EXCELÊNCIA EM GESTÃO – É uma publicação da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) | Número 10 | Setembro | 2017

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Ano IX | nº 10 | Setembro | 2017

CONGRESSO FNQ 2017
DEBATE GOVERNANÇA, ÉTICA E TRANSPARÊNCIA

JOGO LIMPO

TRANSPARÊNCIA, DADOS ABERTOS, CONTROLE SOCIAL DA GESTÃO PÚBLICA E PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* NAS ORGANIZAÇÕES PODEM FAZER A DIFERENÇA NO COMBATE À CORRUPÇÃO NO BRASIL

LEANDRO KARNAL
LEIA SÍNTESE DE PALESTRA E ENTREVISTA EXCLUSIVA

FNQ
gestão para excelência

A EXCELÊNCIA NA GESTÃO FAZ A ORGANIZAÇÃO IR MAIS LONGE. MOSTRE SUA CAPACIDADE

PARTICIPE DO NOVO RECONHECIMENTO DA FNQ

FNQ

CONHEÇA MAIS SOBRE A FNQ

www.fnq.org.br

O seu lugar no pódio é consequência de treinamento, esforço e dedicação. O **novo reconhecimento** da FNQ destaca as organizações que são referência em boas práticas de gestão no Brasil. Participe!

MELHORES EM
GESTÃO

Relacionamento e Negócios
(11) 5504-7700
relacionamento@fnq.org.br

NUVEM DE *TAGS* DESTA EDIÇÃO

A nuvem de *tags* ou *tag cloud* identifica as palavras mais citadas nas matérias desta edição. Para defini-la, utilizamos a ferramenta *Tagxedo* (www.tagxedo.com). A quantidade de vezes que a palavra aparece é apresentada proporcionalmente ao tamanho da fonte.

NOSSA CAPA

Fair Play ou Jogo Limpo é uma expressão que representa a conformidade e o respeito às regras estabelecidas em um esporte ou setor de negócios. De forma semelhante, a superação da crise ética no Brasil, abordada nesta edição, depende de leis claras, obediência às normas, controle social e punição exemplar aos que cometem desvios. É o mínimo que se espera de cada indivíduo ou grupo, para que os resultados finais de qualquer empreendimento correspondam, de forma justa e equilibrada, ao esforço dos participantes e ao bem comum.

Excelência em Gestão
Publicação anual da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Ano IX - Número 10
Setembro de 2017
ISSN 2179-7919

Coordenação Geral
Jairo Martins
Presidente Executivo

Coordenação Editorial
Vanessa Costa

Apoio
Patrícia Motta e Kamila Mota

Produção
Folie Comunicação

Editora
Marisa Meliani - MTb 20435

Reportagem e redação
Folie Comunicação

Direção de Arte
Renato Brandão

Fotos
André Conti/ Acervo FNQ /IStock

Ilustração/Capa
Renato Brandão/ IStock Images

Ilustrações
iStock Images/ liuzishan

Projeto gráfico
PaulaLyn Carvalho

© 2017 - FNQ. Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial dos conteúdos desta publicação sem prévia autorização da FNQ.

www.fnq.org.br

06 **Editorial**
Resgate da **confiança no Brasil**

08 **Análise**
Moral da **história**

15 Agenda global pede **dados abertos**

13 **Análise**
Compliance deve envolver **as legislações internacionais**

16 **Saiba Mais**
Tecnologia no **combate à corrupção**

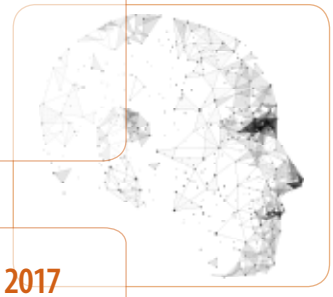
18 **Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG 2017)**
Governança, Ética e **Transparência**

28 **Painéis CEG 2017**
O valor da confiança **para os negócios**

36 Fortalecer a governança **por meio da ética**

22 **Palestras CEG 2017**
Valdir Simão

44 Leandro Karnal



51 **Conclusões CEG 2017**
Síntese dos principais **consensos do evento**

52 **Artigo**
Marcos Bardagi
Jornada por um legado

RESPONSABILIDADEDEMOCRACIATRABALHO ÉTICA

RESGATE DA **CONFIANÇA** NO BRASIL

Vale a pena repetir que ética é o que fazemos quando ninguém está olhando. Nunca essa expressão serviu tanto ao Brasil quanto nos tempos atuais. Embora seja possível considerar o País como um espaço de democracia, onde as instituições funcionam razoavelmente e os avanços das tecnologias de informação e comunicação se disseminam na sociedade, ainda assim vemos desvios éticos feitos à sombra — quando não à luz — com ousadia espantosa.

Não podemos mais tolerar isso. Ou aproveitamos este momento em que observamos um sistema político anacrônico e incapaz de dar respostas ao século 21 ou perderemos a oportunidade de formar uma nova geração intolerante com a corrupção — esteja ela nos setores público e privado ou nos gestos cotidianos dos cidadãos.

É lamentável admitir, mas parece que nossas lideranças perderam o limite da própria vergonha faz certo tempo. As atitudes e mentiras em benefício próprio provocam os efeitos catastróficos que temos presenciado. O Brasil despenca nos *rankings* internacionais de conformidade e competitividade, promove a desconfiança das cadeias produtivas nacionais e internacionais e parece caminhar para um interminável jogo por acumulo de má reputação, custo corrupção e atrasos em nossa legislação.

Como sempre digo, ter competitividade significa ser a escolha e, mais do que isso, ser escolhido. E para ser escolhido, é fundamental despertar a confiança. Daí vem a questão principal: como recuperar a confiança perdida? A palavra *confiança* vem do latim *confidentia*, que por sua vez deriva de *confidere*, ou seja, com fé. Ter confiança, portanto, é acreditar em algo que nos anime a caminhar.

Tem sido assim na trajetória da FNQ e sua crença na gestão para excelência como caminho para conduzir o Brasil ao seu destino de grande nação. Temos a certeza de que só conseguiremos isso pensando de forma harmônica e responsável, por meio de diálogos e acordos transparentes, de mobilização e engajamento do empresariado e dos políticos, em ações conscientes e consequentes. Com esse objetivo, a FNQ organizou o seu **Congresso de Excelência em Gestão (CEG), em 2017**, abordando os temas da **Governança, Ética e Transparência**, que historicamente estão em sua pauta de eventos, publicações e trabalhos de sua equipe.

Nesta edição, você confere a síntese do CEG 2017, no qual representantes de grandes organizações e do governo promoveram uma reflexão sobre a corrupção no Brasil e no mundo. Acompanhe, ainda, o resumo das palestras do ex-ministro **Valdir Simão** e do professor e historiador **Leandro Karnal**. Por fim, convido você a ler a matéria que abre a publicação e o artigo de **Marcos Bardagi** sobre o alinhamento entre os **Fundamentos da Gestão para Excelência** da FNQ com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU**.

Nosso congresso é mais um passo em busca do resgate de valores e princípios, morais e éticos, com ênfase na importância do papel das lideranças empresariais e da gestão pública. Esperamos que seus resultados nos inspirem na condução de uma sociedade mais sustentável, aberta, transparente e atenta contra quaisquer desvios, e que façam parte definitivamente da agenda do Brasil.

Boa leitura!

Jairo Martins
Presidente executivo da FNQ

MORAL da história

O CUSTO DA CORRUPÇÃO EM QUALQUER PAÍS SUPERA EM MUITO A ANÁLISE DAS CIFRAS DESVIADAS. ELE SUBTRAI RECURSOS QUE DEVERIAM CHEGAR AO CIDADÃO NA FORMA DE SERVIÇOS PÚBLICOS COMO SAÚDE E EDUCAÇÃO, PERPETUA A DESIGUALDADE SOCIAL, PROMOVE A CONCORRÊNCIA DESLEAL ENTRE EMPRESAS E DESTRÓI A CONFIANÇA NAS INSTITUIÇÕES. NÃO HÁ COMO MENSURAR TAMANHAS PERDAS.

Por Marisa Meliani

No filme **O Mago das Mentiras** (*The Wizard Of Lies*, 2017, HBO), dirigido por **Barry Levinson** e estrelado por **Robert de Niro**, conta-se a história real de **Bernard Madoff,** ex-consultor de investimentos norte-americano que liderou a maior fraude financeira da história dos EUA, calculada em US$ 65 bilhões. Ao ver seu esquema de pirâmide financeira ruir na crise de 2008, Madoff entregou-se às autoridades e foi condenado a 150 anos de prisão. Além de vitimar milhares de pessoas e famílias nos EUA e no mundo, no decorrer de seu julgamento e sentença, seu filho mais velho suicidou-se, o caçula morreu de leucemia e sua mulher o abandonou sem comunicação. No Brasil, a **Operação Lava Jato** também resultou em punições exemplares, com prisões de políticos, empresários e operadores de esquemas fraudulentos, bem como na devolução de quantias e multas pesadas. No fim das contas, conclui-se que as benesses obtidas por desvios éticos são tão ilusórias quanto os truques dos magos das mentiras. Basta a sociedade decidir interromper o processo de impunidade e impor a vigência das leis para todos.

Por meio de uma rápida pesquisa nos registros históricos, percebemos que os magos das mentiras sempre existiram no Brasil e no mundo. Nestas terras ao sul do Equador, estudiosos descrevem vários esquemas pouco honrados no decorrer dos séculos, desde a chegada das caravelas e colonização, passando pelo flagelo da escravidão, os votos de cabresto da pós-República até aportarmos na recente e icônica Operação Lava Jato.

Afinal, nós brasileiros possuímos uma cultura que, de certa forma, aceita a prática da corrupção? Difícil responder, mas há referências acadêmicas e literárias que nos definem com um tipo de esperteza virtuosa. No livro *Raízes do Brasil*, o historiador **Sérgio Buarque de Hollanda**, por exemplo, traçou o perfil do brasileiro como "o homem cordial", um cidadão com dificuldades de cumprir ritos sociais de maneira formal e que não consegue separar de maneira racional o espaço público do privado.

Mário de Andrade criou *Macunaíma*, o herói sem nenhum caráter, sem identidade nacional e com poder de se transformar num "outro" para "se dar bem". Na cultura popular, o disseminado "jeitinho brasileiro" é visto por muitos como virtude de resiliência, aplicada no enfrentamento da desigualdade via prática de subornos ou "gambiarras" para burlar as leis. A propaganda também ajudou a reforçar o mito, com a famosa "Lei de Gerson", o jogador de futebol que nos ensinou "a levar vantagem em tudo". O historiador **Leandro Karnal** atribui esse perfil cultural, maleável aos malfeitos, à herança cultural dos tempos da colonização, quando a população optou por sabotar os altos impostos praticados pela corte portuguesa.

Cultura, folclore ou sina, o fato é que, na prática, somos mal avaliados no cenário global. Segundo o índice de corrupção do Fórum Econômico Mundial, publicado no final de 2016, o Brasil ocupou a quarta posição entre os países mais corruptos do mundo, ficando atrás apenas do Chade, da Bolívia e da Venezuela. A organização suíça inclui a corrupção para formular seu índice anual de competitividade, detectado por meio de pesquisa com 15 mil líderes empresariais de 141 economias do mundo — ou seja, concordemos ou não, essa imagem detectada atrapalha bastante o desenvolvimento sócioeconômico do País.

BRASIL MOSTRA A SUA CARA

Recentemente, a Operação Lava Jato, deflagrada em março de 2014, mostrou que a falta de limites nos esquemas de corrupção no Brasil pode estar em processo de expurgo: nunca se falou tanto de corrupção e se puniu tantos corruptos quanto nos dias atuais. Há quem faça um paralelo entre esse avanço com uma maior maturidade da democracia no Brasil e a realidade das sociedades conectadas por

"Mas o que vemos praticar em todos os reinos do mundo é, em vez de os reis levarem consigo os ladrões ao paraíso, os ladrões são os que levam consigo os reis ao inferno." — trecho do **Sermão do Bom Ladrão**, escrito pelo **Padre Antônio Vieira,** em 1655, e proferido na Igreja da Misericórdia de Lisboa, perante **D. João IV** e seus dignitários da corte, entre juízes, ministros e conselheiros.

tecnologias digitais de comunicação e informação. Hoje, de posse de um *smartphone*, qualquer cidadão pode acompanhar, denunciar e protestar contra o mau uso dos recursos públicos, que nada mais são do que os altos impostos aplicados aos brasileiros.

Não por acaso, o mundo assiste a manifestações gigantescas nas ruas de vários países — muitas delas organizadas via redes sociais e aplicativos. Seja nas chamadas "primaveras" nos países árabes, nas passeatas do *Black Lives Matter* nos EUA ou nos enxames de Junho/2013 nas cidades brasileiras, a ocupação das ruas, invariavelmente, empunha bandeiras por mais democracia, igualdade de direitos, liberdade de expressão, melhores serviços públicos e o onipresente protesto anticorrupção.

Talvez, também por essa onda de valorização da democracia e, consequentemente, da liberdade de expressão e de imprensa, nunca na história da República, os políticos estiveram tão desacreditados pelos cidadãos. A descrença na política, contudo, traz um risco inerente à própria agenda disputada nas ruas. Um estudo sobre a percepção de corrupção no mundo, apresentado em 2017 pela Transparência Internacional *(ver quadro ao lado)*, mostra que o Brasil encerrou 2016 em 79º lugar entre 176 países, caindo três posições em comparação com 2015. O dado mais importante desse *ranking* ressalta que a percepção de malfeitos é maior nos países com regimes fechados e/ou baixo índice de desenvolvimento, e menor nas democracias mais estabilizadas.

