REVISTA

GOVERNANÇA E COMPLIANCE

ACRJ

Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro

Número 7 | Ano 4 | março 2021 | ISSN 2595-458X

DIVERSIDADE EMPRESARIAL

REVISTA

GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança
e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro

ACRJ

1809

Rio de Janeiro
Edição 7 – Ano 4 – março de 2021
Associação Comercial do Rio de Janeiro

REVISTA GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança e Compliance
da Associação Comercial do Rio de Janeiro

EXPEDIENTE

Angela Costa
Presidente da ACRJ

Humberto Mota Filho
Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance

Humberto Eustáquio Cesar Mota
Presidente do Conselho Superior

MEMBROS DO CONSELHO

Alberto Blois
Sociedade Núcleo de Apoio a Produção e Exportação de Software do Rio de Janeiro

Camila Rodrigues de Almeida
Universidade Federal do Estado do RJ - UNIRIO

Claudia Lacerda
Dufry do Brasil Duty Free Shop Ltda

Cláudio Carneiro Bezerra Pinto Coelho
Instituto dos Advogados Brasileiros - IAB

Cristiana Aguiar
A. Salles & Cia. Ltda.

Dalton Sardenberg
Fundação Dom Cabral

Daniel Soares
Marcos Valverde Sociedade de Advogados

Ellen Carolina Sucasas Souza Vital
Secretaria Municipal de Saúde - SMS

Fernanda Freitas
Ulhôa Canto, Rezende e Guerra Advogados

Gisela Pimenta Gadelha Dantas
Federação das Indústrias do Estado do RJ - Firjan

Helia Lucia Patricia de Azevedo
Domingos Vargas Consultoria Empresarial

João Laudo de Camargo
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Joice Bandeira Rydval
Bradesco Seguros S/A

Luis Felipe Mariano de Barros
Sou do Esporte

Luís Fernando Marin

Luiz Carlos Rio Tinto de Matos
Calçada Empreendimentos Imobiliários S/A

Marcello Augusto Lima de Oliveira
Ordem dos Advogados do Brasil / RJ-OAB

Marcelo Martins Abelha
Rio Convention & Visitors Bureau

Marcos Andre dos Santos Caiado
Franquipar Franqueadora e Licenciadora de Marcas Ltda.

Marianno de Azeredo Santos

Marie Bendelac Ururahy
Be Coaching Brasil

Milton Ferreira Tito

Nicola Moreira Miccione
Secretaria de Estado da Casa Civil e Governança

Patricia Charpentier
Brasif S/A - Administração e Participações

Paulo Machado
Instituto - Compliance Rio - IC Rio

Paulo Marcelo de Miranda Serrano
Almeida Serrano Advocacia

Priscilla de Paula Ricci
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC RJ

Renata Barbieri Coutinho
IAG - Escola de Negócios PUC-Rio

Renato Cirne
FSBPAR Ltda

Ricardo Lagares Henriques

Roberto Duque Estrada
Brigagão Duque Estrada Advogados

Sheila Mayra Lustoza de Souza Lovatti

Tatiane Dutra Rosa Peres
Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro - AgeRio

Tatiana Quintela de Azeredo Bastos
Instituto de Direito Coletivo - IDC

Thiago Bottino
Fundação Getulio Vargas - FGV

Tiago Martins da Fonseca
BRA Certificadora Ltda-Me

Ulisses Martins
Total E&P do Brasil Ltda.

Vera Elias
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Vitor Ferreira Alves de Brito
Sérgio Bermudes Advogados

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Vice-Presidente de Comunicação e Marketing da ACRJ
Janice Caetano

Produção – Assessoria de Comunicação da ACRJ
Cláudia Moreira
Cristina do Carmo

Conselhos Empresariais
Cecília Pires

Produção gráfica
Adolfo Castro
Tutti Animati Produções

O conteúdo dos artigos publicados é de responsabilidade de seus autores e não expressam necessariamente a opinião institucional da ACRJ.

REVISTA

GOVERNANÇA E COMPLIANCE ACRJ

A REVISTA GOVERNANÇA E COMPLIANCE é a publicação oficial do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro. Conta com a colaboração de especialistas em diversos temas para o debate e fomento da cultura da integridade, com o objetivo de produzir propostas para a melhoria do ambiente de negócios brasileiro.

Sumário

7 Palavra da Presidente

8 Editorial

10 Sistemas de compliance efetivos e complexidade empresarial: Entre comando e controle e laços de confiança
HUMBERTO E. C. MOTA FILHO

18 Diversidade como caminho para a inovação nas empresas
MARIANA DE QUEIROZ BRUNELLI

24 Diversidade e cultura de confiança caminham de mãos dadas nas empresas
MARIE BENDELAC URURAHY

28 Diversidade nos conselhos de administração das empresas e seus impactos positivos
VERA ELIAS

Palavra da Presidente

Caros Amigos,

A questão da diversidade de gênero e étnica, felizmente, entrou de forma definitiva na agenda das empresas e da sociedade como um todo. Aqui no Brasil e no exterior. Agora mesmo, uma mulher assumiu a Vice-Presidência dos Estados Unidos pela primeira vez na história daquele país. Símbolo dos novos tempos, a senadora Kamala Harris é negra, filha de pai jamaicano e de mãe indiana.

E há quatro anos tive a experiência pessoal de ocupar, pela primeira vez em 208 anos, a presidência da Associação Comercial do Rio de Janeiro, que até aquele momento ainda não tinha uma mulher no cargo. Para mim é uma honra e um privilégio abrir as portas da ACRJ para que outras mulheres possam chegar a este cargo na Casa de Mauá.

A diversidade tornou-se, sem dúvida, um grande desafio para o mundo empresarial. E, com toda a razão, é o foco central desta 7ª edição da Revista de Governança e Compliance da ACRJ.

Segundo relatório da consultoria McKinsey, as empresas que diversificam seus quadros obtêm resultados bem acima da média de seu setor – 15% superior no caso de diversidade de gênero e 35% quando o critério é a raça. Esse ganho é atribuído à capacidade de atrair talentos, obter maior engajamento dos funcionários e agilizar o processo de tomada de decisões.

Além disso, as empresas que são percebidas pelos funcionários como tendo diversidade em termos de gênero têm probabilidade 93% maior de superar a performance financeira de seus pares na indústria.

No Brasil, algumas grandes empresas têm adotado ações de diversidade, mas ainda há longo caminho a percorrer. As mulheres ocupam menos de 10% das vagas de conselhos de administração. O que deixa nosso país muito abaixo das metas do movimento 30% Club, criado no Reino Unido, que defende a presença feminina mínima de 30%.

ANGELA COSTA
Presidente da Associação Comercial do Rio de Janeiro

Editorial

POR
HUMBERTO MOTA FILHO
Presidente do Conselho Empresarial Governança e Compliance da ACRJ

CAROS LEITORES,

A Diversidade já vem sendo discutida pela ACRJ, no âmbito do Conselho Empresarial de Governança e Compliance. A Diversidade é um assunto considerado de extrema importância para as instituições públicas e privadas, assim como para toda a sociedade. Em função disso, já realizamos em 2020 o Primeiro Seminário Nacional da Diversidade Empresarial na ACRJ.

A democracia e a liberdade empresarial demandam diversidade de pensamento e de ação. A diversidade de ideias e de produtos permite escolhas mais qualificadas. A qualidade das escolhas e comportamentos individuais ou coletivos afeta o nosso bem-estar social, o nosso nível de confiança em líderes, o valor de mercado das empresas, sua reputação e a forma de seu relacionamento com clientes, empregados, reguladores e o público em geral. E a qualidade da interação entre pessoas e organizações está diretamente relacionada com a do debate ético.

O debate tão rico e importante sobre Diversidade é o tema da 7ª edição da tradicional Revista de Governança e Compliance, produzida pelo Conselho. Me juntei as três especialistas convidadas, Mariana de Queiroz Brunelli, Marie Bendelac Ururahy e Vera Elias, para abordar este assunto nos artigos que ilustram esta edição.

Dados surpreendentes sobre como a diversidade pode colaborar com resultados mais satisfatórios nas organizações, além de estudos e pesquisas, mostram que um time mais diverso melhora a performance financeira das organizações e contribui para valorizar a criatividade e aumentar a confiança no ambiente de trabalho.

