



Reynaldo Goto

- Pós-graduações em Administração pela Fundação Getúlio Vargas e Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
- Graduado em Engenharia Mecatrônica pela Escola politécnica da Universidade de São Paulo
- Ex-CEO da Iriel, empresa do Grupo Siemens
- Coordenador do Grupo de Trabalho Anticorrupção do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU)
- Presidente do Conselho da Alliance for Integrity
- E-mail: reynaldo.goto@siemens.com

Integridade organizacional: muito além dos modismos

Organizational integrity: much more than a fad

Integridad organizacional: más allá de un modismo

Entrevistadoras

Ágatha Camargo Paraventi

- Doutoranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação e especialista em Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP
- Graduada em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero (FCL)
- Professora do curso de Relações Públicas da FCL
- E-mail: agathacamargo@yahoo.com.br

Else Lemos

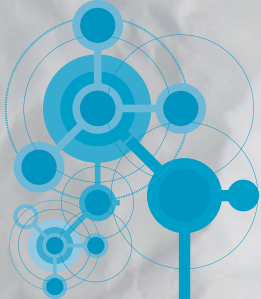
- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal de Goiás (UFG)
- Professora adjunta na Faculdade Cásper Líbero (FCL)
- Gerente de programas educacionais da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje; 2013-2015)
- Diretora administrativa da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp; 2008-2010)
- E-mail: else_lemos@uol.com.br

Fonte da foto

Ágatha Camargo Paraventi

Entrevista

Reynaldo Goto



Reynaldo Goto é Engenheiro Mecatrônico pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), com pós-graduações em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e MBA internacional em Berlim. Ingressou na Siemens em 1997, passando pelas áreas de Automação Industrial, Telecomunicações, Healthcare, Infraestrutura & Cidades, e foi CEO da Iriel, empresa do Grupo Siemens.

Em 2015 foi convidado pelo presidente da empresa para assumir o que a organização entende como um dos maiores desafios no Brasil, a área de Compliance. Gerencia uma equipe com 11 pessoas e divide sua agenda em atividades de comunicação, treinamento, revisão de procedimentos, testes e controles, além de investigações, palestras externas e projetos especiais.

Reconhecida com o selo de Empresa Pró-Ética da Controladoria Geral da União (CGU), e com o prêmio do Guia Exame de Sustentabilidade, a Siemens participa das principais alianças setoriais para integridade no país, como a Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base (Abdib), a Alliance for Integrity, a Associação Brasileira da Indústria de Alta Tecnologia de Produtos para Saúde (Abimed), a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), Rede Brasil do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), o Instituto Brasileiro do Petróleo, Gás e Biocombustíveis (IBP), a Câmara Brasil-Alemanha, o Pacto pelo Esporte, a International Chamber of Commerce (ICC), o Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE), o Instituto ARC – Auditoria, Gestão de Risco e Compliance e a Legal Ethics & Compliance (LEC).

Desde 2016, Reynaldo é o coordenador do Grupo de Trabalho Anticorrupção do Pacto Global da ONU e presidente do Conselho da Alliance for Integrity.

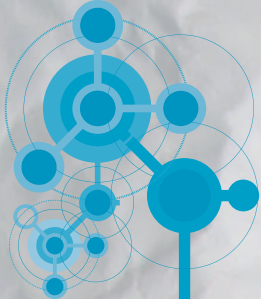


ORGANICOM – *Muitas organizações, desde 2013, 2014, estão investindo em programas de compliance, conformidade e ética. Qual seria a principal motivação para isso: crédito legal em caso de condenações, aspectos reputacionais?*

Reynaldo Goto – Eu acho que é uma mistura de tudo. Tem aquele executivo que tem medo as possíveis sanções e quer entender como minimizar os riscos de isso acontecer, tem aqueles que realmente, por convicção, entendem que estão em um mercado contaminado e precisam se vacinar, se proteger de alguma maneira. E há outros que seguem certo modismo também. Podemos traçar paralelos com outras ondas, como da qualidade ou da sustentabilidade. Vemos um pouco de todas as tendências. Mas, claro, organizações que estão necessariamente envolvidas com crises de integridade, no olho do furacão, têm uma preocupação um pouco maior, têm uma tempestividade maior para adoção de sistemas de prevenção e controle.