A partir de seus resultados, portanto, é correto concluir que em sociedades democráticas os desvios são melhor mitigados. "A própria divisão de poderes, entre legislativo, judiciário e imprensa, permite um controle maior para prevenir desvios", observa **Juliana Sakai**, chefe de Operações da ONG Transparência Brasil. Ela observa que, embora os ilícitos entre setores público e privado não sejam inéditos na história do País, é a primeira vez que as denúncias estão sendo controladas e divulgadas por alguns mecanismos inéditos, como gravações e cruzamento de dados digitais, entre outros. "É um avanço, mas também um desafio. Ao mesmo tempo em que surgem diversos casos, a corrupção não aparece localizada, e sim como

RANKING GLOBAL DE PERCEPÇÃO DA CORRUPÇÃO

Apresentado em 2017, pela ONG Transparência Internacional, um estudo sobre a percepção de corrupção no mundo colocou o Brasil em 79º lugar entre 176 países. Confira, abaixo, alguns resultados.

MAIOR percepção de corrupção

1º	SOMÁLIA
2º	SUDÃO DO SUL
3º	COREIA DO NORTE
4º	SÍRIA
5º	IÊMEN
79º	BRASIL

MENOR percepção de corrupção

1º	DINAMARCA
2º	NOVA ZELÂNDIA
3º	FINLÂNDIA
4º	SUÉCIA
5º	SUIÇA
19º	ESTADOS UNIDOS

um sistema articulado de pagamentos indevidos e propina de agentes públicos e privados. É grave que essas relações não-republicanas aconteçam entre atores-chave para o funcionamento da democracia. Portanto, precisamos aprofundar o debate sobre o sistema político e trabalhar o tempo inteiro para ter instituições melhores", pondera a pesquisadora.

DÁ PARA MELHORAR?

Com a participação da sociedade é possível, sim, mitigar a corrupção. Prova disso é que, logo após os megaprotestos de Junho/2013, os políticos brasileiros se apressaram em aprovar no Congresso Nacional a **Lei Anticorrupção** (nº 12.846/2013) com algumas inovações. Entre elas, a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas, a exigência de práticas de *compliance* na gestão, o acordo de leniência, a criação do Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP) e a aplicação de penas consideradas rígidas.

As multas, por exemplo, podem chegar a 20% do faturamento bruto anual da empresa e há previsão até mesmo da dissolução compulsória da pessoa jurídica. O Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) é responsável por boa parte da instauração e julgamento de processos administrativos de responsabilização, bem como de acordos de leniência no âmbito do Poder Executivo Federal.

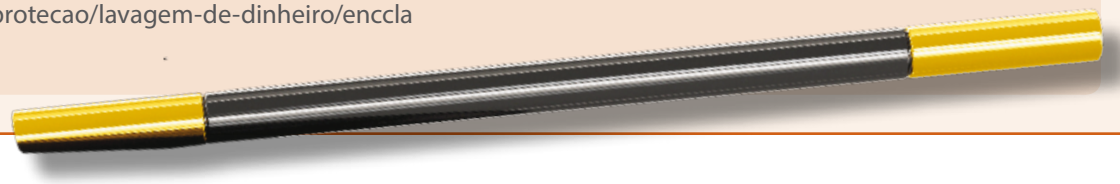
Essa nova legislação contribuiu para o desenrolar das investigações, delações premiadas e punições da Lava Jato. Para se ter uma ideia do tamanho da operação, três anos depois, a Força Tarefa divulgou um número impressionante: R$ 38 bilhões teriam sido desviados dos cofres públicos somente no esquema descoberto. Há estudos que mostram gravidade ainda maior. Estimativas da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) calculam que a corrupção tem um custo médio anual entre 1,5% a 2,6% do PIB, algo entre R$ 79 bilhões e R$ 137 bilhões.

Mais uma vez, tais desvios publicizados impactam negativamente na competitividade do País e corróem a imagem do Brasil no mundo, minando a confiança de investidores nacionais e internacionais. Para Juliana Sakai, o trabalho da Polícia Federal e do Ministério Público brasileiros, bastante elogiáveis, deve agora avançar da fase de repressão, quando o desvio já foi feito. "Precisamos investir na prevenção, exigindo

AÇÃO **UNIFICADA** E CERTIFICAÇÃO

No Brasil, juntamente com a nova legislação anticorrupção, considerada forte para a punição de suborno, fraudes licitatórias, evasão de divisas e outras formas de desvios, a **Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA)** é reconhecida como a primeira ação unificada anticorrupção no País. Criada em 2003, a ENCCLA definiu 11 ações para 2017, entre elas ampliar o compartilhamento de dados para o combate à corrupção e à lavagem de dinheiro. **Para saber mais, acesse: www.justica.gov.br/sua-protecao/lavagem-de-dinheiro/enccla**

Outro programa, o **Pró-Ética**, criado em 2010 pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) em parceria com o Instituto Ethos, promove o reconhecimento de empresas que investem em medidas de prevenção e combate à corrupção. Neste ano, o programa recebeu a inscrição de 375 interessadas no selo de integridade **Pró-Ética 2017**, com aumento de 92% em relação à edição anterior. Do total, 171 organizações cumpriram os requisitos e terão seus programas de *compliance* avaliados. **Para saber mais, acesse: www.empresalimpa.ethos.org.br**



COMPLIANCE DEVE ENVOLVER LEGISLAÇÕES INTERNACIONAIS

Segundo definição do **Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC)**, o conceito de corrupção inclui as práticas de suborno e de propina, fraude, apropriação indébita ou qualquer outro desvio de recursos por parte de um funcionário público. Envolve ainda casos de nepotismo, extorsão, tráfico de influência, utilização de informação privilegiada para fins pessoais e a compra e venda de sentenças judiciais, entre outras práticas. O sócio **Marcos Castro**, líder de Serviços de Auditoria da **PwC Brasil**, adverte que qualquer empresa que deseja atuar no mercado global, ofertando ações na bolsa de valores, deve implementar áreas, processos e práticas de *compliance* considerando a legislação internacional. Entre as principais e mais rígidas leis que precisam ser respeitadas pelas empresas brasileiras, destacam-se:

1934, EUA – *SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (SEC)* ou Comissão de Valores Mobiliários: criado após a Grande Depressão de 1929, o órgão funciona como uma agência federal com a missão de regulamentar o mercado de ações e evitar nova recessão.

1977, EUA – *FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT (FCPA)*: aprovado depois do caso *Watergate*, tornou ilegais os pagamentos efetuados a funcionários, partidos e candidatos a cargos políticos estrangeiros em troca de vantagens indevidas. O FCPA é aplicável a empresas com sede nos EUA, que atuem no território ou possuam ações cotadas nas Bolsas de Valores do país, portanto, sujeitas à SEC. Com base no FCPA, as autoridades dos EUA estão investigando mais de 10 empresas envolvidas na Lava Jato brasileira. No histórico da lei, já foram punidas organizações como Wal-Mart, Alstom e Monsanto. A maior multa já paga foi a da Siemens, de US$ 800 milhões, em 2008.

Quem conduz as investigações é o Departamento de Justiça, subordinado à Casa Branca e com funções semelhantes às do Ministério Público Federal no Brasil. Recentemente, o site *The FCPA Blog*, canal de notícias da lei americana, divulgou *ranking* colocando o Brasil em primeiro lugar como o país mais citado (19 menções) por empresas globais investigadas nos EUA. A China, segunda colocada, teve 17 menções, e o Iraque, em terceiro lugar, oito citações.

2002, EUA – *LEI SARBANES-OXLEY (SOX)*: criada pelo Congresso americano em resposta a outro caso emblemático, o escândalo da Enron, a lei visa proteger investidores e demais partes interessadas de erros nas escriturações contábeis e práticas fraudulentas nas organizações. A obrigatoriedade de obter conformidade com a SOx, sob pena de multa ou prisão, impulsiona práticas de *compliance*, incluindo o aprimoramento da governança corporativa, a prestação de contas à sociedade e o registro por cinco anos dos dados comerciais e financeiros e até das mensagens eletrônicas no âmbito do negócio. Todas as empresas com ações na SEC, americanas ou estrangeiras, devem se adequar à SOx.

2011, REINO UNIDO - *UK BRIBERY ACT (UKBA)*: assim como o FCPA, a aplicação desta legislação britânica extrapola os limites do território e atinge a todos que possuem negócios no Reino Unido. Ela inovou ao incluir entre os crimes de corrupção ativa e passiva, de sujeitos públicos ou privados, nacionais ou estrangeiros, a punição por falhas nas empresas na prevenção da corrupção. Com isso, a lei obriga as organizações a adotarem avaliações de riscos, normas e práticas anticorrupção, com disseminação interna e envolvimento da força de trabalho e de instâncias superiores da gestão.

reforma política e transparência nas transações entre setores público e privado. Com dados abertos é muito mais fácil controlar as inconformidades. No setor privado, é fundamental implantar áreas e ferramentas de *compliance*, com canal de denúncia anônima e denunciantes protegidos de retaliações", afirma.

O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES

Há muitos anos, a **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)** promove e dissemina conhecimento sobre a ética na gestão, por entender que não existe excelência ou sequer sustentabilidade sem a devida valorização da transparência e das boas práticas nas organizações. "Por questões históricas ou estruturais, temos deixado nas mãos dos políticos as soluções para o País. Mas as empresas devem cumprir o seu papel institucional, participando das decisões e ações que geram propósito, cultura e educação, assim como o cidadão precisa entender que a nossa responsabilidade não termina na hora do voto", reflete **Osório Adriano Neto**, presidente do Conselho Curador da FNQ e vice-presidente da Brasal Refrigerantes.

Na opinião de **Jairo Martins**, presidente executivo da FNQ, todos temos culpa pela crise no País. "A sociedade civil, pelas escolhas erradas. Os empresários, pelo conformismo e conivência. E os governos e políticos, pela incapacidade de gestão e irresponsabilidade. Há uma grande crise de liderança e de valores." Ele argumenta que a cultura de *compliance* é questão de decisão, liderança e comprometimento de qualquer organização, independentemente do porte. "A transparência, a ética e o *compliance* são um caminho sem volta, influenciando cada vez mais a reputação da empresa, que é a base para a confiança — e esta é um dos pilares da competitividade e sobrevivência empresarial."

Marcos Castro, sócio líder de Serviços de Auditoria da **PwC Brasil** e presidente do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo (IBEF-SP), percebe uma maior consciência no setor privado sobre a necessidade de implantar programas de *compliance* mais eficazes e com resultados amplamente divulgados a todos os *stakeholders* da organização. "No Brasil, estamos em uma jornada recente e que não está concluída", observa. O sócio acredita que o acesso democrático às tecnologias digitais de comunicação e informação está entre os propulsores dos movimentos de combate à corrupção no Brasil e no mundo. "Junto a isso, a imprensa livre e o nível de democracia que temos no País são fundamentais para a jornada em curso. É um momento difícil, mas tenho a convicção de que caminhamos para uma sociedade com mais transparência e ética nas relações."

> As empresas devem cumprir o seu papel institucional, participando das decisões e ações que geram propósito, cultura e educação das pessoas.

O presidente da Eletrobras e ex-presidente do Conselho Curador da FNQ, **Wilson Ferreira Junior**, reforça que a agenda anticorrupção é indispensável e definitiva. "A própria Lei Anticorrupção surgiu como resposta à sociedade brasileira, que não tolera mais os malfeitos, em particular nas empresas públicas. É altamente positivo que o Brasil reforce o seu trato com a sociedade no sentido de melhorar os sistemas de governança, de conformidade e a qualificação dos representantes do Estado na gestão pública", salienta.

O fato é que, mesmo dentro de um processo doloroso, o Brasil pode emergir de um cenário nocivo e adentrar em um ambiente mais aberto, transparente e democrático, portanto com maior controle social. Ferreira Junior acrescenta: "Cabe à sociedade e seus representantes avançarem nessa agenda, que obviamente necessita de evoluções. Trata-se de uma questão cultural que começa nos pequenos desvios individuais. Por isso, é uma agenda para cada cidadão, não apenas políticos e governantes. Precisamos nos envolver e participar ativamente do processo. Aí sim, a sociedade sairá fortalecida e blindada contra futuros desvios. Os jovens, as crianças, toda essa geração precisa ser educada para ter um nível de tolerância zero com a corrupção", conclui.

"HOMENS TORNAM-SE ARQUITETOS CONSTRUINDO E TOCADORES DE LIRA TANGENDO SEUS INSTRUMENTOS. DA MESMA FORMA, TORNAMO-NOS JUSTOS PRATICANDO ATOS JUSTOS."

ARISTÓTELES, EM *ÉTICA A NICÔMACO*

AGENDA GLOBAL PEDE DADOS ABERTOS

A agenda por mais ética nas transações é mundial. Portanto, no combate à corrupção, o que vale para outros países vale para o Brasil, pois é impossível sobreviver no mercado global sem atender às legislações, tratados e convenções internacionais.

Em sua reunião de 2017, o G20 — que congrega as 19 maiores economias do mundo mais a União Europeia — estabeleceu que a divulgação de dados abertos deve ser uma das prioridades dos governos, "tendo em vista o potencial de auxílio nos processos de prevenção, detecção, investigação e combate à corrupção". Como membro do grupo, o Brasil também está conclamado a ratificar e implementar a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, com envolvimento direto das principais lideranças dos países. Assinada em 2003, a Convenção contempla medidas de prevenção à corrupção nos setores público e privado, entre elas desenvolver padrões de auditoria e de contabilidade para as empresas que inibam condutas irregulares.

O Brasil é signatário, ainda, da Convenção Interamericana de Combate à Corrupção (OEA) e da Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

O combate aos desvios éticos também está contemplado nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, que representam uma agenda universal com compromissos a serem cumpridos nos próximos 15 anos. Nas metas do ODS 16, por exemplo, são estipulados dentro da Agenda 2030: reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas e desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis *(ver artigo na pág. 52)*.