Mais uma vez, destaco o apoio da presidente Angela Costa, que

nos incentiva a cada edição proposta da Revista. Também contamos sempre com a parceria do vice-presidente de Relações Institucionais e de Conselhos Empresariais, José Domingos Vargas, dos nossos conselheiros, autores e das equipes de Comunicação e de Conselhos Empresariais. Todas essas parcerias são fundamentais para a produção desta publicação, que já se tornou uma referência no debate qualificado das relações público-privadas em nosso país.

Boa leitura!

SISTEMAS DE COMPLIANCE EFETIVOS E COMPLEXIDADE EMPRESARIAL: ENTRE COMANDO E CONTROLE E LAÇOS DE CONFIANÇA

HUMBERTO E. C. MOTA FILHO

Advogado
Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ e da Comissão de Estudos da Transparência Pública OAB/RJ
Pesquisador CEBRAD/UERJ

> “O enfrentamento de dilemas éticos, ou seja, a nossa capacidade de lidar com questões difíceis, demanda um aprimoramento da moral, pois é exatamente isso que rompe com os sentimentos associados ao lugar comum, ao bom senso ou ao senso comum, que são os sentimentos associados à nossa tomada de decisão sem uma reflexão mais profunda”

INTRODUÇÃO

O presente artigo explora como desenhar Sistemas de Compliance mais efetivos para as empresas, dado o crescimento da complexidade nas atividades dessas organizações, inseridas numa economia globalizada, com os desafios decorrentes de diversificar suas atividades e internacionalizar seus mercados.

Para tanto, analisa-se a efetividade dos Sistemas de Compliance baseados em comando e controle e em laços de confiança, segundo a capacidade de cada um desses sistemas em lidar com a complexidade institucional do mundo empresarial.

Ao traçar essa análise, vislumbram-se ganhos analíticos relevantes no entendimento da dinâmica de funcionamento dos sistemas de compliance e das suas possibilidades. A partir daí, abrem-se alguns caminhos para que as organizações possam adequar e aperfeiçoar tais sistemas as suas necessidades, contextos e realidades próprias, sem a cópia de receitas pré-estabelecidas.

Governos, empresas e empresários são afetados e afetam o ambiente de negócios e o desenvolvimento social e econômico pelas suas escolhas e comportamentos. Escolhas e comportamentos assumidos sem reflexão, sem informação ou de forma mal intencionada podem provocar ou intensificar riscos e gerar crises de credibilidade nas organizações.

A qualidade das escolhas e comportamentos individuais ou coletivos afeta o nosso bem-estar social, o nosso nível de confiança em líderes, o valor de mercado das empresas, sua reputação e a forma de seu relacionamento com clientes, empregados, reguladores e o público em geral.

Por sua vez, a qualidade da interação entre pessoas e organizações está diretamente relacionada com a do debate ético. Como sabemos, este último contribui

para definir e redefinir nossa identidade, aperfeiçoar nossa capacidade de compreender erros de julgamento e escolha e contar a história da sociedade e das nossas carreiras e empresas.

O enfrentamento de dilemas éticos, ou seja, a nossa capacidade de lidar com questões difíceis, demanda um aprimoramento da moral, pois é exatamente isso que rompe com os sentimentos associados ao lugar comum, ao bom senso ou ao senso comum, que são os sentimentos associados à nossa tomada de decisão sem uma reflexão mais profunda.

As decisões, baseadas em nossas escolhas e comportamentos, são influenciadas por inúmeros fatores, em especial pelo que esperamos uns dos outros, pela nossa moral. Ou seja, nossos valores e crenças duradouras, definem, em grande parte as decisões e nosso modo de vida. Em boa medida, os valores morais são traduzidos em regras de direitos de cumprimento obrigatório.

A integridade das pessoas e das instituições está associada a sua capacidade de renunciar a seus próprios interesses em nome de valores e de cumprir as regras de direito aplicáveis. Por isso mesmo, diz-se que programas ou sistemas de integridade efetivos são aqueles que incorporam valores e regras nas práticas e decisões da organização, de forma a prevenir, detectar ou corrigir os desvios ao comportamento íntegro.

A complexidade crescente das instituições modernas representa um grande risco aos sistemas de integridade, pelo potencial de conflito de valores corporativos estabelecidos com novos valores sociais em emergência. Um sistema de integridade efetivo requer a certeza e a celeridade da responsabilização assim como a capacidade institucional para lidar com as questões e situações difíceis. Todo e qualquer sistema de integridade deverá contar com linhas de defesa para prevenir, detectar ou corrigir os desvios ao comportamento, zelar pelo cumprimento de regras e defender a reputação da organização. Contudo, não há uma receita única de sistema de integridade para todas as organizações. Alguns sistemas se baseiam mais em comando e controle, outros procuram focar mais em laços de confiança.

É possível esquematizar dois modelos gerais de sistema de integridade ou *compliance*[1] entre os quais gravitam os programas de *compliance* e os sistemas de integridade de governos e empresas: o modelo de comando e controle e o modelo de laços de confiança. Ambos os sistemas necessitam lidar com questões éticas, com valores e crenças e com decisões sobre interesses pessoais e institucionais.

Parece fundamental analisar a efetividade dos sistemas de compliance das empresas, dado o crescimento da complexidade nas atividades econômicas (MOTA FILHO e COUTINHO, 2018). A complexidade crescente das estruturas dos governos, das instituições e das empresas tam-

[1] Um sistema de *compliance* apresenta um componente próprio comportamental e jurídico, dado que a essência da agenda de *compliance* envolve uma ação e uma deliberação permanente sobre como definir o que são desvios e riscos éticos e como interpretar juridicamente as prescrições legais, após sua definição (Mota Filho e Coutinho, 2018).

bém afeta as estruturas de compliance subjacentes dessas organizações e demandam soluções inovadoras e responsáveis. Uma dessas soluções pode ser buscada na adaptação dos sistemas de compliance à complexidade inerente ao mundo contemporâneo, a partir de estratégias que incorporem diferentes lógicas institucionais.

Apesar da importância do impacto das lógicas institucionais para a efetividade da cultura da integridade, na literatura nacional a temática sobre a complexidade institucional ainda é incipiente entre os pesquisadores (SILVA E CRUBELLATE, 2016). Para avançar nesse tema, o presente artigo analisa a efetividade dos Sistemas de *Compliance* baseados em comando e controle e em laços de confiança, segundo a capacidade de cada um desses sistemas em lidar com a complexidade institucional do mundo empresarial[2]. Ao traçar essa análise, vislumbram-se ganhos analíticos relevantes no entendimento da dinâmica de funcionamento dos sistemas de compliance e das suas possibilidades. A partir daí, abrem-se alguns caminhos para que as organizações possam adequar e aperfeiçoar tais sistemas as suas necessidades, contextos e realidades próprias, sem a cópia de receitas pré-estabelecidas.

MORALIDADE E METAMORALIDADE

Governos e empresas são instituições. Sistemas de Compliance também podem ser considerados instituições. Em síntese, para fins de estudo e de aplicações práticas, podemos considerar todo conjunto específico de regras e de práticas uma instituição. Estudam-se as instituições porque entende-se que todo conjunto de regras acaba por impactar, per se, nossas ideias, nossos comportamentos e nossas ações, sejam elas individuais ou coletivas. Assim, é preciso compreender melhor como os sistemas de integridade são afetados pela complexidade das organizações.

Pela literatura institucionalista, instituições são mais relevantes e resilientes, ao longo do tempo, quando seu conjunto de regras e práticas é claramente comunicado, com cada um tendo consciência do seu papel no cenário institucional, quando essas regras e práticas se revelam importantes para atingir seus objetivos declarados e quando tais regras e práticas contribuem para reduzir os custos de transações entre indivíduos ou organizações. Por tudo isso, é possível afirmar que instituições se prestam a reduzir a complexidade do mundo e da nossa vida, em geral, apesar de nem sempre termos essa impressão ou experiência.