ORGANICOM – *Pelo que acompanha no mercado e à frente de atividades ligadas a compliance, como as organizações têm abordado o tema?*

Reynaldo Goto – Sobre isso, há dois sentimentos. Por um lado, vejo com bons olhos que as organizações estejam falando e se movimentando sobre esse assunto. Mas também com uma preocupação. Muitas vezes, os principais gestores querem falar: “Olha, nós somos diferentes do resto, nem todos os empresários são corruptos”. Ao dizer que “é diferente por ser íntegro”, parece que isso não é um requisito básico. Mas falar é fácil; ser consequente com relação ao discurso é bastante



difícil na prática, e esse é o grande desafio. Traçando de novo os paralelos, todo mundo diz que é sustentável. Legal dizer que é sustentável, mas é de verdade? Não estou nem perguntando que tipo de matéria-prima a empresa usa, mas que tipo de fornecedores escolhe, como é sua logística reversa, por exemplo. Ao dizer que é não compactua com certas práticas, a organização deve se comprometer com isso.

ORGANICOM – *E como fica a questão da legitimidade quando o principal executivo está envolvido em casos de corrupção? Sabe-se que esses programas de conformidade estão muito ligados com a questão do exemplo. Como construir esse discurso quando o principal executivo está à frente desses casos?*

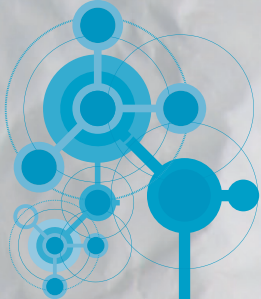
Reynaldo Goto – Com o fortalecimento da governança e os princípios da transparência das organizações... infelizmente, a questão da administração dos conflitos não é muito considerada na governança das empresas brasileiras. Quem comanda a organização e as decisões daquele CNPJ, da pessoa jurídica? Essas decisões são legítimas com relação aos seus clientes, ou elas servem unicamente aos interesses do indivíduo, do proprietário? Por isso, é muito importante o papel dos conselhos e a questão da administração independente. A empresa se posiciona ou age pelos interesses legítimos ligados a sua visão, missão, aos seus propósitos e valores, ou para ajudar ou defender somente o dono? Se houver esse tipo de questionamento ou incerteza, a questão da legitimidade fica bastante prejudicada, sem dúvida. E não só a questão da legitimidade, mas até a questão da credibilidade das investigações internas, das ações. Afinal, as regras valem só para determinados níveis hierárquicos mais baixos ou são para todos? Se valer para todo mundo, é uma regra legítima, agora, se valer só para alguns, então não é uma regra que será vista como legítima pelos funcionários e principalmente pela sociedade.

ORGANICOM – *Em sua opinião, quais os principais desafios relativos à conformidade das empresas: desafios internos, desafios com a cadeia produtiva, relacionamento com a administração pública?*

Reynaldo Goto – Eu acho que o primeiro grande desafio é justamente a questão de entender os riscos. O primeiro grande risco é não saber que o risco existe. O segundo grande risco é saber que o risco existe e achar que ele é facilmente administrável ou que já está sendo suficientemente bem-administrado. Saber qual é o problema não é fácil. A empresa precisa fazer um autodiagnóstico abrangente, uma ampla avaliação de risco. Uma empresa de 100 milhões de reais com mil funcionários é diferente de uma com dez funcionários, mas os 100 milhões de reais podem vir de clientes privados ou de clientes públicos, e novamente o risco se diferencia. Se a empresa tem um fornecedor único, praticamente, uma única matéria-prima, o risco difere de outra com vários fornecedores e maior cadeia produtiva. Se a organização atua em uma área com legislação mais rígida ou menos rígida, isso também influi na avaliação de risco. São várias e complexas as questões que influenciam necessariamente no problema principal das empresas, então tudo começa com a análise dos riscos, que normalmente acaba caminhando para a questão da cadeia produtiva e do relacionamento público-privado.