TECNOLOGIA NO COMBATE À CORRUPÇÃO

Aplicativos e ferramentas de controle social surgem como novas frentes de monitoramento da gestão pública pelo cidadão.

As novas tecnologias têm se mostrado eficientes no controle dos gastos públicos, mas dependem de condições precedentes, tais como transparência com dados abertos e passíveis de interpretação, e envolvimento direto da população. Embora o grande volume de informação represente uma dificuldade para seu tratamento, há iniciativas e ferramentas que facilitam o monitoramento comunitário.

A Parceria para Governo Aberto ou OGP (do inglês *Open Government Partnership),* que reúne 74 países e da qual o Brasil é signatário, exige que o executivo federal mantenha o Portal Brasileiro de Dados Abertos *(dados.gov.br)*. A partir dessa plataforma, entre outras, que dispõem de um conjunto de informações em formatos legíveis por máquina, as iniciativas populares de controle da gestão pública podem se desenvolver.

DE OLHO NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Um dos projetos nesse sentido uniu as ONGs Transparência Brasil e Observatório Social do Brasil (OSB) na **Obra Transparente**, uma rede de 22 observatórios sociais com financiamento do Fundo das Nações Unidas para a Democracia (UNDEF). A iniciativa oferece treinamentos de capacitação para o monitoramento da contratação e execução de obras em escolas municipais e creches, com foco na análise de risco de fraude e corrupção nas contratações.

O Obra Transparente está sendo desenvolvido em paralelo ao aplicativo móvel **Tá de Pé**, que pode ser baixado no *Google Play*. O app disponibiliza uma lista de escolas municipais financiadas pelo governo federal, no entorno do usuário, para serem fiscalizadas *in loco* pela população. No caso de uma construção ou reforma, o cidadão pode acompanhar, tirar fotos e enviá-las à Transparência Brasil. Os dados são analisados por engenheiros parceiros da ONG, que fazem a checagem das obras e o histórico da empreiteira contratada. Se for o caso, emite-se um alerta ao prefeito ou secretários responsáveis, a fim de que justifiquem eventuais irregularidades. Caso ignorem o comunicado, os dados são enviados ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e à Controladoria-Geral da União (CGU). A ideia é que esse modelo-piloto seja reproduzido nas áreas de saúde, transporte e outras.

VOTO: SÓ EM FICHA LIMPA

Lançada pelo Instituto Reclame Aqui, canal de denúncias dirigido a queixas de consumidores, a ferramenta **Vigie Aqui** é um *plugin* para ser baixado no navegador do computador. Ele grifa automaticamente na cor roxa, em qualquer site, os nomes de políticos que ocupam ou ocuparam cargos eletivos, além de Ministros de Estado, com pendências na Justiça. Daí, é só passar o *mouse* por cima do nome para conferir a ficha judicial do político. O Vigie Aqui é monitorado e alimentado por alunos da PUC do Paraná.

Já o aplicativo **As Diferentonas** foi o vencedor do concurso *Hackathon* sobre o combate à corrupção, promovido pela ENCCLA 2016 (*ver pág. 12*). O app estimula o cidadão a questionar e comparar no que sua cidade é "diferentona" em relação a outras semelhantes, quanto aos recursos recebidos do governo federal em áreas como esportes e lazer, por exemplo. O cidadão-usuário do aplicativo também pode acompanhar os cronogramas das iniciativas, o repasse de verbas e o andamento dos convênios firmados entre governo federal, estados, municípios e organizações da sociedade civil.

MUDANÇAS SÃO POSSÍVEIS EM PROJETOS DE INICIATIVA POPULAR

A Constituição de 1988 reserva ao povo brasileiro o direito de propor novas leis para o País. Para ser apreciado no Congresso, um projeto de iniciativa popular exige a adesão de no mínimo 1% do eleitorado, dos quais 0,3% precisa representar pelo menos cinco estados da federação. Por significar um número difícil de alcançar, o Brasil aprovou apenas quatro projetos desde 1988.

Agora, o lançamento do aplicativo **Mudamos*** promete agilizar o processo. Iniciativa do Instituto de Tecnologia e Sociedade do Rio de Janeiro (ITS Rio), premiada e financiada em 2016 pelo Desafio Google de Impacto Social, a ferramenta promove a coleta de assinaturas eletrônicas em projetos de lei de iniciativa popular nos níveis municipal, estadual e nacional. Qualquer cidadão pode participar e submeter sua ideia aos responsáveis pelo aplicativo. A proposta é usar a tecnologia para que a sociedade encontre respostas a desafios públicos de forma mais democrática.

CONHEÇA OS QUATRO PROJETOS DE INICIATIVA POPULAR TRANSFORMADOS EM LEI

Lei 8.930/1994
Caso Daniella Perez
Incluiu na Lei de Crimes Hediondos (8.072/1990) algum fator que torne o crime ainda mais grave (motivo fútil ou torpe, meios cruéis, acobertamento de outro crime e dificultação de defesa).

Lei 9.840/1999
Combate à compra de votos
O projeto apresentado pelo grupo Comissão Brasileira Justiça e Paz (CBJP), da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), passou a coibir o crime de compra de votos, ainda praticado no País, por meio da cassação do mandato do condenado e pagamento de multa. O projeto foi promulgado em 1999.

** Acesse em www.mudamos.org*

Lei 11.124/2005
Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social
Proposto pelo Movimento Popular por Moradia, o projeto cria um sistema de acesso da população de menor renda à terra urbanizada, como resposta ao déficit habitacional do País. Com a aprovação da lei, foi instituído um fundo que pode ser acessado pelos governos federal, estadual e municipal.

Lei Complementar 135/2010
Lei da Ficha Limpa
Iniciativa do Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral (MCCE), a lei torna inelegíveis para cargos eletivos pessoas que, no passado, tenham cometido algum crime de natureza eleitoral ou alguma outra infração relacionada ao seu mandato.

GOVERNANÇA, ÉTICA E TRANSPARÊNCIA

PREMISSAS DE SOBREVIVÊNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL E NO MUNDO

FOTOS: ANDRE CONTI

Jairo Martins, presidente executivo da FNQ, durante abertura do Congresso FNQ de Excelência em Gestão, realizado em São Paulo (SP)

O **Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG 2017)**, realizado em 27 de junho de 2017, no Hotel Maksoud Plaza, em São Paulo, abordou os temas **Governança, Ética e Transparência**, em um dia inteiro de debates, painéis e palestras. Mais de 300 pessoas participaram do evento, realizado anualmente pela FNQ. O presidente do Conselho Curador da Fundação, **Osório Adriano Neto**, conduziu a abertura do encontro, sendo seguido pelo presidente executivo da instituição, **Jairo Martins**, que apresentou as atividades da FNQ, dando ênfase à preocupação histórica e constante da Fundação com a questão da ética nas organizações. A primeira palestra do dia foi ministrada por **Valdir Simão**, ex-ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e ex-ministro-chefe da Controladoria-Geral da União. Na sequência, aconteceu o primeiro painel com executivos da **Caixa Econômica Federal**, **Eletrobras** e **Petrobras**, que debateram o valor da integridade para os negócios. No segundo painel, sobre o fortalecimento da governança, estiveram presentes representantes do **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**, **Sabesp**, **Votorantim Cimentos** e **Grupo Promon**. Na palestra magna, o historiador **Leandro Karnal** falou sobre ética e corrupção no mundo contemporâneo, e respondeu as questões formuladas pelo público presente. Acompanhe, a seguir, uma síntese dos principais momentos e conclusões do CEG 2017 e entrevista com o professor Leandro Karnal.

Osório Adriano Neto, presidente do Conselho Curador da FNQ, conduziu a abertura do CEG 2017

Após ressaltar a importância dos temas Governança, Ética e Transparência abordados no **Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG 2017)**, o presidente do Conselho Curador da instituição, **Osório Adriano Neto**, saudou os palestrantes, convidados e público presentes. O executivo, que é vice-presidente da Brasal Refrigerantes, observou que as questões do evento correspondem a uma preocupação nacional que envolve governo, cidadãos e empresários. "Em meio ao caos no qual o Brasil foi inserido, nós, da FNQ, acreditamos que a gestão para excelência é o único caminho para a retomada da produtividade nas empresas e, consequentemente, da competitividade do País." Osório Neto convidou as pessoas a levar adiante uma agenda positiva: "Acreditem: o Brasil tem solução e esperamos que este congresso seja um divisor de águas para a retomada da confiança interna e externa no País."

Com a palavra, o presidente executivo da FNQ, **Jairo Martins**, lembrou que o tema da ética é recorrente na história da Fundação e já foi tratado em grandes eventos e publicações, além de ser alvo de atenção contínua do **Núcleo de Ética Empresarial da FNQ**. Martins listou os grandes temas abordados e disseminados pela FNQ ao longo de sua trajetória: Ética Empresarial, Inovação e Sustentabilidade, Transformação pela Educação, Gestão de Riscos, Cenários Futuros, Tecnologia e a Nova Organização, Novo Capitalismo, Economia Colaborativa e, agora, a "pauta necessária para o Brasil atual" sobre Governança, Ética e Transparência.

Em sua explanação, o presidente executivo mostrou que a FNQ atua exatamente entre os processos de *entrada* das organizações (recursos financeiros, recursos naturais, recursos humanos e valores) e de *saída* (entregas econômicas, sociais, ambientais e éticas), trabalhando pela transformação de ambientes e cenários, a fim de valorizar a razão de ser de qualquer empreendimento e contribuir com a geração de uma proposta de valor à sociedade. "Nosso propósito é melhorar a gestão no Brasil e é isso que compõe a nossa crença, a nossa causa e a nossa aspiração."

Sendo assim, prosseguiu Martins, o Direcionamento Estratégico da FNQ 2016-2020 foi construído

Além de destacar o valor da repressão e punição exemplar de corruptos e corruptores, o CEG 2017 ressaltou a importância de se investir em ações preventivas, capazes de ampliar o controle, a transparência e a ética nas relações entre o poder público e o setor privado.

sobre três pilares: o engajamento da sociedade na causa da gestão; o aumento da produtividade das organizações; e a maior competitividade do Brasil como resultado dos dois primeiros pilares. "A conjuntura do País, com evidente crise de gestão, mau uso de recursos públicos, falta de ética e grande incompetência administrativa, exige ainda mais que a FNQ reforce seus temas estratégicos — desenvolvimento sustentável, governança, ética e sistemas de *compliance* —, que passam a ser decisivos na vantagem competitiva das organizações. Nossa proposta é atuar em parceria com os setores privado e público, com o intuito de ajudar a resgatar a confiança no País", reforçou.

Por fim, o presidente executivo da FNQ mostrou os vínculos entre os **Fundamentos da Gestão para Excelência da FNQ** com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU** (*ver pág. 52*). Reiterando a disposição da Fundação em dar continuidade ao seu trabalho de produção de conhecimento e disseminação da excelência para gestão, Martins deu início aos debates do CEG 2017.

FNQ APOIA E PARTICIPA DE CONGRESSO DO OSB

A FNQ apoiou a realização do **1° Congresso Pacto pelo Brasil – Calamidades X Eficiência da Gestão Pública**, promovido pelo Observatório Social do Brasil (OSB), em Curitiba, em maio de 2017. Durante o evento, mais de 50 palestrantes debateram a transparência na gestão pública e privada, ética nos negócios, integridade e *compliance*, ferramentas de gestão e participação do cidadão.

Com a presença do juiz federal, **Sérgio Moro**, que ministrou palestra sobre a Lava Jato, a FNQ foi representada por seu presidente executivo, **Jairo Martins**, convidado a falar no painel "Agenda Positiva". Martins destacou o contraste entre os recursos disponíveis no País e as entregas precárias realizadas para a sociedade pelo poder público. Apresentou, ainda, a agenda 2016/2017 da FNQ, com destaque para o alinhamento estratégico dos Fundamentos da Gestão para Excelência com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

PALESTRA: CONTROLE E GESTÃO CORPORATIVA DA ÉTICA

CAMINHOS PARA UMA GOVERNANÇA EFICIENTE

FOTOS: ANDRÉ CONTI

VALDIR SIMÃO, EX-MINISTRO DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO E EX-MINISTRO DO PLANEJAMENTO, MINISTROU A PRIMEIRA PALESTRA DO **CEG 2017**. NA OCASIÃO, ELE REFORÇOU QUE A RESTAURAÇÃO DA CONFIANÇA MÚTUA ENTRE OS SETORES PÚBLICO E PRIVADO, ESTADO E POPULAÇÃO SÃO FUNDAMENTAIS PARA A RECUPERAÇÃO DO BRASIL. "COM SIMPLICIDADE, TRANSPARÊNCIA E VALORIZAÇÃO DA CRIATIVIDADE SERÁ POSSÍVEL ALCANÇAR O EQUILÍBRIO NOS SISTEMAS DE CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES."

Na CGU, **Valdir Simão** foi responsável pela regulamentação da Lei Anticorrupção e definição dos procedimentos para os processos de responsabilização das empresas, os programas de *compliance* e os acordos de leniência. Na pasta do Planejamento, liderou a aprovação da Política de Governança Digital do governo federal e o estabelecimento do Modelo de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e Gestão de Riscos do poder executivo federal. Simão, que é membro do Movimento Brasil Competitivo (MBC), ministrou a palestra **Controle e gestão corporativa da ética: caminhos para uma governança eficiente**, na qual abordou o momento político brasileiro e o impacto da Lei Anticorrupção no cenário corporativo. O ex-ministro iniciou sua reflexão dizendo "que não estamos vivendo o ápice da sujeira, e sim o início da limpeza". Apesar da crise política e econômica no País, ele acredita que estamos em pleno momento de transformação, no qual os brasileiros mostram que não são coniventes com a relação promíscua entre as esferas pública e privada. "Precisamos nos indignar e exigir um basta", disse. Contudo, segundo o palestrante, as políticas de controle não podem conter excessos que paralisem o País ou agravem o ambiente de desconfiança entre as pessoas.