Como instituições, os sistemas de compliance fornecem um conjunto de regras e práticas por meio de políticas e de um código de ética, que deve ser comunicada para toda a organização, cujo principal objetivo é tornar ou manter todos os membros de

[2] Na literatura especializada (Mota Filho e Coutinho, 2018) não é incomum estabelecer uma diferença entre um sistema de compliance, mais restrito ao cumprimento de regulamentações e um sistema de integridade, mais abrangente, incluindo o respeito aos princípios e valores éticos. Para fins deste artigo usaremos as duas nomenclaturas como sinônimas, tendo em conta que nosso interesse é pela efetividade de qualquer desses sistemas em ambientes de complexidade institucional.

uma organização conscientes do papel que se espera deles. Ao que parece, a melhor forma de convencer os indivíduos a cumprir o seu papel institucional é demonstrar racionalmente, via debate ético, que as regras e práticas organizacionais traduzem os valores comuns daquelas pessoas e dos seus empregadores e que ao adotá-los num programa de integridade todos os interessados estarão informados desse compromisso, reduzindo as incertezas do Estado, das demais organizações e da sociedade em geral sobre o padrão ético e sobre a integridade daquela organização.

Tendo em conta esse papel das instituições como redutores de complexidade, vale recordar que o mundo contemporâneo é bastante desigual, interligado e heterogêneo, com um fluxo de informações torrencial sobre todos os temas imagináveis. O resultado é o aumento da sua complexidade, seja na esfera privada ou pública (MOTA FILHO, 2019). Nesse contexto, há espaço para o surgimento de maiores e mais frequentes contradições, incongruências e ambiguidades no ambiente organizacional a partir de conflitos sobre valores arraigados na cultura corporativa e novos valores em formação. Esses conflitos reais ou potenciais devem ser endereçados pelo sistema de integridade existente.

Segundo a literatura especializada (GREENWOOD et al. 2011), a complexidade institucional se manifesta quando diferentes ou múltiplas lógicas institucionais estão presentes no ambiente organizacional. Por lógicas institucionais se compreende aquele "conjunto de suposições e valores, usualmente implícitos, sobre como interpretar a realidade organizacional, o que constitui um comportamento adequado, e como ter sucesso" (THORNTON, 2004). Esse conceito de lógicas institucionais (FRIEDLAND E ALFORD, 1991) foi desenvolvido para descrever práticas e crenças contraditórias inerentes às instituições da sociedade moderna, tais como a lógica do mercado e a lógica do desenvolvimento sustentável em multinacionais extrativistas, ou a lógica do interesse público e a lógica do interesse privado, em empresas de economia mista, como uma abordagem alternativa a perspectiva de uma única lógica institucional reitora das organizações.

Nesse sentido, as decisões a serem tomadas no ambiente organizacional se tornam mais complexas, dado que um mesmo ambiente é impactado por múltiplas e, eventualmente, divergentes lógicas institucionais (BERTELS & LAWRENCE, 2016). Assim, caso não se tracem estratégias para lidar com a complexidade institucional, as decisões podem ser demasiadamente postergadas ou tomadas abruptamente ou ainda sofrerem constantes mudanças de sentido e alcance, ao refletirem apenas a incoerência e a contradição de lógicas distintas ou contraditórias em disputa.

Em busca de uma estratégia para lidar com a complexidade institu-

cional, é proveitoso acompanhar o raciocínio desenvolvido por Grenne (2018) para compreender a moralidade comum e propor uma "moeda global moral" a fim de traçar ao menos duas lógicas institucionais que parecem gravitar também sobre o universo dos sistemas de compliance. A lógica institucional da moralidade do senso comum, que trata do conflito moral do "eu" versus "nós", cuja maioria dos atuais sistemas de integridade parece incorporar e; por seu turno, a lógica institucional da metamoralidade, que trata do dilema moral do "nós" versus "eles", cuja maioria dos sistemas de integridade parece não estar adaptada ainda. A lógica da moralidade do senso comum é estilizada na alegoria da tragédia dos comuns de Hardin (1968), que ilustra o problema da cooperação a partir dos prejuízos coletivos que o comportamento egoísta que qualquer pastor com seu rebanho pode ocasionar num pasto comum. Assim, enquanto o custo de sustentar cada animal do pasto será partilhado por todos que usam o pasto comum, os lucros de cada pastor ao aumentar seu próprio rebanho e vendê-lo no mercado não é repartido. Entretanto, caso esse comportamento egoísta seja adotado por muitos pastores, o pasto comum será erodido e não haverá mais nada para ninguém. Então, para vencer esse conflito de valores, a lógica da moralidade do senso comum traz um conjunto de regras que permite que indivíduos, de outro modo egoístas, colham os benefícios da cooperação e evitem a tragédia dos comuns. Num sistema de integridade, essa lógica corresponde a valorizar os comportamentos sedimentados e reconhecidamente autorizados na organização e refutar, a princípio, qualquer comportamento novo que ameace as metas ou a ordem estabelecidas.

Entretanto, essa mesma lógica do senso comum que evoluiu para permitir a cooperação intragrupos dentro de "tribos", culturas ou corporações não parece servir tão bem num contexto de conflito "nós" versus "eles", ou seja, para cooperação entre grupos com valores morais distintos. De fato, essa lógica parece mesmo favorecer comportamentos que acentuam a disputa do "nós" versus "eles", equivale dizer, práticas que incentivam os conflitos entre valores distintos, entre grupos, corporações ou estados. Ao invés disso, no mundo contemporâneo, precisamos cada vez mais cooperar intra e inter instituições com valores heterogêneos, o que demandaria uma lógica institucional da metamoralidade, que evite ou mitigue o dilema do "nós" versus "eles", com um sistema moral que possa resolver discordâncias entre grupos com diferentes ideais morais. Para Greene, a estratégia para avançar a lógica da metamoralidade se concentra na perspectiva utilitarista, entendida com um senso de pragmatismo profundo que fornece uma "moeda moral global" a partir de uma análise ponderada das consequências esperadas dos nossos atos para o bem-estar geral. No universo de um sistema de compliance, essa lógica implica em valorizar os comportamentos questionadores e inovadores que busquem confirmar se as consequências esperadas das decisões correspondam as melhores ponderações no caso concreto para o bem-estar geral, ainda que isto

possa significar a reavaliação de valores sedimentados e consolidados na organização.

Tendo em vista os impactos da complexidade crescente nas instituições e os diferentes arranjos institucionais possíveis para os sistemas de integridade, é preciso conhecer melhor a efetividade do Sistema de Compliance baseado em comando e controle e do Sistema de Compliance baseado em laços de confiança, segundo a capacidade de cada um desses sistemas em lidar com a complexidade do mundo empresarial, ou seja com as lógicas institucionais distintas da moralidade do senso comum e da metamoralidade.

SISTEMAS DE COMPLIANCE EFETIVOS

Ao falar de Sistema de Compliance, baseado em comando e controle, e do Sistema de Compliance, baseado em laços de confiança, é preciso ter em mente que tais sistemas não são antagônicos, nem muito menos estanques. A separação em sistemas serve principalmente para uma análise mais clara da capacidade das empresas em lidar com a diversidade de valores do mundo moderno e com a complexidade inerente as atividades empresariais do mundo globalizado. Assim, as empresas podem lidar melhor com a mudança dos valores da sociedade e do mundo de negócios, dentro de uma moldura ética.

Dito isso, há uma proximidade entre o sistema de comando e controle de integridade com a lógica do senso comum e com a racionalização dos comportamentos e medição de resultados típicos de uma matriz de riscos em busca de indicadores de eficiência institucional.

Enquanto isso, há uma vinculação do sistema de laços de confiança com a lógica da metamoralidade e com a qualidade da interação dos relacionamentos e a criação de estruturas de cuidado para assegurar mais confiança institucional, típicos de um relato integrado.

Em geral, a complexidade institucional no compliance surgiria pela disputa ou contradição entre as lógicas do senso comum e da lógica da metamoralidade, equivale dizer, pela concorrência entre valores arraigados e novos valores.

Caso se infira que tais lógicas são contraditórias, no âmbito dos programas de integridade, nos aproximamos da concepção filosófica que remete ao conflito entre a ética da convicção e a ética da responsabilidade (WEBER, 1994), ou seja, de um caso de lógicas contraditórias, pelo qual num eventual conflito deve-se escolher entre os princípios que regem as convicções ou entre as consequências esperadas dos comportamentos independentemente dos enunciados dos princípios. Nessa concepção, a estratégia coincidente com a visão clássica weberiana, para lidar com a complexidade institucional

dos valores da organização, será privilegiar uma lógica específica em detrimento da outra. Entretanto, essa estratégia não parece ser muito efetiva, pois o fato de privilegiar uma das lógicas não significa que a contradição desaparecerá da instituição, mas tão somente que se declarou qual ótica deve prevalecer.

