e Gestão dos Serviços Sociais Autônomos pelo Instituto Brasileiro de Direito Público - IDP. Mestrando em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Direito Público - IDP. Ex- Supervisor da Unidade de Compras e Licitações, Pregoeiro e Presidente da Comissão Permanente de Licitação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos ( Apex-Brasil). Ex - Gerente Executivo Administrativo da Apex-Brasil. Atualmente advogado da Apex-Brasil. Membro da Comissão de Legislação Anticorrupção e Compliance da OAB/DF. Autor de vários artigos em Direito Administrativo e da obra: "O Caráter Regulatório das Licitações Públicas", com prefácio do Min. Benjamin Zymler. Professor Universitário.*

Definitivamente estamos a atravessar nesta década um “tsunami” de mudanças legislativas, gerenciais, judiciais e de controladoria quanto ao ambiente de governança (pública e privada), carregando consigo a dicotomia *compliance* e corrupção.

Na conjectura que os referidos termos são geralmente apresentados, soa como veneno (corrupção) e antídoto (*compliance*). Contudo, basta ser um simples entusiasta do assunto para verificar que a “sementinha do mal: corrupção” é campo fértil para provocar inúmeras reflexões profundas e intrínsecas do ser humano que transcendem a mera análise de casos corruptivos; e que o *compliance* não tem como missão etimológica apenas proteger a estrutura empresarial de práticas corruptivas<sup>1</sup>.

Contudo, de forma a não nos afastarmos tanto do propósito deste artigo, façamos aqui um recorte atinente ao ambiente corporativo e seu dinamismo competitivo e ao *compliance* na sua faceta vinculada ao intitulado “programa de integridade”<sup>2</sup>.

Mergulhados nesse cenário, proponho a reflexão da seguinte problemática: Por que se praticam tantas condutas desonestas no âmbito corporativo, mesmo quando há programa de integridade implementado?

A resposta transcende os parâmetros legais/judiciais e recai na abordagem de economia comportamental, cujo um dos maiores estudiosos é o professor filósofo de Duke, Dan Ariely, que com seus estudos e experiências práticas nessa área<sup>3</sup>, vem buscando compreender essencialmente como funciona o processo de tomada de decisão, mais especificamente, a tomada de decisões desonestas (na acepção genérica da palavra, ou seja, mentiras, trapaças, fraudes e etc).

<sup>1</sup> *Compliance* é multidisciplinar, cuja extensão de atuação é flexível para atuar em inúmeras áreas, com inúmeros objetivos, não podendo ser reduzido à sua forma, quase sempre jurídica, de combater a corrupção (*compliance* anticorrupção). Uma das maiores autoridades no assunto em nossa opinião, *Hui Chen*, defende justamente que a estruturação do *compliance* em uma formatação tipicamente jurídica (quase sempre com terminologias técnicas, já prevendo situações/desdobramentos judiciais, de conteúdo extenso, altamente regulamentado) é na realidade, falta de efetividade. Sugerimos a leitura do artigo *Seven Signs of Ineffective Compliance Programs*, disponível em <https://www.bna.com/seven-signs-ineffective-n57982090159/>. Acesso em 26/04/2018.

<sup>2</sup> Apesar de abordarmos neste artigo esse viés, cumpre registrar que em nossa concepção, considerar o programa de *compliance* sinônimo de “programa de integridade” também é ter visão diminuta ou, no mínimo inadequada, pois a integridade é um instituo altamente relevante (mas não exclusivo), constituindo-se em um dos elementos de um programa de *compliance* efetivo, exteriorizado quase sempre na construção do código de conduta.

<sup>3</sup> Recomendamos a leitura da obra de Dan Ariely: *A Mais Pura Verdade Sobre a Desonestidade*. Ed. HarperCollins.

Inicialmente, verifica-se que no ambiente corporativo, esse tipo de assunto é raramente é tratado de frente, pois é da índole comportamental do ser humano, concentrar seu discurso no outro, utilizando expressões para tratar de terceiros, ou quando muito, que passem a ideia de coletividade (a sociedade, o ser humano).