"Não podemos imaginar que essa situação começou do dia para a noite, mas também não podemos ser resilientes aos malfeitos. Chegou a hora de dar um basta."
Valdir Simão, ex-ministro da Controladoria-Geral da União e ex-ministro do Planejamento

Valdir Simão agradeceu a oportunidade de contribuir com o debate no Congresso FNQ de Excelência em Gestão e lembrou que a agenda do Movimento Brasil Competitivo (MBC), do qual faz parte, é alinhada à da Fundação. O ex-ministro escolheu abordar o *day after* do que vivemos no Brasil. Com visão otimista e a certeza de que estamos no bom caminho, ele afirmou que a relação entre os setores público e privado precisa ser transformada, lembrando que, em pesquisas, a população tem apontado a corrupção como o principal problema a ser enfrentado no País. "Não podemos imaginar que essa situação começou do dia para a noite, mas também não podemos ser resilientes aos malfeitos. Chegou a hora de dar um basta."

A partir dessa introdução, o ex-ministro falou sobre o tema objetivo de sua palestra: qual é o impacto da corrupção na vida das organizações? Em sua opinião, temos hoje um marco legal que dá ao País capacidade de enfrentamento do desafio. Ele exemplificou com a Lei Anticorrupção, na qual identifica problemas, mas julga ter promovido ferramentas com avanços significativos para punir os desvios na administração pública — entre elas, a colaboração premiada. Destacou também as leis de acesso à informação e de transparência pública, que aprimoram o sistema de controle. "No entanto, três anos e meio após a promulgação da Lei Anticorrupção, tivemos somente oito punições divulgadas no Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP), previsto como obrigatório na legislação. Precisamos esperar para ver, mas é importante a sociedade exigir que as administrações públicas municipais, estaduais e federal comecem a adotar efetivamente os ritos da lei para punir empresas

ANDRÉ CONTI

e grupos que tentam fraudar processos licitatórios ou praticam atos de corrupção."

Simão defendeu a gestão de integridade, os processos de *compliance* e a gestão de risco em empresas estatais e privadas, enfatizando a necessidade de buscar a dose equilibrada de controle. Se compararmos a teoria de controle do COSO *(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) com os programas de *compliance*, veremos que os componentes são os mesmos: ambiente corporativo de controle, mapeamento de riscos, atividades de controle, informação, comunicação e monitoramento. "A diferença está no tom. O objetivo é criar um conjunto de políticas rígidas, em que as pessoas sejam guiadas por um código de conduta, ou nutrir um ambiente de respeito à ética e à integridade? É claro que as organizações precisam ser responsivas a um conjunto disciplinar de métodos, procedimentos e conduta. Porém, no ambiente de desconfiança que predomina nos setores público e privado, é preciso cuidado com a possibilidade de se aumentar o controle para não se ter controle", alertou. Como contraponto, Simão relembrou a teoria do *Checked and Balances* ou Separação de Poderes, desenvolvida por Montesquieu, que prevê o equilíbrio.

SIMPLICIDADE E TRANSPARÊNCIA

Para o ex-ministro, que foi servidor público por 30 anos e teve suas gestões submetidas a controles internos e externos, a grande questão do *compliance* é saber a qual norma deve-se estar em conformidade. "A relação, especialmente das empresas e cidadãos com o poder público, é tão burocrática que afasta o 'cidadão de bem' do Estado e acaba permitindo

"Não acredito que conseguiremos selecionar para cargos públicos apenas os incorruptíveis. Como dizia o *Comendador Aires*, de **Machado de Assis**, não é a ocasião que faz o ladrão. A ocasião faz o furto. O ladrão já nasce feito."

aos que desejam fraudar essa relação a chance de se esconder em determinadas brechas. Por isso, simplicidade e transparência devem presidir a relação entre poder público e setor privado, lembrando que precisamos acreditar na capacidade da gestão pública de responder a qualquer intervenção indevida em seus processos decisórios."

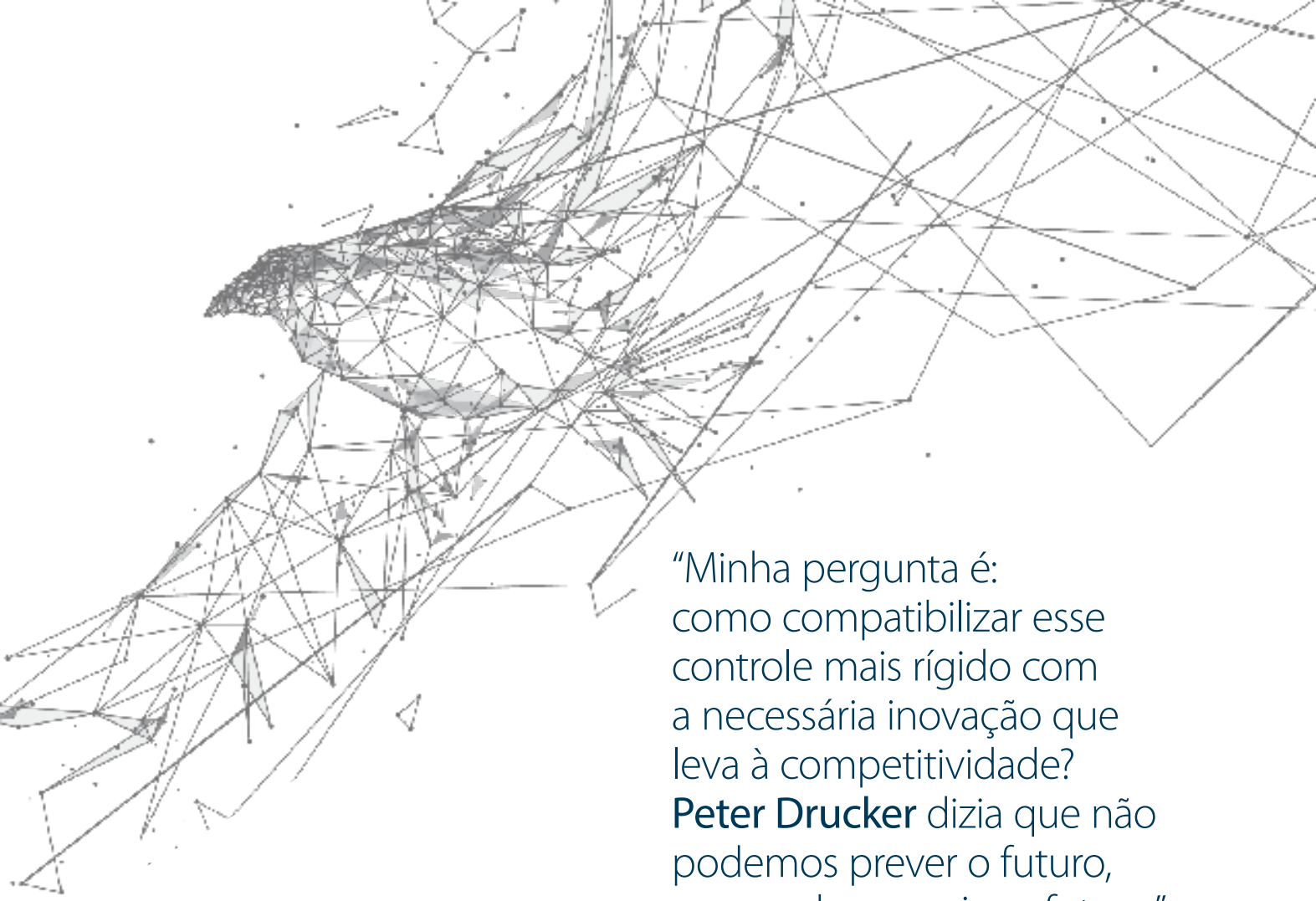
No ciclo das políticas públicas, prosseguiu Simão, há três agentes centrais: o político, o burocrata e o controlador. O político tem uma agenda legítima, pois foi escolhido num processo democrático, e quer interferir no processo decisório. O burocrata é o executor que instrumentaliza as ações do Estado, garante que as entregas aconteçam e também quer participar do processo decisório. O *controller*, cada vez mais, está se aproximando do processo decisório e até se antecipando a ele. "Isso funcionaria bem se um confiasse no outro, mas ninguém confia em mais ninguém. E o cidadão, que deveria fazer o controle social, não confia em nenhum deles. Assim, restaurar a confiança mútua e nas instituições é fundamental para o resgate da normalidade — mesmo sabendo que existe corrupção na esfera de todos esses agentes."

Numa crítica às distorções de objetivos que podem acontecer no serviço público, Simão disse que não deve haver nenhum outro incentivo à carreira que não seja o de servir ao bem comum e ao cidadão. "Não sou contra um cidadão do setor privado contribuir com a sociedade atuando no serviço público. Também não acredito que conseguiremos selecionar para esses cargos apenas os incorruptíveis. Mesmo porque, como dizia *o Comendador Aires,* de **Machado de Assis**, não é a ocasião que faz o ladrão. A ocasião faz o furto. O ladrão já nasce feito", assinalou.

Para ele, é preciso que as pessoas na administração pública tenham liberdade de tomar decisões baseadas na ética, sem o exagero da desconfiança e da atemorização. O controle exacerbado e a obediência cega, disse, podem produzir efeitos contrários e tão negativos quanto a corrupção.

Como fundamento, Simão referiu-se ao experimento do psicólogo norte-americano **Stanley Milgram**, da Universidade de Yale, que realizou, na década de 60, uma pesquisa comportamental para verificar até que ponto a obediência cega a uma autoridade pode levar à perda de discernimento das pessoas no cumprimento de determinada norma.

Simão também falou do *pan-óptico* ou panótico, que designa uma penitenciária concebida pelo filósofo e jurista inglês **Jeremy Bentham**, em 1785, que permite a um único vigilante observar todos os prisioneiros, sem que estes possam saber se estão sendo observados ou não. O simples medo de não saber leva-os a adotar o comportamento de obediência desejado pelo vigilante. O filósofo e psiquiatra francês **Michel Foucault**, tempos mais tarde, abordou o panótico no livro *Vigiar e Punir,* criticando o conceito de poder "visível e inverificável", que embora não possa ser verificado, sabemos que está lá. Esse modelo de vigilância e obediência rígida fez Foucault questionar, na época, se não estávamos criando uma sociedade de controle.



"Minha pergunta é: como compatibilizar esse controle mais rígido com a necessária inovação que leva à competitividade? **Peter Drucker** dizia que não podemos prever o futuro, mas podemos criar o futuro."

A LEVEZA DE UM PÁSSARO

Fazendo um paralelo com os dias atuais, o ex-ministro lembrou da mania nacional das gravações. "Isso leva a um estado de percepção de risco permanente, mesmo naqueles que não praticam a corrupção. Volto a dizer, não sou contra os programas de *compliance*, mas é preciso alguns cuidados para não cairmos em excessos. Minha pergunta é: como compatibilizar um controle mais rígido com a inovação que leva à competitividade?" Referindo-se a **Peter Drucker**, que dizia não podermos prever o futuro, mas sim criar o futuro, Simão questionou: "como preservar a inovação criativa, principalmente nas empresas públicas, se os controles são excessivamente rígidos e sem um ambiente de confiança?"

Citando, ainda, o economista brasileiro **Eduardo Gianetti**, que aborda no livro *Trópicos Utópicos* a possibilidade de construir uma civilização brasileira com valores próprios, o palestrante incentivou a reflexão: "Afinal, o que caracteriza o brasileiro? O congraçamento, a criatividade, a espontaneidade e a efetividade? Não são esses os valores que precisamos cultivar e ter plena adesão? Que podem tornar as nossas organizações mais competitivas?"

A certeza, concluiu Simão, é que podemos, sim, criar um ambiente nas empresas públicas de confiança, ética e respeito às normas, com a necessária flexibilidade para que a governança seja feita em prol das pessoas. Controle, na opinião do ex-ministro, tem três grandes objetivos: obter resultados, dar credibilidade à instituição ou organização e cumprir as regras. "Simples assim, mas nos diferenciando pelo fundamento da nossa civilização. Ao fazer um paralelo com a própria vida, na qual precisamos de propósito, valores, determinação, humildade e leveza, construiremos as organizações que desejamos. E a leveza, parafraseando **Paul Valéry**, não é a leveza da pluma, mas a do pássaro que faz coisas incríveis", finalizou.

PAINEL: INTEGRIDADE

O VALOR DA CONFIANÇA PARA OS NEGÓCIOS

FOTOS: ANDRÉ CONTI

Da esq. p/a dir.: Wilson Ferreira Junior, presidente da Eletrobras, Simone da Conceição Pereira Rosa, superintendente Nacional de Organização, Governança e Processos da Caixa Econômica Federal, João Adalberto Elek, diretor de Governança e Conformidade da Petrobras, e Jairo Martins, presidente executivo da FNQ, atuando como moderador do painel

A valorização da governança e da ética nas organizações constitui uma resposta para a sociedade, que exige mais respeito, regras claras, independência e integridade nas relações entre os setores público e privado. A partir desse contexto, o **CEG 2017** reuniu executivos da **Eletrobras**, **Caixa Econômica Federal** e **Petrobras**, todas atuantes em ambientes regulados, para debater os atributos básicos dos programas de *compliance* implantados em suas empresas e as práticas de gestão para a mitigação de riscos aos quais estão expostas.

O primeiro painel do **Congresso FNQ de Excelência em Gestão 2017** contou com a a participação de **Wilson Ferreira Junior**, presidente da **Eletrobras**, **Simone da Conceição Pereira Rosa**, superintendente Nacional de Organização, Governança e Processos da **Caixa Econômica Federal**, e **João Adalberto Elek**, diretor de Governança e Conformidade da **Petrobras**. O presidente executivo da FNQ, **Jairo Martins**, atuou como moderador do debate.