ORGANICOM – *Fala-se muito nos desafios para transformação cultural e conscientização de funcionários com relação às questões de integridade. Como avançar nessa direção?*

Reynaldo Goto – Acho que a gente precisa evoluir um pouco também nesse sentido. Existe um pouco do problema dos modismos. Contrata-se um consultor, ou se vê alguma coisa no mercado e tenta-se simplesmente copiar aquilo



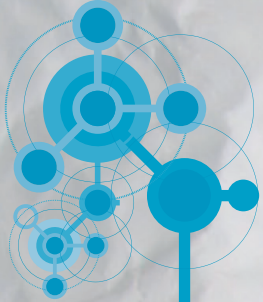
sem contextualização. É o caminho clássico para o fracasso. Se a organização não entende necessariamente o risco, a política, o controle que está por trás do risco e qual é a política que dá suporte àquilo e seus procedimentos, vai se tornar necessariamente uma burocracia sem sentido. Um exemplo disso é a questão das doações, um processo extremamente moroso e difícil. Não é que tenha de ser moroso e difícil, pode ser rápido e fácil. Só que uma doação com um valor intangível tem que ter um propósito, a contabilização desse valor tem que ser correta, deve haver uma lógica que vincula a doação aos princípios da empresa. E pode eventualmente haver alguém intermediando esse processo, o que exige uma atenção especial. A partir do momento que se consegue entender essa lógica, não só o processo fica mais rápido, como os envolvidos se sentem mais seguros também. Se o departamento de comunicação recomendou e aprovou, a área de *compliance* confirmou, o departamento jurídico validou, se está alinhada com a estratégia da organização e é uma coisa correta a fazer. Agora, se os membros da organização não conseguem entender onde estão os riscos e quais os benefícios de um processo claramente estruturado, realmente vão entender cada etapa necessariamente como mera burocracia.

ORGANICOM – *Qual o papel da área de compliance nesse processo de identificação e gerenciamento dos riscos e criação de sentido para a burocracia?*

Reynaldo Goto – O processo de identificação e gerenciamento de riscos conta com a participação de vários especialistas. A área de contabilidade pode analisar armadilhas relacionadas a esse assunto, por exemplo. O mesmo é válido para o departamento financeiro, jurídico, comunicação... A área de *compliance* acaba sendo uma das últimas fronteiras. Nessa área há uma avaliação geral dos riscos – como eles foram reduzidos ao longo do processo? Quem validou as decisões, qual a lógica adotada? Não há por que ser burocrático ou barrar determinadas decisões. O difícil é que às vezes um membro do grupo acha que consegue necessariamente administrar um dado risco ou não consegue necessariamente perceber a dimensão daquele risco. Certas avaliações aparentemente de baixo custo para a organização podem levar a consequências amplas, como levar a organização a entrar na *black list* de empresas que não podem mais licitar com órgãos públicos, ou não conseguir mais financiamento público. Então, essa falsa percepção de que “o valor é baixo e eu consigo administrar isso” pode ter impactos muito maiores do que aqueles que os administradores acham que conseguem gerenciar. Acho que essa percepção do risco é bastante importante.