Por outro lado, caso se compreenda que a complexidade institucional nos sistemas de integridade surge da disputa de lógicas e não de uma contradição entre elas, seguimos um raciocínio próximo ao de Dworkin (1977), em termos de sistema jurídico, com a convivência simultânea da ponderação de princípios e aplicação de regras, em termos de proporcionalidade e razoabilidade. Nessa concepção, tanto a lógica da moralidade do senso comum quanto a da metamoralidade irão disputar espaços nos programas de integridade de comando e controle e de laços de confiança, franqueando uma abertura para mudança, mas permitindo também um campo para a estabilidade institucional.

Então, no âmbito de cada um dos sistemas de integridade, os pesos relativos de cada uma dessas lógicas em disputa poderão ser calibrados em função do contexto da organização e revelará uma tendência maior ou menor a mudança institucional. Essa estratégia parece mais promissora, contudo, permanece o desafio de encontrar meios e modos de acomodar as lógicas em disputa.

Talvez uma pista para prosseguirmos avançando na administração da complexidade institucional dos sistemas de integridade e sua efetividade possa ser dado pelas reflexões de Sen (1988), sobre o utilitarismo econômico e o debate ético sobre as condições do bem estar ao argumentar que: "O valor intrínseco de qualquer atividade não é uma razão adequada para menosprezar seu papel instrumental, e a existência de uma importância instrumental não é uma negação do valor intrínseco de uma atividade. Para chegar a uma avaliação global do status ético de uma atividade é necessário não apenas considerar seu valor intrínseco, mas também seu papel instrumental e suas consequências sobre outras coisas."

Para seguir essa pista, Sean (1988) nos recorda que comportamento é uma questão social. E pensar em termos do que "nós" devemos fazer ou qual deve ser "nossa" estratégia pode refletir um senso de identidade que encerra o reconhecimento dos objetivos de outras pessoas e das interdependências mútuas existentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisarmos a efetividade do Sistema de Compliance, baseado em comando e controle, e do Sistema de Compliance, baseado em laços de confiança, segundo a capacidade de cada um desses sistemas em lidar com a complexidade institucional das organizações, foi possível identificar com mais nitidez e detalhamento a própria dinâmica de funcionamento desses sistemas e as suas possibilidades.

Avançou-se na reflexão sobre as potencialidades e limitações de ambos os sistemas, permitindo-se com isso robustecer o conhecimento sobre a defesa dos valores organizacionais e da estabilidade institucional (sistema de comando e controle) e sobre o papel dos laços de confiança para incentivar a mudança corporativa e a qualidade da interação entre agentes.

Esquematizou-se, ainda, as lógicas institucionais distintas da moralidade do senso comum e da metamoralidade, contribuindo para suprir uma lacuna da literatura nacional sobre a temática da complexidade institucional para o campo do compliance.

Observou-se, então, que a complexidade institucional no compliance surgiria pela disputa ou contradição entre as lógicas do senso comum e da lógica da metamoralidade, equivale dizer, pela concorrência entre valores arraigados e novos valores. E, por fim, foram exploradas as estratégias mais efetivas para lidar com a complexidade institucional, independente do modelo prevalecente nas corporações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTELS, S., & LAWRENCE, T. B. (2016). Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: The role of individuals. Strategic Organization, Special Is, 1–37.

DWORKIN, Ronald. Taking Rights Seriously. (1977) Harvard University Press. Massachusetts.

FRIEDLAND, R., & ALFORD, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), The new institucionalism in organizational analysis (pp. 232–263). Chicago: The University of Chicago.

GREENE, JOSHUA, 1974-. Tribos morais: a tragédia da moralidade do senso comum / Joshua Greene; tradução Alessandra Bonrruquer. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Record, 2018.

GREENWOOD, R., RAYNARD, M., KODEIH, F., MICELOTTA, E. R., & LOUNSBURY, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. The Academy of Management Annals, 5(1), 317–371.

HARDIN, Garrett. The Tragedy of the Commons. Science, 13 Dec 1968. Vol. 162, pp. 1243-1248. DOI: 10.1126/science.162.3859.1243.

MOTA FILHO, Humberto E. C. COUTINHO, Leandro de Matos. Compliance e Transparência: Programas de Integridade Efetivos, p. 69-85. In: CARNEIRO, Claudio; MOTA FILHO, Humberto E. C. Compliance – O Estado da Arte, Instituto Memória: Curitiba. 2018.

MOTA FILHO, Humberto Eustáquio César. ALFRADIQUE, Cláudio Nascimento. Governance and Public Transparency: The Brazilian Case. July, 2019 by the Center for the Advancement of Public Integrity at Columbia Law School. Available at www.law.columbia.edu/CAPI.

SEN, Amartya. Sobre Ética e Economia (1988). Editora Schwarcz Ltda. Companhia das Letras.

SILVA, Fernanda Reis da. Crubellate, João Marcelo. Complexidade Institucional: Um estudo bibliométrico na publicação recente em teoria institucional. RECADM, v.15. n.2. p.116-132. Mai-Ago/2016.

THORNTON, P. H. (2004). Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing. Stanford University Press.

WEBER, Max. Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. 3.ed. Brasília: UnB, 1994.

DIVERSIDADE COMO CAMINHO PARA A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

MARIANA DE QUEIROZ BRUNELLI

Doutoranda e Mestre pelo IAG/PUC-Rio
Consultora Associada da Pares – Estratégia e Desenvolvimento

> Pesquisas cada vez mais têm mostrado que uma força de trabalho diversa é capaz de acessar diferentes pontos de vistas sobre um problema e apresentar formas diferenciadas de chegar a soluções eficazes orientadas para seus clientes.

Diversidade é uma pauta que está no holofote do mundo corporativo. Isso porque já há evidências variadas para mostrar que equipes diversas dão mais resultados. Por exemplo, um estudo longitudinal recente da Consultoria McKinsey[2] , com mais de mil empresas em 15 países, mostra que tanto a diversidade de gênero quanto étnica são fundamentais para o desempenho financeiro das organizações. A diversidade étnica garante 36% de desempenho financeiro superior em relação a empresas menos diversas. Já a diversidade de gênero garante 25% a mais de resultado financeiro na mesma comparação. Além disso, há evidências de que empresas mais diversas registram o dobro de patentes do que empresas sem políticas e práticas de diversidade[2] , mostrando o quanto ela é importante para a inovação nas organizações. Assim, fica claro que diversidade é um fator estratégico e pode ser um diferencial de mercado se abraçado pelas empresas.

Pesquisas cada vez mais têm mostrado que uma força de trabalho diversa é capaz de acessar diferentes pontos de vistas sobre um problema e apresentar formas diferenciadas de chegar a soluções eficazes orientadas para seus clientes. Grandes corporações como Natura, Magalu, Ambev entre outras, que recentemente divulgaram ações de diversidade, já perceberam que ela é capaz de fazer a empresa alcançar maior desempenho financeiro, mais competitividade; mais engajamento e retenção de talentos; e melhor reputação. Porém, é na criatividade e inovação que a diversidade chama mais atenção. Como mostra um estudo da consultoria Accenture[3] , colaboradores de companhias que contam com diversidade e inclusão enxergam menos barreiras para inovar e são seis vezes mais criativos do que os concorrentes. Além disso, eles têm menos medo de errar e nessas organizações a diversidade e inclusão são mais relevantes para gerar inovação do que aumentos de salário.

Mas afinal o que é diversidade? Podemos considerar diversidade

[1] https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters

[2] https://ideiasustentavel.com.br/beneficios-da-diversidade/

[3] https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/gender-equality-innovation-research?src=LINKEDINJP

como o conjunto de características que diferenciam as pessoas, tornando cada indivíduo um ser único e singular. Nesse sentido, as pessoas são diversas quanto sua orientação religiosa, sexual e de gênero; aos seus costumes, hábitos e experiências; a nacionalidade e naturalidade; a idade; a etnia e raça; a personalidade e a outras condições especiais.

Quando pensamos no universo corporativo, a diversidade organizacional se refere a como o capital humano das empresas reflete essas diferentes características e o quanto é importante refleti-las. Uma empresa diversa apresenta um conjunto de pessoas na forma de uma força de trabalho multicultural. Ou seja, um quadro composto por lideranças e equipes com pluralidade, por exemplo, em gênero, etnia, orientação sexual e crenças.