Inicialmente, os executivos explicaram os mecanismos de controle implementados em suas organizações e demonstraram otimismo com a superação da crise no País, evidenciando a oportunidade de rever e intensificar as práticas de *compliance* nos setores público e privado. Todos apontaram a capacitação de gestores, a boa governança, a liderança pelo exemplo e os canais de denúncias internos como estratégias para implementar políticas de integridade nas empresas.

FOTOS: ANDRÉ CONTI

Wilson Ferreira Junior, presidente da Eletrobras

Para **Wilson Ferreira Junior**, presidente da Eletrobras, toda crise tem didatismo se nos dispusermos a abraçar as causas, reconhecer os equívocos e construir uma gestão robusta para não cometer os mesmos erros.

ELETROBRAS E O DIDATISMO DA CRISE

Maior companhia do setor elétrico da América Latina, a **Eletrobras** é uma empresa de capital aberto, que tem como acionista majoritário o governo federal. Com capacidade geradora de energia equivalente a um terço da instalada no País, a Eletrobras passa por um processo de reestruturação sob a presidência de **Wilson Ferreira Junior**, à frente da gestão desde julho de 2016. O executivo, que foi presidente do Conselho Curador da FNQ, participou do primeiro painel do CEG 2017 lembrando, inicialmente, que a Fundação realizou eventos pioneiros sobre ética, transparência, governança e integridade. "Se no passado, esses temas representavam uma opção, hoje significam condições de sobrevivência para as organizações", observou.

Ferreira Junior apresentou um rápido perfil da Eletrobras, informando que a *holding* possui 17 empresas controladas e 1,35 bilhão de ações nas bolsas de São Paulo, Nova York e Madri. Um terço do capital da organização pertence a investidores privados, dos quais metade é formada por brasileiros e a outra, por estrangeiros. "Obviamente, o valor da companhia é ditado por esses acionistas, que esperam eficiência e transparência na governança para manter os investimentos", assinalou o executivo.

Lamentavelmente, após ser arrolada na Operação Lava Jato, a Eletrobras reconheceu perdas em corrupção de aproximadamente R$ 302,5 milhões, sendo punida com a suspensão, por dois anos, da negociação em pregão na Bolsa de Nova York. Teve ainda o agravante da recusa da auditoria externa em assinar seus relatórios no mesmo período.

Confrontado com esse cenário, Ferreira Junior não desanimou. "Toda crise tem didatismo se nos dispusermos a abraçar as causas, reconhecer os equívocos e construir uma gestão robusta para não cometer os mesmos erros", disse. Sob sua gestão, a Eletrobras criou, então, uma comissão independente ligada ao Conselho de Administração, um plano de trabalho para identificar as consequências dos

eventuais malfeitos e um plano de ação baseado em governança e conformidade, assessorado por excelência operacional e disciplina financeira, que deram conforto ao auditor e proporcionaram as condições para que a Eletrobras voltasse a operar na bolsa e ter suas ações valorizadas.

Outras medidas foram a criação de uma diretoria de Conformidade, que disponibilizou auditoria interna, ouvidoria nas empresas do grupo e um canal de denúncias independente. "Tínhamos um conjunto enorme de oportunidades, com quadros técnicos de grande qualidade, mas também práticas acumuladas ao longo do tempo, não exatamente voltadas à produtividade e à eficiência", explicou o presidente.

Antes conhecida como "um grupo com empresas excessivamente autônomas, processos inchados e repetitivos na estrutura das unidades", a controladora passou a determinar diretrizes, estratégias e investimentos, além de um conjunto de competências e valores. O programa de governança *Eletrobras 5 Dimensões*, que visa corrigir deficiências nos controles internos, promoveu o treinamento de gestores que atuam em áreas de risco e estabeleceu a exigência de um currículo mínimo para os funcionários de cargos de direção, a fim de blindar a empresa de interferências políticas.

Como resultados das intervenções de governança, a Eletrobras apurou lucro líquido de R$ 1,394 bilhão no primeiro trimestre de 2017, revertendo prejuízo líquido de R$ 3,898 bilhões no mesmo período de 2016. Segundo Ferreira Junior, a produtividade da companhia avançou bastante. "Tudo isso nos mostra que o valor atribuído por terceiros à companhia depende, em grande medida, de ações que reconheçam a importância dos *stakeholders*, ou seja, que olhem para fora e não somente para dentro da organização", sintetizou o executivo.

Ao responder sobre a resistência às mudanças na organização, o presidente da Eletrobras lembrou que os empregados são concursados. Pela própria lógica do concurso, se não fizerem nada errado, aposentam-se na empresa. "A idade média dos funcionários da Eletrobras é de 45 anos e as pessoas gostam de trabalhar na organização. No entanto,

FOTOS: ANDRÉ CONTI

Sob nova governança, a **Eletrobras** apurou lucro líquido de R$ 1,394 bilhão no primeiro trimestre de 2017, revertendo prejuízo líquido de R$ 3,898 bilhões no mesmo período de 2016.

A **Caixa Econômica Federal** adota um Modelo de Gestão baseado no MEG da FNQ. Em 2013, evoluiu de um modelo voltado a processos para outro aplicado em quatro eixos: estratégia, processos, mudança cultural e governança corporativa.

Simone Rosa, superintendente Nacional de Organização, Governança e Processos da Caixa Econômica Federal

com as mudanças na sociedade e no ambiente de regulação, estabeleceu-se no setor elétrico a exigência de eficiência a partir de uma referência de custos e um conjunto de obrigações. Na outra ponta, temos 68 representações entre associações e sindicatos com os quais temos contato e, ainda como desafio, uma dívida de R$ 45 bilhões não financiável."

Assim, no setor de distribuição, no qual a Eletrobras é deficitária, tomou-se a decisão de privatizar. Nas empresas de geração e transmissão, foi formulado um plano de incentivo à aposentadoria. Tais medidas aliadas a automação, redução de cargos por indicação política e valorização da meritocracia em detrimento das indicações políticas — reconheceu o executivo — é uma agenda que reduz quadros. "Obviamente, haverá o embate, mas acredito na consciência das pessoas, dos profissionais e da sociedade — lembrando que esta chegou primeiro no cenário."

Na conclusão de sua participação, Ferreira Junior manifestou a certeza de que as empresas, os empregos e o Brasil sairão mais fortes e sustentáveis da crise que estamos vivendo. Para ele, as maiores oportunidades estão na infraestrutura, exatamente a área que reduz a competitividade e é muito visada para os malfeitos em evidência no País.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL AOS 156 ANOS

Criada em 1861, a **Caixa Econômica Federal** é uma empresa 100% pública e agente responsável pelo pagamento ou financiamento do FGTS, PIS, Seguro-Desemprego, Bolsa Família e Minha Casa Minha Vida, entre outros programas do governo federal. Prioriza setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, além de promover os populares jogos de loterias. Está presente em todo o País, com mais de 48,1 milhões de clientes.

Representando a Caixa no CEG 2017, **Simone Rosa**, superintendente Nacional de Organização, Governança e Processos, abriu sua apresentação parabenizando a FNQ pelo trabalho de disseminação de conceitos e práticas de gestão e governança. "A Caixa usufrui bastante da *expertise* da Fundação e há muito tempo adota um modelo de gestão baseado no MEG da FNQ", disse a executiva.

FOTOS: ANDRÉ CONTI

Em 2013, a Caixa evoluiu de um modelo mais voltado ao microgerenciamento de processos para outro orientado à governança. É aplicado em quatro eixos: estratégia, arquitetura de processos, mudança cultural e governança corporativa. A partir dessa reestruturação, foram vários movimentos. "Há cerca de três anos, criamos a nossa corregedoria, em função do ambiente regulatório e de necessidades internas, aperfeiçoamos as práticas de alçada de responsabilização e passamos a privilegiar as decisões colegiadas", declarou a superintendente, ressaltando a sua confiança de que a Caixa está em busca permanente por boas práticas de governança.

No entender de Simone Rosa, as turbulências no ambiente do País estão promovendo boas mudanças nas organizações. "Em nosso caso, a Lei das Estatais e outras ações de controle e fiscalização do Banco Central provocam um reflexo positivo dentro da instituição. "Iniciativas que venham para consolidar boas práticas são sempre muito bem-vindas", saudou a executiva. Ela acrescentou que, recentemente, a Caixa fez outra reestruturação na vice-presidência de Controle e Risco e organizou vários processos de *compliance*. Outra prática de gestão de risco, apontada por Simone Rosa como exemplo, foi a inclusão de membros do Comitê de Auditoria no Conselho de Administração. "Também por força da lei, estamos criando um Comitê de Governança e Risco, e isso será um marco para sanar definitivamente eventuais problemas na Caixa."

Sobre a inevitabilidade de indicações políticas na estatal, a superintendente argumentou que há uma pressão cada dia maior pela profissionalização da gestão. "O fato de concorrermos em um segmento delimitado e o próprio ambiente regulatório das estatais nos pressionam a buscar adequação ao objetivo de maior competitividade. Não dá para a Caixa ser uma ilha no mercado", finalizou.

PETROBRAS: O RESGATE DA REPUTAÇÃO

Com presença em 19 países, mais de 666,5 mil acionistas e 68,8 mil empregados, a **Petrobras** já liderou o *ranking* de empresa mais valiosa da bolsa brasileira por anos. Atualmente, com valor de mercado de R$ 173,48 bilhões, ocupa o quarto lugar. Durante sua participação no CEG 2017, **João Adalberto Elek**, diretor de Governança e Conformidade da companhia, lamentou a crise que abalou a reputação da Petrobras no País e no mundo. Ele observou que a organização necessita de capitais para exercer o seu papel social e, nesse mercado, reputação é sinônimo de confiança. "Infelizmente, seu rebaixamento de valor de U$ 340 bilhões para cerca de U$ 30 bilhões — mesmo sem ter a excelência técnica abalada — foi resultado de má gestão e ilícitos praticados por poucas pessoas e agravados ao longo do tempo", disse o diretor.

Responsável por 13% do total de investimentos no País, a crise de reputação da Petrobras teve grande impacto inclusive na imagem institucional do Brasil.

No enfrentamento da crise de reputação, uma das iniciativas da **Petrobras** foi priorizar no plano estratégico a valorização das pessoas, seu bem-estar e segurança. Outra ação foi a descentralização da estrutura excessivamente hierárquica, que facilitava a possibilidade de más condutas e desvios.

Nas avaliações das agências internacionais de *rating*, a organização tinha um grau acima até da República. De repente, perdeu grau de investimento, os investidores se afastaram e a empresa se viu com a maior dívida mundial no setor.

De acordo com Elek, os desafios foram imensos. "Nossa primeira iniciativa foi a valorização das pessoas, seu bem-estar e segurança. Outra ação de gestão foi a descentralização da estrutura excessivamente hierárquica, que facilitava a possibilidade de más condutas e desvios. Em seguida, definimos metas financeiras de alavancagem, mas não a qualquer preço, e sim dentro de um ambiente onde a ética é a regra número um. Para isso, treinamos administradores e estimulamos o debate contínuo entre membros do Conselho de Administração sobre ética e *compliance*, processos decisórios e sucessórios, meritocracia e outros temas de governança", exemplificou o executivo.

No estágio atual, garantiu Elek, a força de trabalho começa a entender a cultura implantada. "Também revisamos as políticas de alçada e as decisões agora são tomadas em colegiado, com integrantes submetidos a rigoroso controle. As pessoas, neste momento, sabem que ética e integridade são valores inegociáveis da empresa", assinalou o diretor.

E como garantir que os princípios sejam praticados por toda a força de trabalho, questionou o público? Na opinião de Elek, por meio da boa e velha liderança pelo exemplo. Perguntado sobre as resistências às mudanças, ele ponderou que é preciso respeitar as manifestações de forma didática. Como exemplo, citou que, apesar dos embates iniciais, a Petrobras conseguiu a adesão de 64 mil profissionais em um treinamento sobre o tema da ética, realizado nas mais de 150 subsidiárias em 19 países. "As mudanças são a materialidade das oportunidades identificadas. Não é diferente do que acontece na nação. Nunca as instituições democráticas foram tão desafiadas e, no entanto, grandes empresários e políticos intocáveis no passado, estão sendo questionados. Isso é muito oportuno na medida em que as novas gerações, mais intolerantes com o incorreto, irão delinear o nosso futuro."