Para avançarmos em um ambiente corporativo íntegro, temos que partir do seguinte **silogismo**: Não somos perfeitos como seres humanos (1ª premissa). A capacidade de enganar, mentir, trapacear, fraudar, etc está em cada um de nós como ser humano (2ª premissa). É da característica do ser humano praticar atos desonestos – em sentido lato (Conclusão).

Esse choque de realidade serve para admitirmos que nós também somos desonestos, em maior ou menor grau. E mais, exercemos nossa desonestidade, com maior ou menor frequência, causando consequências com maior ou menor abrangência e impacto social.

Essa sinceridade deve ser latente para podermos identificar o verdadeiro antídoto para a desonestidade e conseqüentemente para a sementinha do mal (corrupção).

Essa assertiva exposta na conclusão acima referenciada não significa dizer que somos todas pessoas horríveis, da pior espécie. Apenas exterioriza a imperfeição humana.

Naturalmente surgem as perguntas questionando por que as vezes nos mantemos firmes e fazemos a coisa certa e outras vezes cometemos deslizos e falhas de honestidade? Quais fatores influenciam essa escolha? O que devemos fazer para reforçar a escolha honesta e inibir a conduta desonesta?

Num primeiro momento, somos levados a responder com base no famoso Modelo Simples do Crime Racional (MSCR), de Gary Becker<sup>4</sup>, segundo o qual todos nós, quando decidimos ser honestos ou desonestos, realizamos uma espécie de cálculo racional: consideramos a vantagem que queremos obter, a probabilidade de sermos pegos e a gravidade de uma eventual punição. Então, pesamos o custo-benefício e decidimos rapidamente se vale a pena ou não cometer aquele ato reprovável.

Depurando ainda mais esse tipo de custo-benefício, com base no “behaviorismo”<sup>5</sup>, Dan Ariely avança para demonstrar que existem outros fatores relevantes e influenciadores da escolha (seja ela honesta ou não).

Isso porque, a realidade é bem mais complexa do que podemos imaginar, especialmente a vivenciada em um ambiente corporativo, motivo pelo qual os fatores sociais acabam por influenciar o comportamento humano, destacando-se, entre muitos: a empatia, o comportamento do grupo ao nosso redor, os códigos morais, o senso de gratidão ou reciprocidade para com alguém, a percepção de como a cultura ao nosso redor valora um determinado ato como condenável ou aceitável, etc.

Esses fatores acabam por contribuir de maneira significativa sobre como decidimos agir diante da oportunidade de praticar alguma ação desonesta (mentir, fraudar, trapacear, etc), uma vez que pressionam o pêndulo mais para um lado ou para o outro.

Na visão de Dan Ariely, o elemento que mais se destaca na raiz do comportamento desonesto é a nossa capacidade de racionalização. Esse elemento é a essência da intitulada “Teoria da Margem de Manobra”, trazida por Dan Ariely, segundo a qual: “essencialmente, trapaceamos até o nível que nos permite manter nossa autoimagem como a de indivíduos razoavelmente honestos”.

<sup>4</sup> Ganhador do Prêmio Nobel de Economia (1992).

<sup>5</sup> Movimento de quebra desse paradigma racional por Becker. Nessa linha, sugerimos a leitura de um dos artigos precursores e até hoje respeitados sobre o tema. JOLLS, Christine; SUNSTEIN, Cass R.; and THALER, Richard. **A Behavioral Approach to Law and Economics (1998)**. Faculty Scholarship Series. Paper 1765. Disponível em [http://digitalcommons.law.yale.edu/fss\\_papers/1765](http://digitalcommons.law.yale.edu/fss_papers/1765). Acesso em 07/05/2018.

Ou seja, todos nós desejamos nos ver como pessoas corretas e honestas, porém, todos também desejamos obter vantagens no meio social, às vezes até indevidas. Daí, conseguimos agir de forma desonesta “somente um pouco”, de forma a obter a vantagem desejada e ainda conseguir nos enxergar como boas pessoas.

Em resumo, quando se pratica qualquer ação desonesta (em maior ou menor grau), passamos a “buscar”, as vezes até de forma inconsciente, a racionalização de argumentos, de modo a nos “auto absolver”, justificando nossa atitude e formulando “desculpa” ou raciocínio que nos deixe de consciência limpa e não prejudique a nossa boa imagem de nós mesmos.