Na atualidade, entender melhor as necessidades dos clientes é imperativo para as empresas inovarem e prosperarem no mercado. Para ser eficaz na transformação desse entendimento em soluções bem-sucedidas, as organizações precisam contar com pluralidade de visões e pontos de vistas, de forma que consigam representar as diferentes parcelas da população, reconhecendo os problemas de grande parte da sociedade que hoje não está inserida nas empresas. De fato, pessoas diversas trazem experiências e conhecimento de mundos diferentes e tornam o ambiente de trabalho mais rico de ideias. Não é à toa que o Vale do Silício, região com as empresas consideradas mais inovadoras do mundo, tem 45% da sua mão de obra de estrangeiros[4], mostrando a diversidade do local.

Entendendo a inovação como a "*introdução e aplicação intencionais de ideias, processos, produtos ou procedimentos dentro de uma função, grupo ou organização, que sejam novos, relevantes e projetados para beneficiar significativamente indivíduos, grupos, organizações ou a sociedade em geral.*[5]", observa-se que há no processo um componente de criação e uma etapa de implementação. Essas etapas são geralmente conduzidas por equipes, que precisam interagir, se comunicar e colaborar para serem efetivas. Nesse sentido, a diversidade pode auxiliar o processo de criação e implementação da inovação ao apresentar um conjunto heterogêneo de perspectivas para consideração de um problema ou situação[6].

A inovação em equipe se beneficia da diversidade, pois quanto mais os membros do grupo trazem diferentes perspectivas - conhecimento, informação, experiência -, maior o conjunto de recursos informativos que a equipe pode utilizar e maior o potencial para benefícios sinérgicos da integração de perspectivas. Uma equipe muito homogênea é suscetível à perigosa ocorrência de "pensamento de grupo", em que o impulso psicológico para o consenso a qualquer custo suprime a dissidência e a consideração de alternativas, enfraquecendo o potencial criativo.

[4] https://immigrationforum.org/wp-content/uploads/2017/05/SVCF-report-Final.pdf

[5] West, M. A., & Farr, J. L. (Eds.). (1990). Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. John Wiley, p. 9.

[6] Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. Harvard Business School Background Note 396-239.

Por outro lado, a diversidade, se mal gerida, também pode atrapalhar o processo de grupo, limitando entendimentos comuns e experiências compartilhadas, ou criando divergência de ideias e estilos que podem resultar em conflito prejudicial. Quando os membros da equipe abordam uma tarefa compartilhada com definições amplamente divergentes do problema, bem como abordagens divergentes sobre como se envolver na tarefa de resolução de problemas, provavelmente terão dificuldade em se comunicar e chegar a um entendimento compartilhado do que fazer ou como continuar.

Assim, é importante a noção de que diversidade e conflito são inter-relacionados e que altos níveis de diversidade entre os membros da equipe podem causar conflitos por meio de dificuldades de comunicação e coordenação. De fato, o conflito, pode tanto auxiliar o processo criativo, como também pode criar dificuldades para as equipes caso venha a se tornar excessivo ou se for improdutivo.

Entretanto, pesquisas mostram que discordâncias de opinião sobre questões e objetivos específicos de trabalho são conflitos que podem ajudar no processo de inovação[7], sendo uma força criativa.

No entanto, nem todos os conflitos são iguais. Há três categorias principais deles: (1) conflito baseado em tarefas, que diz respeito a discussões e debates sobre o trabalho que está sendo realizado; (2) conflito baseado em relacionamento, que diz respeito à interação interpessoal entre os membros do grupo; e (3) conflito baseado em processos, que diz respeito às estratégias, planos e divisão de papéis e responsabilidades. O primeiro conflito tem uma relação curvilínea quando correlacionado ao desempenho de grupo, indicando que alguns conflitos baseados em tarefas podem ser benéficos, mas uma grande quantidade deles pode se tornar contraproducente. Os outros dois tipos de conflito (relacionamento e processo) são vistos como potencialmente pre-

[7] Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. Creativity Research Journal, 13(3-4), 285-294.

judiciais se mal geridos[8]. O importante é notar que grupos nos quais o conflito de tarefas resulta de múltiplas opiniões produzem trabalhos que são mais originais e mais complexos do que os grupos nos quais todos os membros concordam. Isso sugere que a presença e defesa de vários pontos de vista entre os membros do grupo serve para tornar o conflito produtivo para resultados criativos e, logo, não deve ser evitado completamente.

A diversidade cria recursos informativos a partir dos quais a inovação da equipe pode se beneficiar. O processo de integração de informações é o centro do palco quando se trata de inovação. A diversidade pode capturar o potencial do recurso informacional a ser integrado, uma vez que pessoas diferentes sabem coisas diferentes[9]. Assim, para inovar, a equipe deve sempre buscar a integração de informações heterogêneas[10]. Para isso, é importante que na equipe tenham indivíduos que assumam os papéis de "tradutores" – para contribuir na tradução das informações para uma linguagem compreensível a todos os membros do grupo -, e de "criadores de pontes" – para fazer a conexão das informações e ideias divergentes de forma que o grupo encontre convergência no todo[11].

Mesmo quando começam com características amplamente diversas, os grupos provavelmente aprenderão juntos e chegarão a um entendimento compartilhado de seu trabalho conjunto com o tempo. O confronto de opiniões divergentes é um mecanismo saudável e importante para o desenvolvimento do negócio. Por isso, as equipes são mais inovadoras quanto mais reúnem membros com experiências diversas e se envolvem em um processo de integração de informações para inovar em equipe.

Porém, a verdade é que ainda há um longo caminho a ser percorrido pelas empresas no campo da diversidade. Uma pesquisa da

[8] Idem

[9] van Knippenberg, D. (2017). Team innovation. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 211-233.

[10] Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. Creativity Research Journal, 13(3-4), 285-294.

[11] van Knippenberg, D. (2017). Team innovation. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 211-233.

Opinion Box & HSM[12], com uma amostra de 2.025 pessoas que trabalham em empresas com mais de 10 funcionários, mostra que 1 em cada 4 entrevistados avaliam que menos de 5% dos colegas são negros; 29% das empresas não possuem nenhuma pessoa com deficiência; 44% das empresas não possuem nenhum transexual em seu quadro de funcionários; 37% dos entrevistados relatam que já houve algum caso de discriminação na empresa em que trabalham; 10% não gostariam de ter um chefe com orientação sexual diferente da sua; 8% relatam que teriam dificuldade de ter um chefe com um raça diferente da sua; 11% acham que pessoas com deficiência têm mais dificuldade de assumir cargos de liderança e 9% acham que homens tem mais capacidade de liderança que as mulheres.

De fato, há muitos desafios a serem superados para implementar a diversidade nas empresas. Primeiramente, é preciso combater o preconceito dentro do ambiente organizacional e este é um assunto sempre delicado. É necessário promover a aceitação de mudanças organizacionais e superar os custos e resistências que toda mudança traz. É fundamental cuidar da comunicação com o público interno e externo, deixando clara a importância da diversidade para a organização. Além disso, é preciso manter um alinhamento entre a estratégia de diversidade e a cultura da empresa e superar o desafio de alterar as rotinas e estruturas organizacionais para que isso seja alcançado. Todos esses desafios, no entanto, não são barreiras instransponíveis e, como apresentado, as empresas têm muito a ganhar integrando a diversidade à sua estratégia.

[12] https://materiais.revistahsm.com.br/pesquisa-diversidade

DIVERSIDADE E CULTURA DE CONFIANÇA CAMINHAM DE MÃOS DADAS NAS EMPRESAS

MARIE BENDELAC URURAHY

Especialista em empatia e Comunicação Não-Violenta, criadora do Método Conecta

> “Colaboradores de diferentes origens e pontos de vista contribuem para a construção de novos conhecimentos. E trazem ganhos de inovação e de qualidade, que representam um patrimônio dos mais valiosos para as organizações.”

Diversidade é uma das questões mais desafiadoras no ambiente corporativo. A incapacidade de lidar com a complexidade do ser humano – e suas múltiplas representações – acende o sinal de alerta em empresas de todos os portes e ramos de atividade. Não se trata apenas de empregar pessoas de diferentes gêneros, idades, classes sociais, orientações sexuais, crenças religiosas e necessidades especiais. Diversidade vai muito além da política de inclusão. Ela deve permear as relações entre todos na empresa, seja qual for o nível hierárquico, refletindo-se na valorização e no acolhimento de opiniões distintas, de modo a construir uma cultura de confiança.