ORGANICOM – *A Siemens é uma organização reconhecida pela experiência na gestão do termo “conformidade”. A que se atribui o sucesso desse processo de gestão interna da conformidade e qual o papel da comunicação nesse sentido?*

Reynaldo Goto – Trata-se de um sistema e, até por isso, depende da percepção do gestor relacionado ao risco. Quanto mais ele for treinado para perceber os problemas, se antecipar a eles e enfrentá-los, e mais se propuser a dialogar, essa será a fórmula do sucesso. Como *compliance officer*, assim como qualquer outro gestor, não é possível estar em todos os lugares ao mesmo tempo. Quem está na frente do cliente nesse momento é um vendedor. Quem está descartando os produtos agora não é o gerente de sustentabilidade. Quem está aferindo as dimensões do produto não é o gerente da qualidade. Nós conseguimos fazer algumas verificações por amostras, mas se essas pessoas não tiverem conscientização relacionada ao seu papel, nenhum sistema vai funcionar. Haverá um departamento isolado e burocrático, mas não necessariamente eficiente. E aí vem o grande tema: como garantir comunicação efetiva para a organização? Ou seja, como cada um entenderá seu papel dentro do sistema? Como entenderá que a qualidade não é a certificação ISO que está na parede, a qualidade é quando o funcionário atende o telefone e responde o cliente. Ali está necessariamente a qualidade. Diante disso, a comunicação é



fundamental para se criar uma cultura de integração e que faça sentido para todos que fazem parte da organização. Esse é o caminho que a Siemens tem buscado trilhar.

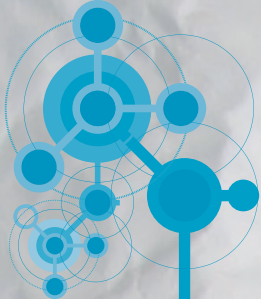
ORGANICOM – *O senhor concorda com a leitura de que, para as organizações privadas, na maioria das vezes, a corrupção é apenas o único caminho disponível para resolver um problema e atuar no mercado?*

Reynaldo Goto – Infelizmente, alguns executivos utilizam isso como desculpa, uma desculpa que não é mais aceitável, no português claro. É até interessante verificar, em alguns depoimentos de grandes executivos, quando eles são questionados se sua empresa não dispunha de uma vantagem legítima. “Tinha, nós éramos os melhores, íamos ganhar de qualquer jeito”. E diante dessa resposta, a pergunta que surge é: “Então, por que você teve que pagar?” E muitos desses executivos respondem: “Ah, não sei, eu entendia que isso era parte do negócio”. Essa é uma lógica bastante simplista, pois a forma lícita de ganhar é pela vantagem competitiva legítima, graças à diferenciação tecnológica, de produto, de preço, de serviço. A questão principal que tem incomodado muito os executivos ultimamente é justamente o tema da sustentabilidade do negócio. Talvez tenha havido ganhos expressivos num certo momento, mas agora organização e executivos estão na capa do jornal, ou seja, não apenas se perdeu tudo o que foi ganho, mas, pior, perdeu-se também a reputação favorável. Então, essas formas ilegítimas de fazer negócios não são uma maneira sustentável de se fazer negócio.

ORGANICOM – *Quando se fala em grandes organizações, a interpretação de que elas teriam outra escolha é muito aplicável. Mas há o caso das pequenas e médias empresas que atuam em setores que têm essas “regras” estruturadas, e essas organizações têm que decidir entre fazer um negócio de forma ilícita, ou simplesmente não fazer negócio e, portanto, não operar. Também, por serem menores, elas não conseguem influenciar seu setor. Qual o desafio dessas empresas?*

Reynaldo Goto – Há uma preocupação ainda maior com as pequenas e médias empresas, pois envolve sua sobrevivência. As grandes empresas talvez tenham mais facilidade para falar “não” e, principalmente, elas têm recursos para se defender ou eventualmente para se reerguer. Não é o caso das pequenas e médias empresas: quando elas se veem dentro de um processo desses, acabam morrendo. Certamente existem no Brasil empresas que não compactuam com corrupção, mas não

(...) a comunicação é fundamental para se criar uma cultura de integração e que faça sentido para todos que fazem parte da organização.



basta não compactuar: é necessário de alguma maneira demonstrar isso. Os organismos de controle e denúncia evoluíram muito no Brasil, por isso, caso um membro da organização se veja em posição de vítima, deve denunciar necessariamente, deixando bastante claro que não compactua com aquele processo. O processo de vitimização pode acontecer, sem dúvida alguma, mas o empresário deve ter em mente que não vai ser considerado vítima caso os esquemas ilícitos se perpetuem e principalmente se ele não denunciar aos órgãos competentes.