João Adalberto Elek, diretor de Governança e Conformidade da Petrobras

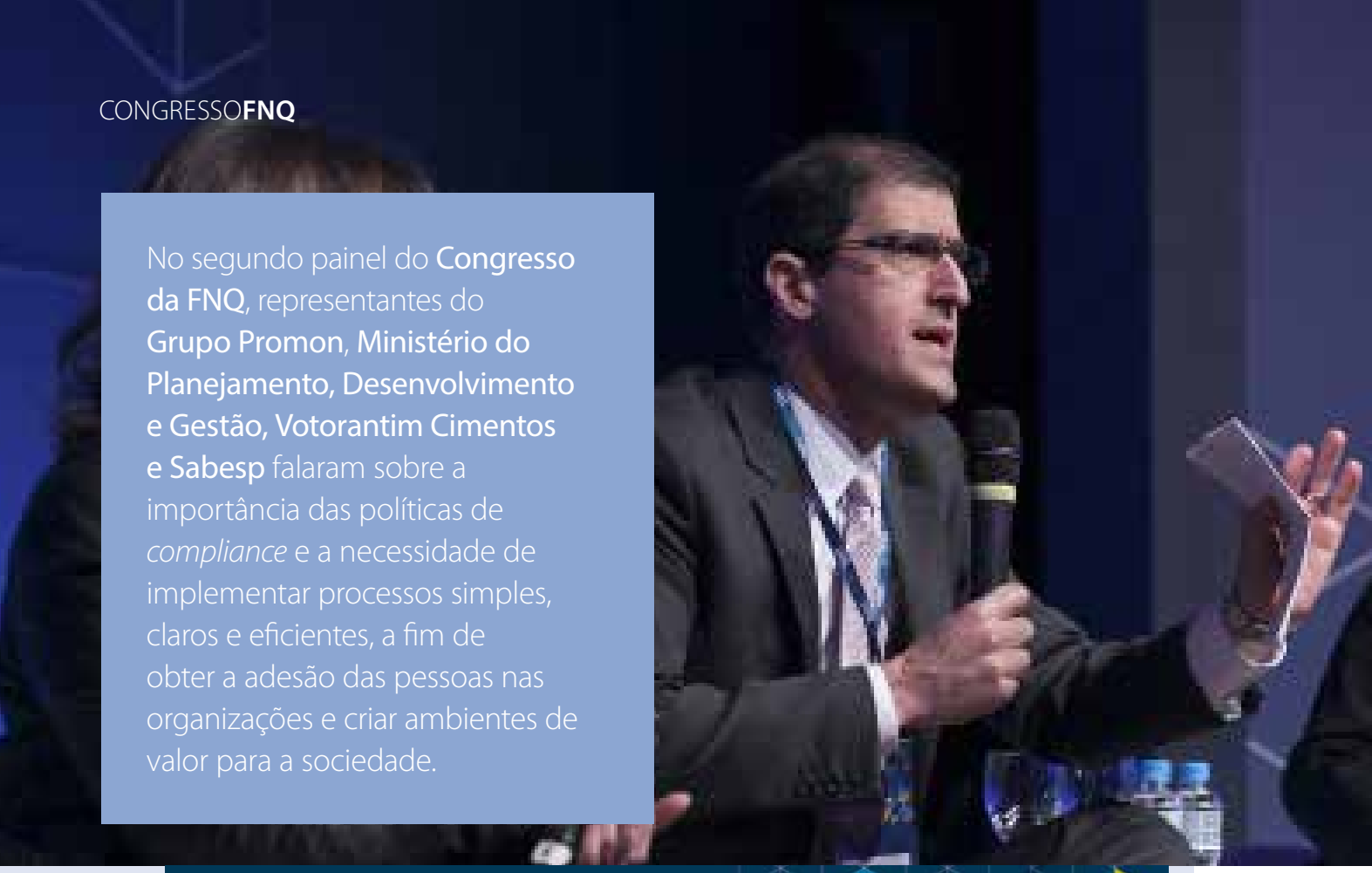
PAINEL: COMO FORTALECER A GOVERNANÇA

POR MEIO DE PRÁTICAS ÉTICAS E TRANSPARENTES

FOTOS: ANDRÉ CONTI

Da esq. p/a dir.: Silvio Valdrighi, superintendente de Gestão de Riscos e Conformidade da Sabesp, Ana Luísa Pinheiro, gerente global de Gestão de Riscos e *Compliance* da Votorantim Cimentos, Deborah Virgínia Macedo Arôxa, diretora do Departamento de Transferências Voluntárias do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Bruno Bandarovsky, *Chief Compliance Officer* do Grupo Promon, e Alexandre Carrasco, do Núcleo de Ética Empresarial da FNQ, atuando como moderador

FNQ



No segundo painel do **Congresso da FNQ**, representantes do **Grupo Promon**, **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Votorantim Cimentos e Sabesp** falaram sobre a importância das políticas de *compliance* e a necessidade de implementar processos simples, claros e eficientes, a fim de obter a adesão das pessoas nas organizações e criar ambientes de valor para a sociedade.

GRUPO PROMON: MOVIMENTO É GLOBAL

Bruno Bandarovsky, *Chief Compliance Officer* do **Grupo Promon**, iniciou sua apresentação lembrando que o Brasil possui normas anticorrupção desde a época do Império. Nos últimos anos, contudo, há um movimento de transformação relacionado à globalização da economia e da comunicação, que amplia a abrangência das legislações anticorrupção no mundo. "A velocidade e a permeabilidade da informação — via mídias tradicionais ou redes digitais — promovem um desconforto social face aos escândalos divulgados e um desconforto corporativo com a destruição da imagem de empresas num alcance incontrolável", contextualizou o executivo.

Como agravante, as fraudes representam uma afronta ao estado de direito e as instituições precisam dar respostas severas ao clamor da sociedade, sob pena de comprovar ineficácia. Geram, ainda, outro movimento de vigilância social e exigência de regulação sobre os universos da política e do setor

"Há um movimento de transformação relacionado à globalização da economia e da comunicação, que amplia a abrangência das legislações anticorrupção no mundo." **Bruno Bandarovsky**, *Chief Compliance Officer* do Grupo Promon

"A confiança só será possível se o serviço público adotar o modelo do setor privado. Não adianta falar de empresas com excelência em gestão num País que não é excelente." **Deborah Virgínia Macedo Arôxa**, diretora do Departamento de Transferências Voluntárias da União

privado. "Tudo isso faz do *compliance* o tema da década — motivado tanto pelo objetivo particular da autopreservação das empresas quanto pelo objetivo público do aprimoramento social."

Bandarovsky citou pesquisas que mostram um perfl médio da população com relação à integridade, não importando o que se faz para coibir a corrupção. "Estudos indicam que 5% das pessoas praticam fraudes e desvios. Na direção oposta, 5% independem de direcionamentos para agir dentro das leis. Por conseguinte, temos 90% com múltiplos conceitos morais, que podem ser influenciáveis pelo estímulo que recebem. Isso atrai grande responsabilidade aos programas de *compliance*. É importante estabelecer o tom da organização, como ela age, o que não tolera e como combate os desvios, independentemente das lideranças. A eficiência virá dessa responsabilidade social das organizações, não somente no Brasil, mas em qualquer outro país."

Segundo o executivo, controle e sistema normativo estão ligados à gestão de risco. Esta, por sua vez, deve promover o mapeamento do perfil da empresa, de seus colaboradores, partes interessadas, mercados onde atua e legislações nacionais e internacionais às quais está submetida. "Chamo isso de segunda onda de *compliance*, na qual os clientes exigem a comprovação do controle, o dimensionamento dos riscos, a mitigação de desvios e a criação de um ambiente de valor. Uma empresa sem conformidade com o ordenamento do cliente não sobreviverá."

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

O **Departamento de Transferências Voluntárias da União (DETRV)**, do **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**, formula e implementa políticas e diretrizes voltadas à operacionalização de convênios, contratos de repasse e parcerias com os entes da federação e entidades privadas sem fins lucrativos. Como representante do governo federal no CEG 2017, **Deborah Virgínia Macedo Arôxa**, diretora do DETRV, defendeu que é possível integrar eficiência com integridade. "Mas é preciso pensar fora da caixa,

sair do gabinete, conversar com as pessoas e firmar parcerias com organizações, a exemplo da FNQ, que sempre nos ajudou na aplicação do nosso modelo de gestão. Por outro lado, o resgate da confiança é fundamental em qualquer debate sobre eficiência e integridade. Precisamos criar ambientes estáveis, seguros e confiáveis a fim de promover o desenvolvimento das indústrias e empresas no País. Isso implica estrutura legal e normativa dentro do estado de direito", afirmou a diretora.

Ao mesmo tempo em que ressaltou a importância da governança e da transparência nas organizações, a painelista argumentou que esses processos precisam ser simples e eficientes. "Os controles de risco devem garantir a geração de resultado. Não podem paralisar o funcionamento do órgão público."

Segundo Deborah, há dois anos e meio, o Ministério do Planejamento iniciou o trabalho de transferências voluntárias em modelo de gestão colaborativo, no qual estabeleceu instâncias de governança, gestão de risco, *compliance* e integridade. "Estamos falando da liberação de verbas no valor de R$ 14 bilhões/ano para demandas de parlamentares, estados e municípios, onde há grande influência de empreiteiras. Nesse ambiente, transparência é condição *sine qua non*. Entendendo as transferências voluntárias como um negócio, só conseguimos mudar seu contexto se todos os atores tiverem amplo acesso aos dados", disse a diretora, declarando que o DETRV investe na informação aberta. "Os dados que rodaram ontem à noite no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV), hoje já estão nas mãos da Polícia Federal, do Ministério Público, da Procuradoria Geral da República ou do Tribunal de Contas da União. Antes, esse processo demorava um mês."

Diante de tamanha responsabilidade, a diretora enfatizou a necessidade de inserir na gestão pública as práticas do setor privado, como os programas de *compliance*, gestão de risco e cultura com foco em resultados, além de qualificar o processo decisório das partes interessadas — entre elas, o parlamentar — e treinar equipes e gestores. "Precisamos também ver o cidadão no papel de cliente, com direito de escolha. Não adianta falar de empresas com excelência em gestão em um País que não é excelente", advertiu.

Nos últimos 10 anos, informou Deborah, o DETRV celebrou 110 mil convênios da ordem de R$ 89 bilhões. Por meio da Rede SICONV, que reúne 127 órgãos, o Ministério do Planejamento também treinou 43 mil pessoas via Educação a Distância nos últimos dois anos. "São dados importantes porque, na última eleição, por exemplo, houve uma troca de 77,4% de prefeitos, alguns despreparados para a função e que precisam de conhecimento. Afinal, o desempenho deles impacta no futuro das empresas", finalizou.

VOTORANTIM APOSTA NO APRENDIZADO

Ana Luísa Pinheiro, gerente global de Gestão de Riscos e *Compliance* da **Votorantim Cimentos**, disse que os programas de controle existem exatamente para conciliar as políticas de integridade com a busca de eficiência e resultados na organização. "No desenho e implementação dos programas é fundamental prever que a empresa precisa rodar e dar lucro."

Na Votorantim, de acordo com Ana Luísa, há duas maneiras de se lidar com a ética: a primeira, no sentido normativo, tem o objetivo de tornar as regras claras para todos. Isso porque a eficiência pode ser impactada se as pessoas pararem para refletir sobre o que é certo ou não. "Em uma política de *compliance*, é essencial não só compartilhar as normas, mas também capacitar as pessoas para que se sensibilizem e compreendam a razão de determinada regra."

A segunda frente do programa é a ética na prática, como garantia de que as regras façam sentido e sejam seguidas naturalmente. "O maior desserviço que uma área de *compliance* pode fazer é aplicar uma política 'para inglês ver'. Ao criar um processo, é importante lembrar que o controle não deve apenas impedir uma minoria mal-intencionada de fraudar, mas também auxiliar as pessoas de valores corretos a evitarem um deslize que possa prejudicar a companhia, o trabalho, seus colegas ou a sociedade. É um processo de aprendizado", refletiu a gerente.

Para ter um programa minimamente efetivo, o ambiente de confiança precisa estar estabelecido. "Os desafios para empresas de qualquer porte são os mesmos, o que conta é o aprendizado. Manter um canal de denúncias é uma das medidas mais importantes, mas é preciso implantá-lo de forma holística, treinando as pessoas que o gerenciam e as que o utilizam, para que não haja retaliação. É essencial convencer a liderança sobre a importância da comunicação e, por fim, simplificar processos, aprender com os erros e abordar as pessoas com respeito. Qualquer empresa precisa mostrar pelo exemplo quais são seus valores e sua prática. Se a companhia não age corretamente, nenhuma política de controle dará certo."

> "Em uma política de *compliance*, é essencial não só compartilhar as normas, mas também capacitar as pessoas para que se sensibilizem e compreendam a razão de determinada regra."
> **Ana Luísa Pinheiro**, gerente global de Gestão de Riscos e *Compliance* da Votorantim Cimentos

SABESP DEFENDE DECISÕES COLEGIADAS

Silvio Valdrighi, superintendente de Gestão de Riscos e Conformidade da **Sabesp**, sintetizou sua opinião em uma frase: "É preciso estruturar os processos de controle nas organizações para que um único indivíduo jamais consiga tomar decisões importantes sem consultar seus pares."

Ele reforçou que a Sabesp trabalha com um produto essencial para a vida — a água. Daí a importância de ter processos claros de controle e que gerem confiança na população. O superintendente identifica em 2002 o marco da história de *compliance* na Sabesp. Nesse ano, a companhia foi pioneira no setor de saneamento brasileiro a ingressar no Novo Mercado, um segmento no qual só entram empresas altamente comprometidas com a governança corporativa.

Na sequência, a Sabesp passou a ser listada na *New York Stock Exchange (Nyse)* — a bolsa de valores mais importante do mundo. Mais uma vez foi obrigada a se submeter a regras rígidas de governança impostas pelo mercado internacional, especialmente pela lei *Sarbanes-Oxley*, a SOx americana, responsável pela regulação do mercado de capitais nos Estados Unidos.

Naquela ocasião, a mudança foi radical e, inicialmente, os funcionários e lideranças da Sabesp se assustaram com o alcance dos controles da lei. "No entanto, com a adequação, iniciamos um processo em que a governança passou a ter papel preponderante na empresa. Hoje, comparando 2002 com 2012, dez anos depois, os investimentos realizados valorizaram a empresa em 300%", relembrou Valdrighi.

Atualmente, a Sabesp é a quarta maior empresa de saneamento do mundo. "E o seu nível de governança não deixa que uma pessoa sozinha tome qualquer decisão que implique mudança institucional", observou o superintendente.