Colaboradores de diferentes origens e pontos de vista contribuem para a construção de novos conhecimentos. E trazem ganhos de inovação e de qualidade, que representam um patrimônio dos mais valiosos para as organizações. Os efeitos da diversidade podem se manifestar de múltiplas formas: em primeiro lugar, através do aumento da criatividade organizacional. No ambiente em que as diferenças são valorizadas, as equipes de trabalho se sentem confiantes para expressar genuinamente as suas propostas. As empresas, por sua vez, passam a contar com funcionários mais engajados e colaborativos – o que se reverte em aumento de produtividade.

Na edição 2020 do relatório Diversity Matters (“Diversidade Importa”), a consultoria McKinsey aponta dados reveladores. As empresas que se comprometem a diversificar seus quadros obtêm resultados bem acima da média nacional do seu setor, seja em diversidade de gênero (desempenho 15% superior) ou de raça (resultado 35% melhor). Essa relação, de acordo com a pesquisa, se deve à capacidade que empresas demonstram de atrair melhores talentos, concentrar foco no cliente, obter maior satisfação dos funcionários e melhorar o processo de tomada de decisões.

O relatório mostra como a diversidade étnico-racial, de gênero e

de orientação sexual na América Latina pode afetar os resultados corporativos. A pesquisa foi realizada com 3.900 colaboradores de 1.300 das maiores empresas do Brasil, Chile, Peru, Argentina, Colômbia e Panamá. Empresas que colocam mulheres em posições executivas têm uma probabilidade 26 pontos percentuais maior de alcançar resultados financeiros superiores aos de companhias da mesma área.

O levantamento evidencia também que, apesar dos progressos recentes, muitos avanços ainda são necessários. No Brasil, por exemplo, apenas 21% dos entrevistados dizem trabalhar em uma empresa com elevada diversidade étnico-racial. A valorização das diferenças, infelizmente, não é parte da cultura empresarial no Brasil. Embora um número crescente de organizações venha adotando programas de diversidade resta um longo caminho a percorrer nesta direção. O preconceito e a intolerância em relação às diferenças ainda dão as cartas.

Em 2019, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou os resultados da pesquisa "Desigualdades Sociais por Cor e Raça no Brasil". O estudo aponta que, mesmo sendo 55,6% da população, pessoas pretas ou pardas exercem apenas 29,9% dos cargos gerenciais. Além disso, negros recebem menos do que brancos, não importa o nível de instrução.

Outras pesquisas traduzem um quadro igualmente preocupante. O Kantar Inclusion Index, índice global de inclusão e diversidade no trabalho, mostra que os trabalhadores brasileiros têm dificuldades em compartilhar os seus problemas internamente. Do total de entrevistados, 25% já foram assediados ou intimidados por chefes e colegas. Mas 67% disseram não se sentir confortáveis para reportar esse tipo de comportamento aos gestores de Recursos Humanos. A pesquisa foi realizada em 14 países e 24 setores diferentes, com mais de 18 mil funcionários.

Recentemente, escrevi um artigo que aponta uma grande lacuna a ser preenchida na política de Recursos Humanos das corporações brasileiras. A capacitação de líderes – hoje mais focada em quesitos técnicos e metas de desempenho – carece do item principal: a criação de uma cultura de confiança nas empresas. Em tempos de pandemia, esse tipo de investimento é cada vez mais escasso. Falta o básico na qualificação de gestores, ou seja, dotá-los de consciência sobre as relações de poder e os seus impactos no ambiente de trabalho. Afinal, cabe a eles o papel de motivadores, estimulando o diálogo construtivo e um clima de respeito mútuo.

Palavras e atitudes dos líderes formam exemplos a serem seguidos. Esses são os grandes ativos estratégicos que diferenciam as empresas na busca de crescimento e reconhecimento. No mundo corporativo, porém, a cobrança desmedida por resultados pode gerar um clima de insatisfação geral. Chefes desafiam suas equipes a fazer mais com menos (recursos), no menor prazo possível. As pressões do dia a dia, se não forem administradas com equilíbrio, podem ter

consequências desastrosas. Não raro, elas acarretam uma rotina de abusos, humilhações e doenças de fundo emocional. Em ambientes de grande tensão, o lado racional sai perdendo.

Quando empregos e reputações estão em jogo os níveis de estresse aumentam de forma exponencial. Gestores em constante estado de irritação e mau humor contaminam o ambiente. O copo, que já estava cheio, transborda rapidamente. As agressões passam a ser frequentes e deixam funcionários expostos a sentimentos de medo, culpa e vergonha. Muitos iniciam um processo de vitimização, queixando-se de tudo e de todos.

Nessas relações de poder, é comum o surgimento de uma formação destrutiva, reunindo vítima, perseguidor e salvador – o chamado Triângulo Dramático de Karpman. É o modelo mais frequente nas relações interpessoais. Foi descrito pela primeira vez em 1968, pelo psiquiatra Stephen Karpman. Um jogo de manipulação e interdependência, que exclui a felicidade e vai minando as forças para mudar a situação. Nas empresas, a solução para crises dessa natureza está nas mãos de todos os envolvidos, não adianta isolar partes do problema.

Em primeiro lugar, é preciso sair do automático, mudando as formas de pensar e agir. Líderes precisam ser capacitados de forma contínua em temas que vão da inteligência emocional à escuta empática. Não se trata de ministrar apenas uma palestra ou um workshop sobre o tema, pensando que fez o dever de casa. São programas voltados à mudança efetiva de cultura, com investimentos de médio e longo prazo. Para criar engajamento e motivar os colaboradores, um dos principais agentes da transformação é justamente o nível interno de confiança. Pessoas mais seguras e estimuladas entregam o melhor de si, seja em ambiente de trabalho remoto ou presencial.

Todos esses fatores impactam diretamente a criação de uma cultura de confiança nas empresas. Levantamento do neurocientista Paul Zak – publicado na revista Harvard Business Review – mostra que funcionários das empresas que estimulam a confiança no trabalho são 50% mais produtivos, 74% menos estressados e 76% mais engajados. Segundo o Instituto Gallup, corporações que registram alto nível de comprometimento dos colaboradores são 22% mais lucrativas e 21% mais produtivas.

Mas atenção: a cultura de confiança não é atribuição exclusiva de um diretor ou CEO da empresa. Ela é responsabilidade de todos. Cada um cuida do seu jardim e faz a sua parte. O caminho para a transformação passa também pelo emprego da Comunicação Não-Violenta (CNV). A "linguagem da vida", criada pelo americano Marshall Rosenberg nos anos 1960, tem sido uma ferramenta de grande valia para pessoas e organizações. Trata-se de um processo de humanização composto de quatro passos: observação, sentimento,

necessidade e pedido.

A CNV tem mudado os padrões de relacionamentos em mais de 100 países, tanto em relação à sua utilidade individual quanto nos ambientes corporativos e institucionais. E contribui também para mudar os resultados das empresas. Na gigante de tecnologia Microsoft, um dos primeiros atos de Satya Nadella, depois de se tornar CEO, em 2014, foi pedir aos executivos da empresa que lessem o livro "Comunicação Não-Violenta", de Marshall Rosenberg. O gesto sinalizou uma mudança de rumos no comando da empresa.

Durante décadas, a Microsoft era dominada pelo espírito beligerante de seus executivos, que se envolviam em brigas de poder e disputas corporativas. Nadella interrompeu este ciclo. O foco no espírito colaborativo, apoiado em conceitos da CNV, abriu caminho para um novo cenário. A empresa transformou não apenas sua estratégia de negócios, mas também a cultura interna, com base em valores como confiança e empatia. A mudança de postura criou mais de U$ 250 bilhões de dólares em valor de mercado para a Microsoft. Ao completar seis anos no comando da empresa, o retorno total gerado para os acionistas passou de US$ 1 trilhão.

Aqui no Brasil, a utilização da CNV pelas empresas está em alta. Ao longo da minha trajetória como consultora de grandes empresas, desenvolvi o Método Conecta, um programa com aulas e exercícios práticos sobre empatia e CNV, que oferece ferramentas para a construção de relacionamentos mais saudáveis e harmoniosos. O método inclui sete passos para facilitar domínio da comunicação empática. São eles: Curiosidade, Ouvir, Não Julgar, Empatizar, Checar, Transição (do "ouvir" para o "expressar") e Autenticidade.