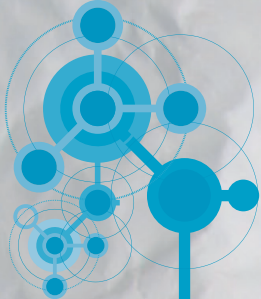
ORGANICOM – *Algumas frases são bastante citadas no mercado, como “as regras do jogo são novas, mas os jogadores são antigos”, ou uma que já citou: “como se acredita que perguntar não ofende, as empresas precisam estar preparadas para as perguntas que podem vir”. Qual sua avaliação sobre as demandas de transformação na administração pública para o combate à corrupção e outros crimes?*

Reynaldo Goto – A questão do “perguntar não ofende” tem várias implicações. Há por vezes a ignorância do agente público, que às vezes foi eleito ou colocado ali e não sabe de uma série de regramentos e limites que existem, haja vista o número de condenações por improbidades administrativas, que é altíssimo no Brasil. Se você for me perguntar se todos agem de má fé, direi que não necessariamente. Muitos infelizmente pediram, fizeram coisas que, se soubessem que era ilegal ou imoral, teriam realmente tomado mais cuidado, ou não teriam extrapolado os limites. As deficiências na educação no país é um ponto a ser bastante trabalhado. Acho que o Brasil vem evoluindo muito nas questões não só dos tribunais de contas, mas das controladorias também, com relação à transparência e ao controle social, cada vez maiores no país.

ORGANICOM – *Passando ao contexto macropolítico e social, poderia traçar um panorama histórico da expansão da corrupção, fenômeno que hoje testemunhamos em âmbito global?*

Reynaldo Goto – Esse é um resumo desafiador, procurarei fazer uma pequena recapitulação histórica não muito detalhada. No fim da década de 1960, surgiram e se popularizaram as primeiras publicações indicando que as empresas precisavam se diferenciar, encantar os clientes, ter sua proposta única de valor, uma abordagem mercadológica principalmente voltada ao relacionamento íntimo com os clientes. E pouco tempo depois, no meio da década de 1970, os norte-americanos se assustaram quando alguns dos seus executivos admitiram ter pago comissões a agentes públicos internacionais para obter contratos, o

Certamente existem no Brasil empresas que não compactuam com corrupção, mas não basta não compactuar: é necessário de alguma maneira demonstrar isso.