Agora, trazendo a discussão para o ambiente corporativo, altamente competitivo e diante da premissa fundamental da “maximização da lucratividade”, vislumbramos a linha tênue entre ambição e ganância, separadas justamente pela adoção de “escolhas corporativas”.

Para conduzirmos o ambiente corporativo à escolhas honestas, corroboramos da ideia que não basta tão somente implantar o *compliance*, ou aumentar e diversificar os mecanismos de controle, ou eventualmente endurecer as penalidades<sup>6</sup> 7. Tais fatores são essenciais, mas não são os mais importantes (por incrível que pareça).

A grande verdade é que precisamos trabalhar para estretar a margem de manobra e restringir as hipóteses de racionalização dos indivíduos numa corporação. **Como?**

Com a **ética**. O foco da solução deve estar nas pessoas e não na estrutura corporativa (e suas preocupações com a aderência à *standards* de governança corporativa). De nada adianta estar inserido em um ambiente de controle (essencial como falamos anteriormente) se não existir retidão ética de quem está “sentado na cadeira” da tomada de decisão.

A Ética traz consigo, como pressuposto necessário, “valores”, os quais estão a cada dia que passa mais deturpados na sociedade moderna (por inúmeros fatores)<sup>8</sup>, bem como no ambiente corporativo. Eis o problema.

Os filósofos e professores consagrados Mário Sérgio Cortella e Clóvis de Barros Filho, na obra “Ética e vergonha na Cara”<sup>9</sup>, expõem que “não há vida sem escolha, e não há escolha sem valor”. Ou seja, não há saída. É o “dilema ético” diário, retratado desde a época de Aristóteles.

Se abirmos qualquer dicionário, verificaremos que “escolher” é identificar uma alternativa de maior valor e para isso, precisamos construir “referências” para assim atribuir o valor julgado mais adequado. Nesse sentido, verificaremos que os princípios determinados no ambiente corporativo e os arraigados na vida pessoal fazem a diferença.

Tomamos a liberdade para retratar excerto da referida obra “Ética e vergonha na Cara”, que muito nos agrada, ao abordar a respeito da soberania deliberativa do ser humano:

(...) escolher é um imenso “abacaxi”. E, o que é mais interessante, não há como viver sem escolher. A escolha se impõe. Como dirá Sartre, “somos condenados a ser livres”. Não é algo que usamos quando queremos, não é um penduricalho do qual lançamos mão de acordo com nossa vontade. Não. A vida se apresenta de tal maneira que, a

<sup>6</sup> Até porque quase sempre carecem de uma racionalidade mais apurada por meio de dados oriundos de perguntas como: Quais foram os custos de implantação e fiscalização do *compliance* (programa de integridade)? O número de ocorrências desonestas no ambiente corporativo diminuiu com a implantação do *compliance*? Se sim, foi significativo? O valor de mercado apresentou avanço no se comparado à corporações que não possuem o *compliance*? Se sim, qual foi a diferença em média?

<sup>7</sup> Por mais que um programa de integridade esteja estruturado, efetivamente “rodando” e sendo aplicado, mas a corporação se furtar ou ter medo de serem indagados, de se coletar dados, analisar causas, compartilhar informação e realizar novas abordagens, estarão se distanciando cada vez mais do caminho que leva a escolhas honestas.

<sup>8</sup> Entre eles, destacamos o relativismo da multiculturalidade do mundo, de respeito à diferença, de acolhimento à diversidade, onde o discurso do “tudo vale” é crescente.

<sup>9</sup> São Paulo: Papirus, 2015.

cada segundo, temos que deliberar para onde vamos e, o que é mais incrível, temos que jogar no lixo soluções existenciais... São muitas, trezentos e sessenta graus de soluções existenciais das quais temos que nos desfazer em nome de uma só. Quer dizer, a chance de nos arrependermos é imensa, porque temos infinitas alternativas e, ao escolhermos uma, jogamos fora sempre um número muito maior. E veja ainda o que é pior: não vivemos as tristezas das hipóteses de vida que não vivemos, dando a impressão permanente de que teríamos evitado as tristezas que sentimos se tivéssemos optado por outros caminhos, porque, claro, aqueles percalços, não os conhecemos propriamente. Quando escolhemos, temos a impressão de que os problemas acabaram. De jeito nenhum! Uma vez feita a escolha, fica sempre uma impressão de equívoco, fazendo com que nossa vida seja permanentemente acompanhada por um sentimento de angústia que é próprio de quem é livre, sabe que é livre e sabe que tem que exercer essa perspectiva de escolha<sup>10</sup>.