Em 90% dos casos, os conflitos entre pessoas são causados pelo modo de falar e apenas 10% por diferenças de opinião. Boa parte dos atritos acontece porque não estamos conscientes da maneira como nos expressamos e ouvimos os outros. Afinal, fomos acostumados a fazer isso de forma automática e não responsiva. Em caso de conflitos, é comum procurar culpados e não perceber que existem seres humanos com necessidades parecidas com as nossas. Essas necessidades se forem bem expressadas e compreendidas, abrem caminho para relacionamentos plenos e satisfatórios.

A DIVERSIDADE NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS E SEUS IMPACTOS POSITIVOS

VERA ELIAS

Coordenadora do Capítulo Rio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC

> “Políticas de respeito e aceitação exercem uma influência positiva na maneira como a empresa é vista, a implementação da inclusão e diversidade dentro dos Conselhos gera efeitos ainda mais benéficos e expressivos.”

De maneira geral, pode-se dizer que o tema da diversidade guarda relação com todos os segmentos que remetem às diferenças, no sentido de pluralidade. Dessa forma, tem-se um conceito amplo e que abarca uma extensa gama de tipos. Em caráter exemplificativo, é possível citar algumas categorias consideradas com maior frequência, como aquelas relacionadas à gênero, raça, etnia, orientação sexual, religião, deficiência física, entre outras.

Nos últimos tempos, essa temática ganha cada vez mais relevo e alcance nos mais variados setores da sociedade. E, como não poderia deixar de ser, as discussões e estudos acerca desse assunto também têm sido incorporados e intensificados no âmbito corporativo.

Tendo em vista o contexto narrado acima e, partindo do entendimento de que o *Tone from the Top*[1] é fator determinante para o sucesso na construção de sólidos valores éticos nas empresas, conclui-se, naturalmente, que cabe aos níveis mais altos das organizações demonstrarem seu engajamento e participação no que concerne à promoção de um ambiente diverso e inclusivo.

Dito de outra forma, a inserção da diversidade nas instituições deve ser aplicada aos setores que concentram poder decisório acerca dos principais temas de deliberação, estratégias de gestão de negócio e políticas de transparência e equidade. Isso posto, é fundamental que diferentes perfis e perspectivas estejam representados também no Conselho de Administração das entidades.

Em uma análise mais superficial, poder-se-ia imaginar que esse posicionamento do conselho, em busca pela inclusão e diversidade, resultaria tão somente em uma melhoria na imagem da empresa perante seus acionistas ou em relação ao público em geral. Essa linha de raciocínio, contudo, não se mostra adequada.

Em que pese ser verdade que

[1] Em tradução livre, a expressão “*Tone from the Top*” ou “*Tone at the Top*” pode ser descrita, de forma simples, como o “exemplo vem de cima”.

políticas de respeito e aceitação exercem uma influência positiva na maneira como a empresa é vista, a implementação da inclusão e diversidade dentro dos conselhos gera efeitos ainda mais benéficos e expressivos.

Isso porque quando as organizações criam um ambiente receptivo às críticas e opiniões diversas, elas originam um espaço oportuno para o enriquecimento de debates e do processo de tomada de decisões.

Assim sendo, viabilizar uma cultura de respeito a diferenças dentro das entidades, e principalmente dos Conselhos de Administração, é uma prática que impulsiona o desempenho da empresa e, em última análise, implica incremento de performance.

Em linha com o entendimento delineado acima, tem-se o posicionamento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que – em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – orienta que as organizações busquem a diversidade quando da escolha da composição de seu Conselho de Administração. Essa recomendação parte do racional de que tal conduta propicia um melhor desempenho do órgão.

Nesse diapasão, o Código explicita ainda os ganhos decorrentes da formação de um conselho inclusivo ao narrar que "*A diversidade de perfis é fundamental, pois permite que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e de um processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança*[2]"

A importância da diversidade e da inclusão foi também abordada no 21º Congresso IBGC, realizado no mês de novembro de 2020. Dentre os notáveis temas desenvolvidos pelo Instituto, é imperioso destacar o lançamento da Agenda Positiva de Governança.

Direcionada aos líderes das organizações, a Agenda tem como

[2] IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – item 2.2 "Composição do Conselho de Administração".

objetivo contribuir com a construção de um ambiente de negócios e um país melhor. Em síntese, ela traz quinze medidas, que se apoiam em seis pilares, sendo o segundo desses o da diversidade e inclusão.

O intuito desse segundo pilar é exercer uma cultura corporativa baseada na diversidade e inclusão. Para tanto, a Agenda passa aos líderes das organizações a mensagem de que é preciso assegurar tratamento justo e oportunidades iguais para todos, sobretudo no que tange a equidade de gênero e raça.

Com isso, o IBGC ratifica que a busca pela inclusão e diversidade nos conselhos, além de um tema muito atual, é também um elemento indispensável à estruturação de espaços corporativos mais saudáveis e com melhor performance.

A ideia de que a contratação de profissionais com perfis diferentes exerce um impacto positivo no desempenho da empresa é também corroborada por uma série de pesquisas.

Um estudo divulgado no ano de 2015 pelo Hay Group, com 170 empresas brasileiras, e publicado na revista Harvard Business Review, apontou que os funcionários de empresas que promovem a diversidade são 17% mais engajados e dispostos a irem além de suas responsabilidades formais[3].

Além da questão da produtividade, a pesquisa também verificou que a prática da diversidade contribui para a diminuição da frequência de conflitos, que chega a ser 50% menor do que nas demais organizações em que não se promove diversidade.

Mais recentemente – em julho de 2020 – um relatório divulgado pela Mc Kinsey & Company analisou dados da América Latina e comprovou, uma vez mais, que a inserção da diversidade nas organizações origina ambientes que se destacam pela superioridade no desempenho dos profissionais e na produtividade[4].

[3] BORIN, Fernanda; FIENO, Priscila; SAMPAIO, Bernardo. Diversidade: inclusão ou estratégia? Harvard Business Review. Outubro 2015. Disponível em: https://hbrbr.com.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/

[4] CASTILHO, Paula. Diversitymatters: América Latina. Julho, 2020. Disponível em https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina

Segundo a pesquisa, ocorre uma interconexão entre a diversidade e práticas de negócios positivas, comportamentos eficazes de liderança, saúde organizacional e performance do negócio.

Vale ressaltar que essa associação entre desempenho superior e inclusão foi também analisada no que tange a categorias específicas da diversidade. Com isso, foi possível constatar em números a importância e a repercussão positiva de estabelecer lideranças empresariais com representatividade de gênero e também de orientação sexual.

Na América Latina, quando uma empresa adota uma equipe executiva diversificada no que tange à gênero ela agrega para si uma probabilidade de 14% de superar o desempenho de seus pares na indústria. Se considerarmos um cenário em que os profissionais da entidade reconhecem tal espaço como um ambiente que pratica a inclusão de gênero, a probabilidade de a organização superar o desempenho de seus pares alcança o impressionante nível de 93%.

Outro ponto que merece destaque é a confirmação de que entidades com liderança que apresentam maior diversidade no que se refere à orientação sexual têm uma probabilidade 25% maior de superar o desempenho de outras empresas da indústria que não adotam medidas de inclusão.

Em que pese a existência de inúmeros estudos e análises que comprovam os fatores proveitosos à saúde organizacional e incremento do desempenho das empresas que adotam práticas inclusivas, a realidade é que o avanço para a concretização efetiva da diversidade tem sido um processo lento.

Publicada em abril de 2020, a edição 2019 do Board Index Brasil realizou a análise de 186 empresas listadas nos segmentos especiais da Bolsa de Valores do Brasil ("B3"). Esse estudo trouxe importantes informações sobre as tendências e práticas de governança, voltando especial atenção à composição dos conselhos[5].

De acordo com o relatório produzido, existem notícias positivas no que se refere à diversidade de gênero no Brasil, uma vez que mais mulheres estão assumindo posições de relevância dentro dos conselhos de empresas brasileiras. Enquanto em 2018 verificava-se 6,4% de mulheres presidentes de conselho, esse percentual subiu para 7,3% em 2019, resultando em um aumento de 0,9 pontos percentuais.

Também houve um crescimento de sete pontos percentuais no número de empresas que contam com ao menos uma mulher em seu conselho. Enquanto em 2018 verificava-se que 46% das entidades tinham pelo menos uma mulher em seu Conselho de Administração, em 2019 houve um incremento para 53%.