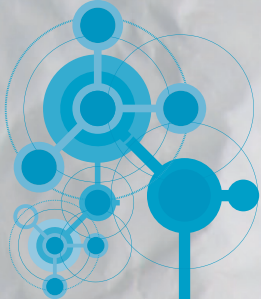
que os levou a publicar, em 1977, o primeiro grande marco do combate à corrupção, que são as leis do FCPA [*Foreign Corrupt Practices Act*]. Outra corrente paralela é a dos crimes de concorrência, com as primeiras iniciativas mais consistentes de evitar o desbalanceamento do mercado ainda na década de 1990. Iniciou-se ali a discussão sobre aquisições, por exemplo, quanto aos impactos de o líder de mercado comprar o segundo nesse *ranking*, e também com relação às práticas ilícitas de competição, como a combinação, entre concorrentes, de quem iria agredir o outro, quem iria baixar o preço, a questão dos cartéis. A questão tomou outras proporções no fim da década de 1990 e início dos anos 2000, nas legislações relacionadas à lavagem de dinheiro, muito motivadas pela grande preocupação das instituições com narcotraficantes e comerciantes de armas. O auge aconteceu em 11 de setembro de 2001, um evento que suscitou o questionamento sobre o financiamento do terrorismo. Diante disso, surgiu uma força expressiva para tentar detectar esses movimentos de dinheiro ilícito e, ao mirar em narcotraficantes, acertaram em empresários, que eram os que mais movimentam dinheiro irregular no mundo. A maioria dos negócios começa com o chamado “caixa 2”, ou seja, informalmente, sem a emissão de nota fiscal. Muitas vezes esse empreendedor informal começa a entrar na formalidade e precisa regularizar sua empresa, passando a ter um “caixa 1”. Mas, por vezes, é tentador manter o caixa 1 e o caixa 2. Assim, muitas empresas se acostumaram com esse processo de ter os negócios formalizados, mas também manter alguns negócios não muito bem formalizados. E infelizmente algumas começam a utilizar esse recurso para fins muito mais ilícitos, como o direcionamento de compras públicas, o pagamento de propina... a gênese de boa parte dos atos ilícitos envolvendo empresas e agentes públicos parte dessa lógica do caixa 2, dos cartéis e são complementadas pela falta de transparência e ausência de limites do relacionamento público-privado.

ORGANICOM – *Quais seriam esses limites do relacionamento do Estado com as organizações? Como ele agrava os crimes de caixa 2 e de concorrência, neste panorama dos caminhos para ilicitude?*

Reynaldo Goto – A Constituição Brasileira de 1988 trouxe grandes avanços e ganhos para a sociedade, nela o Estado define direitos à população e impõe deveres ao governo. Então nós, brasileiros, entendemos que saúde, educação e segurança são obrigação do Estado e direitos do cidadão. Só que aí se percebe que o Estado não vai conseguir necessariamente pagar toda essa conta. Então o Estado começa a “terceirizar” parte dessas obrigações e nós também aceitamos essa terceirização de uma forma normal. Então um funcionário, quando entra em uma instituição privada, nem considera como benefício ter um plano de saúde privado, porque parece algo óbvio, natural, o que também acontece com relação a ter transporte fretado ou um vale-transporte, capacitação profissional, previdência privada e segurança patrimonial. Teoricamente, saúde, educação, segurança e previdência seriam obrigações do Estado, mas a sociedade entende que as instituições privadas também têm essa obrigação. E isso se amplia cada vez mais: se a empresa tem a “obrigação” de oferecer saúde e educação aos seus funcionários, então a empresa também deveria ter obrigação de cuidar do seu entorno e instalar uma creche, por exemplo. Mas a empresa deveria também ajudar na pavimentação de uma rua, ou na iluminação de uma rua, ou a empresa deveria ter suas ações sociais voltadas para a comunidade. Todas essas iniciativas são nobres e esse relacionamento pode ser bastante saudável, sem dúvida nenhuma. Só que ele também abre espaço para uma eventual corrupção sistêmica, onde indivíduos sequestram esse relacionamento institucional para suas agendas pessoais.

ORGANICOM – *E com relação ao peso desses processos, desses movimentos fortes, podemos entender que o movimento brasileiro é igualmente forte, transformador ou em outros mercados isso já aconteceu de uma forma mais forte?*

Reynaldo Goto – Vejo com bons olhos o repúdio bastante grande da sociedade brasileira, até proporcionalmente mais acentuado que em outros países. Principalmente conversando com outros colegas, não só da América Latina, mas da África e da Ásia



também, é claro que a sociedade percebeu que esse sequestro do relacionamento público-privado para interesses pessoais tem deteriorado muito os serviços públicos. O Brasil tem se destacado pelo número de ações efetivas no combate à corrupção.