"Em 2014/2015, passamos pela maior crise hídrica da história e precisamos contar com a confiança da população para reduzir o consumo. Imagine se a Sabesp estivesse em crise de reputação. Não teríamos vencido esse período com o sucesso que obtivemos."
Silvio Valdrighi, superintendente de Gestão de Riscos e Conformidade da Sabesp

Por conta dessa história, Valdrighi defende a inclusão da área de *compliance* no processo de governança e decisório de qualquer organização. Ele resgatou a história de confiança dos paulistas na Sabesp durante a crise hídrica de 2014/2015. "Além das medidas internas, precisamos contar com o envolvimento da população para reduzir o consumo. Imagine se a Sabesp estivesse em crise de reputação. Não teríamos vencido esse período com o sucesso que obtivemos." O superintendente lamentou que, segundo dados da imprensa, apenas um terço das empresas que estão no mercado acionário possui área de *compliance*, e muitas das que possuem relegam importância secundária às práticas de controle. "Estamos em um momento crítico muito importante para disseminar nas organizações um movimento de aprendizado, para que cada funcionário seja o fiscal da integridade, o *compliance* da empresa", sugeriu.

Para Valdrighi, toda organização, de qualquer setor e porte, precisa investir na transparência de dados para resgatar a confiança da população. "No caso da Sabesp, essa é uma medida decisiva, porque a perda da reputação em empresas públicas é irrecuperável."

Sobre a gestão de riscos, o superintendente ponderou que eles existem e precisam ser mitigados. "Somos uma estatal, estamos em municípios e corremos riscos como qualquer outra. Mas é possível ter um ambiente de negócios limpo se adotarmos o controle na governança e cultivarmos os bons princípios. Espero que a Sabesp nunca passe por isso", concluiu.

FOTOS: ANDRÉ CONTI

O professor, escritor e historiador Leandro Karnal, em palestra no CEG 2017

ÉTICA E CORRUPÇÃO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO: TEM SOLUÇÃO

ESSE FOI O TEMA QUE **O** ESCRITOR, HISTORIADOR E PROFESSOR DA UNICAMP, **LEANDRO KARNAL**, ABORDOU NO CONGRESSO DA FNQ. PARA ELE, SE É VERDADE QUE A CORRUPÇÃO É HISTÓRICA E ENDÊMICA, A PREOCUPAÇÃO SOCIAL COM ELA É RECENTE. A SOCIEDADE ESTÁ MAIS ATENTA E VIGILANTE COM OS DESLIZES ÉTICOS DOS POLÍTICOS E DO MUNDO CORPORATIVO. MAS KARNAL ADVERTIU: "NÃO PODEMOS CONFUNDIR O GOVERNO BRASILEIRO COM O BRASIL. O QUE ESTÁ EM CRISE É O MODELO DE GESTÃO, NÃO A IDEIA DE PÁTRIA".

TRABALHO DEFINE ÉTICA

Leandro Karnal, escritor, historiador e professor da Unicamp, realizou a palestra principal do CEG 2017, com uma reflexão sobre a ética e a corrupção no Brasil e no mundo contemporâneo. Ele saudou a oportunidade de falar para o público da FNQ, formado por representantes dos setores empresarial e da gestão pública, e demonstrou otimismo em ver o Brasil sensibilizado pelo tema da ética. "Se é verdade que a corrupção é histórica, endêmica e estrutural no País, a preocupação social com seus efeitos é recente. Estávamos acostumados a tolerar os desvios dentro de determinados padrões."

O historiador lembrou que, se a crise econômica atual é grave, já sobrevivemos a outras no País. "O que nos abala neste momento é a crise política", assinalou. Crise, no seu entender, é um termo passageiro, emprestado da medicina hipocrática, que nos obriga a repensar as estruturas políticas e sociais, rever o pacto que mantínhamos e dar o melhor de cada um. "Se não fosse a crise política, é bem provável que já teríamos superado a turbulência econômica", afirmou.

Independentemente do contexto, Karnal ironizou e lembrou que, "apesar dos administradores insanos", as instituições continuam funcionando e isso se deve aos brasileiros, "como nós, que levantamos cedo todos os dias para cumprir nossos deveres". E não há como paralisar diante da crise, pois embora toda mudança exija uma dose de pessimismo, a fim de nos trazer à realidade e considerar os riscos, é preciso ser otimista para trabalhar e resolver os problemas.

Desgostoso com a qualidade das lideranças políticas, o professor não vislumbra boas opções no horizonte das eleições de 2018, recomendando a busca pela renovação em nossas escolhas. Porém, advertiu: "nunca devemos confundir o governo ou os políticos com o Brasil. O que está em crise é o modelo de gestão, e não a ideia de pátria e o afeto que temos a esta terra".

Karnal pontuou que não aprova o nacionalismo provocador de guerras ou que acredita na existência de povos superiores a outros. "Mas sou brasileiro e precisamos recuperar o nosso País. É terrível ter, pela primeira vez na história, um presidente da República processado por corrupção." Segundo ele, o esvaziamento da esperança e o baixo nível de confiança no Congresso brasileiro são péssimos para todos, porque a política é a solução do problema.

Leandro Karnal e Marcos Bardagi, gerente da FNQ, em sessão de perguntas do público ao historiador

"E a política depende naturalmente da comunicação. No entanto, ninguém ouve mais ninguém. O atual isolamento, estimulado pelos uso dos meios eletrônicos e redes sociais, é muito perigoso na medida em que o individualismo nos faz crer que somos consciências autônomas. Mas somos animais políticos, vivemos em grupo e precisamos achar uma solução coletiva e com diálogo."

A FORÇA DA ÉTICA

Ao definir a ética, Karnal citou Aristóteles, em *Ética a Nicômaco*, destacando que esta foi a única obra que o filósofo grego dedicou a alguém, o próprio filho, mostrando que a ética é um legado, adquirida pelo hábito, ou seja, não nasce conosco. A partir desse raciocínio, o filósofo grego afirma que crianças são naturalmente aéticas e que a definição da falta de ética é a não percepção do outro. "Cabe à sociedade, aos pais, professores e educadores irem mostrando àquele bebê que ele não está sozinho no mundo", defendeu o historiador. No momento em que entendemos que a ética impõe limites às pessoas surge a ideia de justiça, que inclui em sua imagem o equilíbrio entre os valores e as regras (a balança) e a força da punição (a espada).

Excessos e faltas, argumentou Karnal, podem dar o limite da virtude ou da covardia. Por isso, temos de achar o grau justo da coragem. Não somos perfeitos, mas perfectíveis, ou seja, podemos ser moldados. "Toda mentira e todo vício nos comprometem e limitam a nossa liberdade. Fazem parte da livre escolha, mas não são éticos. Outra característica da ética é a inclusão do 'eu' na responsabilização. Ética não consiste em estar sempre certo, e sim em identificar e assumir responsabilidades pelos erros e corrigi-los", ensinou o professor.

Para Karnal, uma vida sem ética apenas multiplica os problemas. "Como costumo dizer a um aluno que cola: o tempo que você levou produzindo o malfeito, poderia ter lido o texto. Não é mais fácil seguir o caminho reto, dizer

a verdade, não trair, não esconder as coisas, do que ficar enredando e mentindo?" E o historiador emendou: "Está na hora de resgatar a noção de trabalho e esforço no País. Entender que 'sorte e jeito' são os nomes que o preguiçoso dá ao esforço que ele não faz. Trabalho define ética. Emprego é o que fazemos para ganhar dinheiro. Trabalho nos insere e nos torna socialmente relevantes, dá sentido à nossa existência."

Karnal também creditou em nossa crise ética a falta de transmissão de valores consolidados no ambiente familiar e educacional. Quando entendemos que família e trabalho — coisas tão antigas — são valores fundamentais, estabelecemos um legado para as novas gerações. "Ao contrário, quando, ao lado de um filho, avançamos um sinal vermelho ou paramos em cima da faixa de pedestre, estamos formando um motorista que escola nenhuma vai remoldar."

Alinhado ao tema, Karnal observou que o trânsito é um interessante termômetro da ética nas sociedades. "Em todos os países éticos e transparentes, o trânsito é civilizado. Nos mais corruptos, é agressivo, misógino e homofóbico. Em nenhum país do mundo evitamos o deslize ético e a violência, mas eles precisam ser tópicos, não estruturais. Infelizmente, a democracia e o estado de direito não se traduzem literalmente com a melhoria ética nas pessoas, mas são uma condição fundamental para isso", opinou.

No caso brasileiro, Karnal referiu-se aos 388 anos de escravidão como originários da cultura de que a república e a igualdade não são para todos. "A tradição escravista aviltou a teoria do trabalho e também um pouco da noção republicana de isonomia. Mas não é bem assim. Quanto maior o cargo, mais eu sirvo. Grandes titulações significam mais responsabilidades e pessoas para cuidar. Autoridade é quando exerço uma função que protege o grupo. Autoritarismo é quando faço coisas que me beneficiam", diferenciou.

Ainda analisando o perfil do brasileiro, Karnal apontou o nosso caráter passional, evocando o conceito de "homem cordial", do historiador **Sérgio Buarque de Hollanda**, e a nossa dificuldade em diferenciar o público do privado. O palestrante fez, então, a distinção entre ética e etiqueta — que não é saber usar os talheres na mesa. "Etiqueta é entender que não estou sozinho. É o que multiplica as frases: por favor, com licença, muito obrigado, me desculpe. É quando respeito uma pessoa como ser humano e não pela função."

Para mudar paradigmas nesta crise ética, Karnal apontou para a ressignificação da política, em um trabalho diário, constante e consistente. "Ética é *bonsai*, não é agronegócio". Como solução imediata, recomendou o desenvolvimento de um consenso social sobre regras e valores, justos e democráticos, campanhas educativas e o aumento da coerção para punir eventuais infratores.

ÉTICA É SUSTENTABILIDADE

No processo em curso, com o Brasil inteiro discutindo a ética, o professor foi enfático ao dizer que o tema dentro das organizações não é mais uma questão filosófica, e sim um item de sustentabilidade e sobrevivência. "Empresas que investiram apenas em resultados e não tiveram cuidado com seus públicos, meios e recursos, hoje lutam para permanecer no mercado. Sem ética, os desvios comprometem o grupo todo — lembrando que corrupção não tem partido, é suprapartidária e ambidestra. Estamos mudando e, pela primeira vez, temos um milionário branco preso. A luta, portanto, é para reocupar o nosso espaço e garantir os avanços conquistados."

Na conclusão da palestra, Karnal questionou o público: "querem saber o risco de não acreditar nesses valores?" E exemplificou com a Síria, "onde há um governo ditatorial e criminoso, uma oposição criminosa e o Estado Islâmico, que consegue ser pior do que os outros dois. O preço da falta de valores na Síria é o de tornar a arma o único argumento, o da guerra civil, de uma população inteira se atirando no mar para fugir da barbárie. O risco do colapso ético vem do exemplo da Síria e, mais recentemente, da Venezuela. Ou seja, corrupção não é desagradável, ela é fatal e destrói a vida humana. Não sei se vamos melhorar, mas nunca estivemos tão perto da cura como estamos hoje".

CONTROLE E PUNIÇÃO

LEIA, A SEGUIR, ENTREVISTA COM O HISTORIADOR LEANDRO KARNAL.

Excelência em Gestão: A corrupção tem sido tema recorrente no Brasil e no mundo. Ela aumentou ou temos ferramentas tecnológicas e de controle mais eficazes para trazê-la à luz e combatê-la?

Leandro Karnal: O Brasil está mais rico do que há 60 anos. Os valores aumentaram sim, a prática continua a mesma. Temos hoje mais transparência em muitas coisas e isso dificulta a ação dos corruptos. Porém, a tecnologia também facilita acesso a recursos com boas e más intenções. Sempre houve corrupção.

EG: O senhor afirma que os desvios são mais frequentes em sociedades pouco democráticas. Sendo assim, é possível prever comportamentos mais éticos a partir do maior acesso à informação e interconexão social por meio das redes digitais?

Leandro Karnal: Os seres humanos de uma ditadura ou de uma democracia são os mesmos. A ética não melhora notavelmente nas democracias, mas o controle sim. Em uma ditadura, os corruptos são condecorados se forem amigos do ditador e fuzilados se forem inimigos. Na democracia há maior transparência. É possível prever maiores controle social e transparência nas sociedades mais abertas.

EG: A chamada "pós-verdade" pode ser considerada uma infração no campo da ética e um sinal de possíveis distopias?

Leandro Karnal: Depende. Existe uma pós-verdade intencional: o governante espalha uma mentira. Nesse caso, é uma clara infração ética. Existe uma outra coisa que é um caldo cultural no qual os critérios de validação da verdade (epistemologia) estão transformados. Acreditamos mais em lendas urbanas e dados da internet. Nesse caso, não é uma infração ética, mas uma ingenuidade filosófica e política.

EG: Em parte estimulada pela crise de confiança nas lideranças, a descrença na política e nos políticos constitui quais principais riscos para a democracia no século 21?

Leandro Karnal: Descrença na democracia gera ditadura. Imaginar que a má política é a única política possível leva à indiferença. A indiferença ajuda aos que desejam controlar pessoas. Esperança é fundamental para melhorar qualquer coisa.

EG: Como a sociedade pode agir para garantir uma relação mais íntegra e transparente entre os setores público e privado?

Leandro Karnal: Maior controle, maior transparência, medidas duras judiciais contra a corrupção, educação e leis, coerção e consenso. Sempre haverá desvios. Devemos garantir que eles sejam excepcionais e não sistêmicos.

EG: Empresas também são responsáveis pela disseminação de cultura, educação e comportamentos mais éticos na sociedade. O setor privado está cumprindo seu papel no Brasil ou há espaço para contribuir no combate à corrupção?

Leandro Karnal: Empresas também são e foram corruptoras. Temos discutido muito apenas a corrupção passiva e não a ativa. Quem corrompe o político, historicamente, é o empresário. Há políticos honestos

"A ética não melhora notavelmente nas democracias, mas o controle sim. Em uma ditadura, os corruptos são condecorados se forem amigos do ditador e fuzilados se forem inimigos."

FOTOS: ANDRÉ CONTI

e há empresas honestas. Muitas empresas notaram que ética está hoje entre os elementos de sucesso e de valor agregado à marca. Ser honesto porque isso evita problemas é certo, porém, ser honesto também pode ser mais lucrativo do que ser desonesto.