Apesar da constatação do aumento da participação de mulheres ser uma excelente notícia, é

[5] 2018 Brasil Spencer Stuart Board Index. Disponível em https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/brasil-board-index.

imprescindível reconhecer que os dados levantados pelo relatório também demonstram que 47% das organizações não contam com nenhuma mulher em seus conselhos.

Sendo assim, percebe-se que embora a diversidade de gênero tenha crescido no ambiente corporativo nacional, tal processo desenrola-se em ritmo vagaroso. Ademais, examinando-se números absolutos, verifica-se que as mulheres representam somente 10,5% do total de membros dos conselhos das empresas brasileiras. E, se restringirmos esse exame apenas àquelas que são titulares, essa representatividade cai para 8,2%.

Ainda no contexto de minorias em cargos de liderança, é imperioso chamar atenção para o movimento de inclusão racial.

Levantamentos estatísticos realizados no Brasil demonstram que a quantidade de colaboradores negros diminui conforme os cargos tornam-se mais elevados na pirâmide de hierarquia das empresas. Com isso, observa-se que a presença de profissionais negros nos Conselhos de Administração e cargos de diretoria é, em média, de apenas 6,6%[6].

Tendo em vista as considerações aqui delineadas, percebe-se a importância de ampliar e desenvolver iniciativas que permitam consolidar de maneira efetiva a diversidade nos Conselhos de Administração.

Nessa toada, e observando o cenário brasileiro, faz-se necessário mencionar alguns movimentos de apoio à ascensão de mulheres, especificamente nos conselhos, como o "Diversidade em Conselhos", "Clube 30%" e "Conselheira 101".

O Programa Diversidade em Conselho foi originado em 2014 e configura uma ação conjunta de cinco entidades: B3, IBGC, International Finance Corporation ("IFC"), Spencer Stuart e Women Corporate Directors (WCD). O intuito do projeto é promover a

[6] Conforme dados do Índice de Igualdade Racial nas Empresas 2020. Publicação da Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial. Disponível em https://www.iniciativaempresarial.com.br/wp-content/uploads/2020/11/indice_de_igualdade_IIRE_final.pdf.

exposição de mulheres ao ecossistema de conselhos por meio de iniciativas como o fornecimento de sessões de mentoria, troca de experiências e fortalecimento de network, com suporte de profissionais experientes na atuação em conselhos.

Já o Clube 30% consiste em uma ação global, presente em 13 países. A ideia é que as próprias empresas assumam um compromisso formal e público de ter ao menos 30% de seu conselho composto por mulheres em um determinado período de tempo.

Por fim, o Conselheira 101 é um programa bem recente e que combina a promoção simultânea de questões raciais e de gênero. A intenção do projeto é despertar o conhecimento de executivas negras em relação aos desafios da função de Conselheira de Administração.

Passando para a análise de um cenário internacional, constata-se que a Europa apresenta uma concentração mais expressiva de mulheres em Conselhos de Administração (uma média de 37,6% e 28,6% no norte e oeste europeu, respectivamente) quando comparada à média apresentada nos Estados Unidos e Canadá (26,5%) e, por fim, América Latina (8,3%)[7].

Isso posto, cumpre destacar que essa superioridade no que tange à inclusão de gênero não se deu de maneira completamente espontânea. Muitos países como Bélgica, Noruega, França, Finlândia e Holanda possuem legislações que estipulam percentuais de cotas para mulheres nos conselhos.

Seja por meio do estabelecimento de cotas, realização de programas de mentoria, incentivo à network ou estímulo à assunção de compromissos formais de incremento da inclusão e diversidade, o que realmente importa é que as organizações avancem na execução de projetos que de fato implementem a diversidade. Mais do que declarar a diversidade como um valor da empresa, é

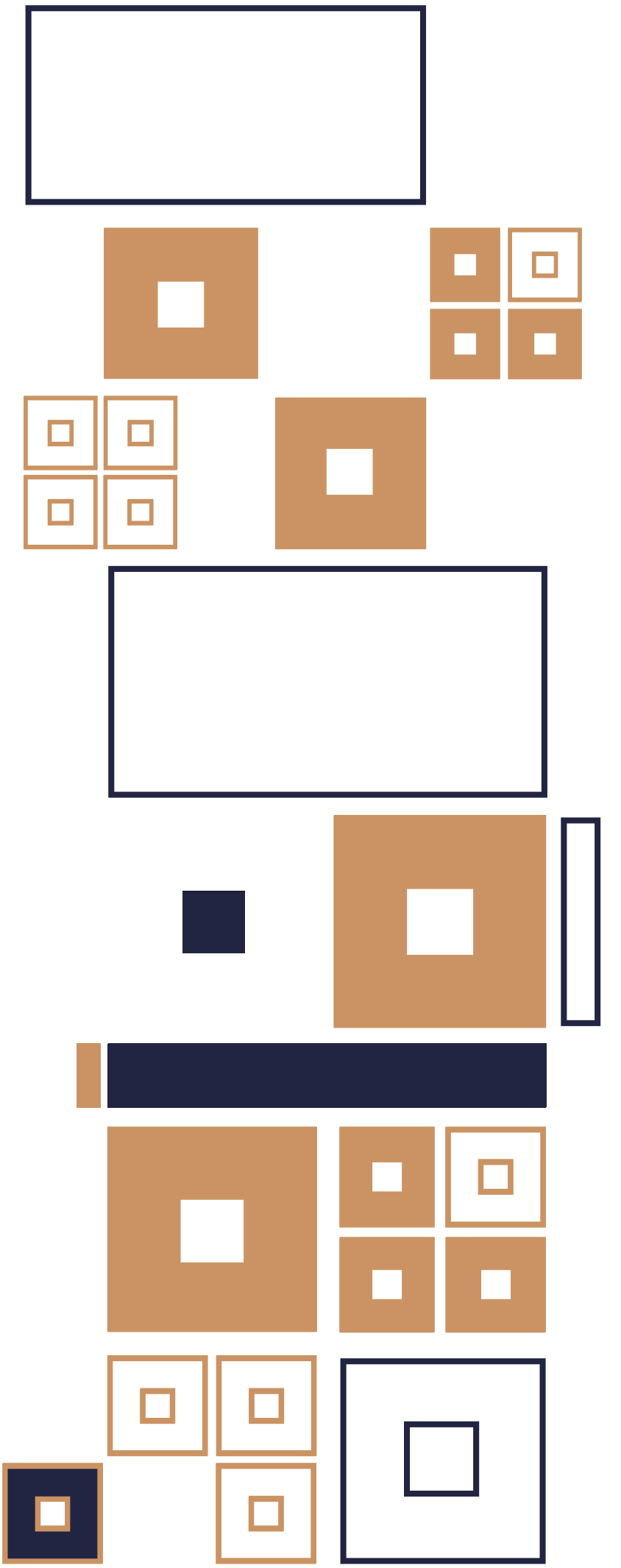
[7] Dados extraídos de análise elaborada por Corporate Women Directors International. Disponível em: https://globewomen.org/CWDINet/wp-content/uploads/2020/05/Regional-Comparison-Chart-March-2020-1.pdf. Acesso em nov. 2020.

preciso que as lideranças estejam envolvidas nessas práticas e, melhor ainda, que os Conselhos de Administração sejam compostos por indivíduos de segmentos diversos como, por exemplo, mulheres, negros, pessoas com deficiência e indivíduos LGBTI+.

Como já explicitado, onde há diversidade são muitas as vantagens: melhores decisões são tomadas, geram-se menos conflitos, tem-se melhores retornos financeiros aos acionistas, promove-se um padrão de saúde organizacional mais sólido, além de muitos outros benefícios.

Assim sendo – e tendo em vista que o exemplo vem de cima – é essencial que a temática da inclusão e diversidade seja inserida também nos cargos de liderança que devem desenvolver, encorajar e valorizar esse compromisso. Quando isso ocorre, a tendência é que os colaboradores tenham um nível de engajamento maior, pois percebem que as práticas de inclusão e diversidade são de fato adotadas pela liderança.

Sendo assim, a promoção de atitudes inclusivas gera um duplo impacto positivo para as entidades. Um Conselho de Administração onde há diversidade colabora para que esse comprometimento seja também exercido pelos demais profissionais da empresa e, além disso, a entidade, de uma maneira geral, melhora sua performance.



ACRJ

Rua Candelária, 9 / 11º e 12º andares
Centro – Rio de Janeiro – RJ
CEP.: 20091-904

Tel.: (21) 2514-1229
acrj@acrj.org.br

www.acrj.org.br