Nesse sentido, vislumbramos que o caminho para escolhas honestas no ambiente corporativo, deve estar na subsunção (encaixe) necessária entre os valores do indivíduo e da corporação.

Digo isso porque devemos ter cuidado quando achamos uma maneira de expressar na potencialidade máxima os nossos talentos, mas acaba sendo em um ambiente ao qual não pertencemos, que machuca os nossos valores a cada dia. Não é só questão de descobrir os nossos talentos. Não é só questão de os levar a potencialidade máxima. É questão de encontrar ambientes e ser cercado de pessoas que tenham os mesmos valores que você.

No ambiente corporativo tem muito disso, e muita gente desconhece o esforço daquele que realmente se mantém fiel aos seus valores, sem atropelar absolutamente ninguém, tendo que passar por diversos “dilemas éticos” para não ceder àqueles que tentam sugar o melhor de você<sup>11</sup>.

Em outras palavras, o quanto você se mantém fiel aos seus valores na busca pelo sucesso corporativo?

Disso extraímos que os padrões de ética e integridade devem ser constantemente pregados, demonstrados e vividos numa corporação para que possamos contar com seus efeitos como aliados para reduzir condutas desonestas.

Por sermos livres e imperfeitos, a escolha é intrínseca a nossa vida, inclusive corporativa, sendo sempre suscetível a falhas/deslizes. Assim, para conduzirmos o ambiente corporativo cada vez mais para escolhas honestas, estreitando a margem de manobra e restringindo as hipóteses de

<sup>10</sup> CORTELLA, Mario Sergio. BARROS FILHO, Clóvis de. Ética e Vergonha na Cara. Campinas: Papirus 7 mares, 2016, p. 27/28.

<sup>11</sup> Provação proposta por Bel Pesce recentemente (Abril/2018) no seu “caderninho”, com a seguinte reflexão: o quanto você se mantém fiel aos seus valores na busca pelo sucesso? Bel Pesce estudou no renomado Massachusetts Institute of Technology (MIT), onde recebeu um bacharel em Engenharia Elétrica e Ciências da Computação, outro em Administração, e minors em Economia e Matemática. Morou também em Redmond, Nova Iorque e Vale do Silício, acumulando experiências em grandes corporações (Google e Microsoft), startups de tecnologia (Ooyala) e também como parte do time de fundadores de empresas (Lemon Wallet). Após sete anos respirando tecnologia e empreendedorismo, voltou ao Brasil em 2013 com o objetivo de trabalhar com educação. Foi considerada uma das “100 pessoas mais influentes do Brasil”, pela Revista Época, eleita um dos “30 jovens mais promissores do Brasil”, pela Revista Forbes, e entrou na lista dos “10 líderes mundiais mais admirados pelos jovens”, da Cia de Talentos, ao lado de grandes nomes, como Barack Obama, Bill Gates e Jorge Paulo Lemann. Bel também foi vencedora do Women’s Initiative Awards, e trouxe para o Brasil, pela primeira vez, o renomado prêmio da Cartier que avalia projetos de mulheres empreendedoras de todo o mundo.



racionalização dos indivíduos numa corporação, devemos trabalhar nosso padrão ético (valores), e alinhá-lo com o padrão ético corporativo, de modo a se sentir conectado, gerando uma retidão ética.

Em conclusão, não podem as corporações focarem na estrutura de governança (o que inclui naturalmente o *compliance*), na postura legal institucional, como forma de afastar escolhas desonestas (inclusive corruptivas). Definitivamente, utilizando-se da expressão de *Hui Chen*, o ponto central está na “engenharia do comportamento” do colaborador, que acaba por retratar a “arquitetura de suas escolhas”. Não podemos esquecer, mais uma vez, que cada escolha é fundamentada em valores, e são esses valores que irão refletir nossos comportamentos, inclusive no ambiente corporativo.