ORGANICOM – *Grande parte das discussões para combate à corrupção tem caminhado para aspectos de educação. O Comitê Brasileiro do Pacto Global da ONU, por meio do Grupo de Trabalho Anticorrupção, do qual é coordenador, promove interlocução com diversos representantes do Governo. Como avalia o andamento das discussões e iniciativas públicas ou privadas para essa questão?*

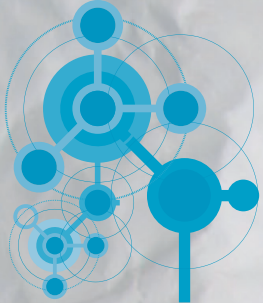
Reynaldo Goto – Temos excelentes esforços em vários setores. Lógico que os setores mais afetados tendem a se preocupar mais. Vejo uma agenda relacionada à cadeia de valor, com várias instituições treinando pequenas e médias empresas para que também consigam absorver esses valores, ou seja, cada vez mais existe essa percepção de que a responsabilidade transcende as bordas da organização. Várias organizações estão lançando cartilhas para a conscientização sobre o tema, como a Controladoria Geral da União, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica e institutos como Instituto Brasileiro de Estudos do Direito da Energia, Câmara Brasileira da Indústria da Construção, Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base. Mas também vejo grandes discussões não só filosóficas, mas de agendas propositivas relacionadas a esses temas. Uma delas é a 2030, que foi discutida pela ONU, englobando 17 objetivos do desenvolvimento sustentável. Ali há algumas boas dicas de coisas bastante interessantes, como a erradicação da pobreza, a eliminação do trabalho escravo, saúde e educação para todos, a questão da diminuição da desigualdade; e aí entram outras discussões, como a igualdade de gênero que, pelo menos no ambiente corporativo, ainda é tabu, pois as mulheres em média ainda ganham menos que os homens para as mesmas funções e são minoria em cargos de liderança.

ORGANICOM – *Quais são as principais habilidades e competências profissionais para a gestão da integridade no contexto brasileiro e que leituras você recomenda?*

Reynaldo Goto – Recomendo principalmente as cartilhas gratuitas que mencionei anteriormente, elaboradas por instituições que têm investido nessa temática. A Rede Brasil do Pacto Global da ONU, por exemplo, tem um excelente manual de análise de risco e de corrupção. O PRME [*Principles for Responsible Management Education*], que é o braço da Organização das Nações Unidas para as instituições de ensino, também desenvolveu uma literatura relacionada a isso. Para atuar nessa área, um bom profissional tem que entender seguramente qual é o caminho correto, e como agir na zona cinzenta, essa área fronteira em que é necessário avaliar se é hora de voltar em vez de avançar. Aí entra, de novo, a questão do ético, do antiético, do certo ou errado. No caso de um empreendimento em uma área remota, por exemplo, não basta obter as licenças obrigatórias, é preciso pensar no tipo de comunidade que se construirá ali, seu impacto durante a realização da obra. E, nesse momento, não vale apenas avaliar o que é legal, mas o que é moral, ético e sustentável.

ORGANICOM – *Que mensagem deixaria para os comunicadores? Qual é o desafio de comunicação a ser superado do ponto de vista discursivo?*

Reynaldo Goto – Por incrível que pareça, o risco é simplificar com base na premissa de que “é só fazer o que é o certo”. A questão é saber *o que* é “o certo”. O conceito de certo vem necessariamente evoluindo. “Ah, o certo é o que está na legislação...” – será



mesmo? Há 15 anos, não era errado fumar dentro das empresas; hoje é errado porque existe uma lei. Mas em algum momento foi certo? O consumo de bebidas alcoólicas não é ilegal dentro das empresas, porém seria correto? Essa percepção pode mudar de acordo com o tipo de indústria onde a empresa está operando? Os conflitos entre o que é legal e o que é moral continuarão a existir e a exigir abertura para o diálogo. Cultura, comunicação e contexto precisam estar cada vez mais integrados. Por isso, essa área ainda precisa de mais estudos no campo da psicologia, das interações entre o público e o privado e no próprio campo da ética e dos dilemas éticos na sociedade.