EG: Se as atitudes cotidianas e individuais reverberam nas escolhas políticas, o que significa para uma nação sobreviver sob o signo do "jeitinho brasileiro" como virtude e/ou necessidade?

Leandro Karnal: O jeitinho tem raízes históricas, na relação com uma autoridade distante e corrupta, autoritária e pouco interessada no nosso progresso. Nessas condições, em terras vastas e pouco controladas da colônia, cresce uma relação específica com a lei. A partir daqui podemos reinventar a relação com a regra: a mais racional, clara e visando ao bem comum. Depois disso, implantada a regra democraticamente, é preciso vir a dureza na sua execução e a punição nas infrações. A regra deve ser voltada ao bem comum e não ao benefício de governantes. Autoridade é essencial; autoritarismo é defeito. O jeitinho foi aprendido por imitação. Portanto, o caráter reto também pode ser aprendido por imitação.

EG: Além de corruptos, os políticos brasileiros mentem descaradamente, negando provas como gravações, fotos e vídeos. Por que aceitamos isso tão passivamente? Este fato está relacionado com o nosso nível de educação ou com a nossa cultura latina?

Leandro Karnal: Pelo mesmo motivo que quase todos nós também o fazemos. A mentira é uma maneira para evitar a punição. Acontece em todas as esferas de convivência, desde a família até no trânsito. Minto para preservar a mim e, por vezes, por bons motivos que invento, para preservar aos outros. Minto por causa do meu narciso sempre. Mentira é uma forma de mimar o narciso — e o pior é que algumas pessoas acreditam no que dizem. Os políticos nasceram do mesmo sistema. Como disse um autor ao pesquisar a vida dos presos no Carandiru, ele nunca encontrou um culpado na cadeia, todos foram injustamente encarcerados. Todas as vezes que retirei uma prova das mãos do aluno com uma cola material e evidente, sempre ouvi: "não professor, eu não estava colando!" Estou segurando a cola na frente dele e ele está negando. Uns até choram, dizendo que um colega invejoso colocou aquilo ali para incriminá-lo. É lícito supor que esta pessoa um dia se candidate. A questão é nossa relação com a verdade. O ideal é levar uma vida que não necessite da mentira como recurso. A mentira de um político é ainda mais grave, pois encobre um desvio que atinge a todos nós.

CONCLUSÕES DO CEG 2017

ACOMPANHE A SÍNTESE DOS PRINCIPAIS CONSENSOS DAS PALESTRAS, PAINÉIS E DEBATES DO CONGRESSO FNQ DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO.

- Após um dia inteiro de palestras e debates sobre Governança, Ética e Transparência, o **CEG 2017** proporcionou reflexões e algumas propostas para superar a crise no Brasil. Praticamente todos os participantes manifestaram a certeza de que as empresas, os empregos e o Brasil sairão mais fortes e sustentáveis deste momento que vivemos.
- Um dos consensos foi a necessidade de resgatar a confiança e buscar simplicidade na formulação de programas e políticas de *compliance* nas organizações públicas e privadas. Para isso, é necessário investir em regras claras, justas e de fácil entendimento para os públicos interessados. Quanto maior a burocracia, maiores são os riscos de baixa compreensão e efetividade.
- O movimento anticorrupção é global e se amplia na medida em que a sociedade tem maior acesso a meios de comunicação e informação, tradicionais ou digitais. O *compliance,* portanto, é o tema da década, motivado tanto pelo objetivo particular da autopreservação das organizações quanto pelo objetivo público do aprimoramento social.
- Estrutura legal e normativa dentro do estado de direito, transparência com dados abertos, ampliação da democracia, fortalecimento das instituições e envolvimento da população no controle social são condições primárias para a mitigação da corrupção no Brasil e no mundo. Em sociedades fechadas, pesquisas demonstram que a corrupção é sempre maior e mais estruturada.
- Nas empresas públicas, cresce a pressão social pela profissionalização da gestão. Não é mais possível submeter a administração pública às interferências político-partidárias. O modelo de gestão do setor privado, com práticas de governança, *compliance*, gestão de risco e cultura de integridade com busca de resultados, precisa ser adotado de forma ampla nas diversas instâncias.
- Nas organizações públicas e privadas, os programas de gestão de risco e controle têm de garantir integridade com geração de resultados. Não podem comprometer a continuidade do negócio ou dos serviços públicos.
- Empresas e lideranças precisam mostrar pelo exemplo quais são seus valores e práticas. A recomendação, portanto, é investir na comunicação clara com os públicos e no aprendizado constante. Canais de denúncias internas independentes e sem retaliações são uma das medidas mais indicadas pelos participantes.
- Processos de controle devem estar integrados à governança. Esta, por sua vez, necessita ser conduzida em forma de colegiado, para que um único indivíduo jamais consiga tomar decisões importantes sem consultar seus pares.
- Por fim, ética nas organizações não é mais questão filosófica, e sim item de sustentabilidade e sobrevivência. Sem ética, não há competitividade. Desvios comprometem a empresa, o trabalho, as pessoas e a imagem do País no mundo.

JORNADA POR UM LEGADO

O ALINHAMENTO DOS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA DA FNQ AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) DA ONU

Por Marcos Bardagi*

Em 1945, ano de fundação das Nações Unidas, o mundo acabava de se livrar do flagelo da guerra. As preocupações da época eram mais imediatistas, e não há como questionar atitudes tomadas no calor dos acontecimentos por serem menos ambiciosas. Mesmo assim, a carta fundadora da entidade já continha, em seu preâmbulo, o embrião daquilo que viria a ser a incansável busca dos povos:

"Nós, os povos das Nações Unidas, resolvidos a preservar as gerações vindouras do flagelo da guerra, que, por duas vezes, no espaço da nossa vida, trouxe sofrimentos indizíveis à humanidade, e a reafirmar a fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor do ser humano, na igualdade de direito dos homens e das mulheres, assim como das nações grandes e pequenas, e a estabelecer condições sob as quais a justiça e o respeito às obrigações decorrentes de tratados e de outras fontes do direito internacional possam ser mantidos, e a promover o progresso social e melhores condições de vida dentro de uma liberdade ampla."

Naquele momento, a última frase pode ter soado um tanto utópica. Mas sempre é bom lembrar da grande resposta de **Eduardo Galeano**, ao ser questionado sobre a razão de perseguir utopias: "Utopias são como o horizonte, cada vez que tentamos nos aproximar, parece que ele se afasta um pouco mais". Não satisfeito, insistente, o inquisidor fez a pergunta que julgou fatal: "Então, por que perseguir nesta direção?" E Galeano, sintetizando a essência do homem, respondeu: "Porque é o que me faz caminhar".

Passados os anos iniciais do pós-guerra, a prosperidade só fez crescer. A Europa reconstruída, o surgimento das superpotências, o *boom* asiático e a globalização. A distribuição, porém, deu-se — e ainda se dá — com enormes desequilíbrios. Ela é o horizonte de Galeano: afasta-se, afasta-se... Em algumas partes do globo, e mesmo dentro do centro do sistema econômico mundial, certas minorias têm indicadores que parecem saídos do século 19, em pleno século 21.

Uma primeira iniciativa visando sanar alguns desses desequilíbrios foi preparada para a virada do século. Os chamados **Objetivos do Milênio da ONU** foram lançados em 2000 com metas ambiciosas para 2015. Obtivemos alguns avanços significativos, outros nem tanto. Como exemplo, citamos:

Nós, na FNQ, aderimos integralmente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Nosso propósito de melhorar a gestão no Brasil é o condutor de iniciativas que disseminamos pelos quatro cantos do País.

1. Dos oito objetivos definidos em 2000, apenas dois foram integralmente cumpridos (acesso à água potável e igualdade de gênero no acesso à educação). **2.** Os objetivos vinculados à redução da mortalidade infantil e materna apresentaram melhoras significativas, embora sem atingir a meta.

Mas a complexidade não dá tréguas. Eis que as transformações se atomizam e se dinamizam como nunca antes visto. Eis que emerge com mais força a ameaça das alterações climáticas. Eis que surgem os grandes escândalos financeiros do início do século e que se amplificam com a crise econômico-financeira global de 2008.

Os vários "fossos" que separam a humanidade em grupos se alargam: são pelo menos dois os *divides* que assolam nossa sociedade pós-moderna. O econômico, que indica a necessidade de uma maior igualdade na distribuição de renda e a eliminação da pobreza extrema. E o socioambiental, que nos traz o dilema de corrigir o caminho do desenvolvimento sustentável, sem causar a exaustão dos recursos naturais finitos e não-renováveis do planeta.

Nossa pegada ecológica já é 64% maior que a biocapacidade do planeta. O CO_2 na atmosfera em 410 ppm supera o nível seguro de 350 ppm. Para a solução desses cismas, surgiram os **17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU**, pois precisamos de novas respostas e não será repetindo o que comumente vínhamos fazendo que chegaremos lá. Mais do que seguir caminhando, é fundamental entendermos "como" caminhar. Esta preocupação com o "como" é o cerne do conceito de Desenvolvimento Sustentável, definido como aquele que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem as suas próprias necessidades.

De forma emblemática, marcando os 70 anos da carta fundadora da ONU, a carta de 2015 estabeleceu os ODS, lançando as bases para a Agenda 2030. A carta, inspiradora, mostra em certos trechos a grandiosidade do desafio a que nos propusemos:

... RECONHECEMOS QUE A ERRADICAÇÃO DA POBREZA EM TODAS AS SUAS FORMAS E DIMENSÕES, INCLUINDO A POBREZA EXTREMA É O MAIOR DESAFIO GLOBAL...

.. DECIDIMOS LIBERTAR A RAÇA HUMANA DA TIRANIA DA POBREZA E DA PRIVAÇÃO E A SANAR E A PROTEGER O NOSSO PLANETA...

... COMPROMETEMO-NOS A TRABALHAR INCANSÁVELMENTE PARA A PLENA IMPLEMENTAÇÃO DESTA AGENDA ATÉ 2030...

... NINGUÉM SERÁ DEIXADO PARA TRÁS."

Nós, na FNQ, aderimos integralmente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Nosso propósito de melhorar a gestão no Brasil é o condutor das iniciativas que disseminamos pelos quatro cantos do País. Sem a pretensão de ser exaustivo, gostaria de destacar alguns destes projetos e seus impactos:

ODS 4 – Educação

• Em parceria com o IPTI (Instituto de Pesquisas em Tecnologia e Inovação), realizamos o diagnóstico da gestão em escolas públicas municipais e estaduais em Sergipe.

• A primeira instituição educacional vencedora do PNQ em toda a história do prêmio foi o SENAC/RS.

• Disseminamos o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) via parcerias com Universidades: ITA, FGV, UNIP e MACKENZIE, entre outras. Com isso, atingimos de forma abrangente os discentes e futuros gestores.

ODS 6 - Saneamento

Diversos projetos de diagnóstico e melhoria da gestão são realizados em empresas de saneamento, contribuição decisiva para que os recursos hídricos sejam geridos de forma eficaz. Os índices de perda de água, por exemplo, são sempre melhores em empresas que adotam o MEG, em relação às demais.

ODS 8 – Empregos Dignos

Por meio de parceria da FNQ com o Sebrae, promovemos o Prêmio MPE Brasil, atingindo 67 mil empresas em 2017, que recebem um diagnóstico em relação à maturidade de sua gestão com as oportunidades de melhoria. As micro e pequenas empresas são os maiores empregadores do Brasil.

ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis

O Programa de Excelência em Gestão para Cooperativas (PDGC) e o Programa de Excelência em Gestão Sescoop (PDGS) levam para uma ampla comunidade de cooperados a oportunidade de desenvolver suas organizações de forma eficiente. Como sabemos, o sistema cooperativista nacional atinge milhões de famílias em todo o País.

ODS 16 – Paz e Justiça

Neste ano, nosso Congresso de Excelência em Gestão (CEG 2017) foi inteiramente dedicado ao tema Governança, Ética e Transparência. A FNQ, uma vez mais, levou para o centro do palco essa questão efervescente no momento atual brasileiro. Promotora de um Núcleo de Estudos de Governança e Ética, a Fundação publicará, ainda em 2017, o Guia de Boas Práticas para uma Governança Eficiente.

Com essas e outras iniciativas, a FNQ, com vistas a prover condições para cada organização e cada pessoa, dentro de seu ecossistema de atuação, trabalha como propulsora e veículo de um modo de vida e um novo modelo mental muito mais condizentes com a vocação humana, dos que já estão aqui e dos que ainda virão. Não fique para trás, junte-se a nós, nesta que é uma das maiores utopias da epopeia humana na Terra.

COMO SE **ALINHAR AOS ODS**

- Engaje-se e respeite todo mundo
- Descubra a sua pegada de carbono e a da sua organização
- Participe dos movimentos
- Seja um educador, recicle e não desperdice
- Pratique o consumo consciente e a economia colaborativa
- Seja ético
- Recuse-se a deixar um planeta maltratado para seus filhos e netos

* **Marcos Bardagi**, mestre em Administração de Empresas, com ênfase em Organizações e Inovação, possui especialização pela *Duke University*, onde participou do *Senior Leadership Program*. É gerente da área de Portfólio, Operações e Conhecimento da FNQ.

folliecom.com.br

Conteúdo e design de excelência para organizações de Classe Mundial.

folie
COMUNICAÇÃO

RELATÓRIOS ANUAIS | CÓDIGOS DE CONDUTA | POLÍTICAS CORPORATIVAS | ENDOMARKETING | CAMPANHAS DE SUSTENTABILIDADE | REDES SOCIAIS | ECONOMIA COLABORATIVA | E MUITO MAIS | LIGUE 11 99187 2081 | 2203 3892

FNQ

CONHEÇA MAIS SOBRE A FNQ

www.fnq.org.br