



INSTITUTO MIGUEL GALVÃO TELES

CONFERÊNCIA

22 de novembro de 2018

INTEGRIDADE E RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL

ABERTURA

Rui Patrício



M
/

L

INTEGRIDADE E RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL

ABERTURA

RUI PATRÍCIO

**COCOORDENADOR DO IMGT, SÓCIO DA MORAIS LEITÃO,
VOGAL DE DIREÇÃO DO OPCR**

Venho para o púlpito por duas razões: a primeira é o facto de não resistir a um púlpito... Fora de brincadeiras, a razão pela qual venho para aqui e não faço a abertura desde a mesa é o facto de querer dar especial importância a este evento. Não por ter sido organizado pelo Instituto Miguel Galvão Teles, pela Morais Leitão e pelo Observatório Português de *Compliance* e Regulatório, mas pelo tema em si. O tema é especialmente importante e está na ordem do dia. Foi por isso que eu não resisti a fazer a abertura desde o púlpito.

Sejam todos muito bem-vindos. Obrigado por estarem aqui (nesta hora tão matutina e neste dia com tão mau tempo) para debatermos em conjunto este tema. Espero que a sessão seja frutífera. Em nome do Instituto Miguel Galvão Teles, da Morais Leitão e do Observatório Português de *Compliance* e Regulatório, declaro que estão abertos os trabalhos.

Além de agradecer a todos a vossa presença (porque, sem audiência, estas sessões não têm nenhum valor), quero agradecer às pessoas que contribuíram para organizar o evento. Foram muitas e, por isso, não vou nomeá-las todas, mas destaco em primeiro lugar a Filipa Marques Júnior, que foi uma das verdadeiras almas do evento. Não é seguramente a última vez que ela se senta neste auditório, mas é a última vez que o faz na sua atual posição (em breve compreenderão porquê). Ainda da casa, agradeço ao Tiago Félix da Costa e a todas as pessoas do nosso departamento de Comunicação e Relações Públicas, que tiveram um papel determinante

na organização do evento, bem como ao Martim Krupenski, que está sempre ao leme da formação e do Instituto Miguel Galvão Teles. Agradeço também ao Observatório Português de *Compliance* e Regulatório, de que sou membro, na pessoa do Miguel Trindade Rocha, que é o seu presidente executivo. Deixem-me agradecer também, de um modo especial, a todas as pessoas que aceitaram o nosso desafio para participarem nas mesas – não só aos que estão na mesa esta manhã (e que serão apresentados pelo Filipe Alves, nosso querido moderador e presidente), mas também a todos quantos nos farão o favor de participar nas mesas seguintes.

Por razões de última hora, e ao contrário do que está previsto no programa, o Nuno Moraes Bastos não pode estar presente. As minhas desculpas em nome dele. Esta é a primeira má notícia; a segunda é que eu vou substituí-lo...

Ditas estas palavras, era o momento de eu me calar e sentar. Normalmente, as pessoas que têm a função de abrir as sessões dizem palavras protocolares, agradecem, dão as boas-vindas, dizem algumas graças que parecem improvisadas, mas não são – e não dizem mais nada. Com a vossa tolerância, aproveitando o facto de estar na minha casa e com a autorização do Filipe Alves, vou tomar a liberdade de gastar mais alguns minutos. São mesmo só alguns minutos, não se trata de uma daquelas situações próprias dos advogados que dizem «estou mesmo a terminar!», e depois demoram bastante tempo.

Quero dizer alguma coisa sobre este tema. Ou melhor: sobre *estes* temas. Porque a nossa conferência chama-se “Integridade e responsabilidade empresarial”, mas sob este chapéu concetual agrupa-se um feixe de temas de grande complexidade.

Vou abrir o evento com um mote, com um título (que, na minha perspetiva, pode ser o *leitmotiv* do nosso encontro), a saber: “da moda ao modo”. Estas matérias estão definitivamente na moda e na ordem do dia. Umhas são mais *sexies* do que outras, mas entraram todas, em definitivo, na vida das empresas, nos escritórios de advogados, nas consultoras, no espaço mediático, em todo o tipo de discussões e preocupações – tornaram-se uma “moda”. Mas essa moda interpela-nos e desafia-nos especialmente a questionarmos o “modo” de fazer estas coisas, o “como” de as fazer.

Isto leva-me a quatro ideias-chave. São mesmo quatro, Filipa! A Filipa costuma brincar comigo quando digo que vou afirmar três ou quatro coisas e depois digo dez, mas neste caso são mesmo estas quatro:

1. Está tudo feito, mas está tudo por fazer.
2. Primeiro estranhou-se, depois entranhou-se.
3. Todas estas coisas exigem uma “dieta” com seis passos.
4. Pensemos no “como” olhando sobretudo para Savile Row (aquela rua de Mayfair, em Londres, onde estavam tradicionalmente concentrados os alfaiates).

Começemos pela primeira: “está tudo feito, mas está tudo por fazer”. É uma ilusão pensar que foi tudo feito na década ou década e meia passada, em que este fenómeno entrou definitivamente no panorama das nossas vidas, nas diferentes vertentes em que opera cada um que aqui está ou poderia estar. Às vezes julgamos que sim: as ideias da integridade empresarial, do *compliance*, da defesa corporativa, das investigações internas “estão por aí”, são uma conquista definitiva, já ninguém as estranha, e, portanto, pode haver a ilusão de que está tudo feito. Mas não, continua tudo por fazer, porque as coisas mudam muito rapidamente: a legislação, os regulamentos e os reguladores mudam; a vida e a dinâmica das empresas, sociedades e instituições são de uma rapidez enorme, é tudo muito volátil.

Estes temas são complexos e exigem uma atenção diária, para depois não fazermos com isto o que Fernando Pessoa fez em relação ao *slogan* da Coca-Cola. Como sabem, a ideia de que «primeiro estranha-se e depois entranha-se» foi criada por Fernando Pessoa, numa altura em que era suposto a Coca-Cola vir para Portugal (depois não veio e tivemos de esperar por meados dos anos setenta). Por vezes, habituámo-nos tanto ao sabor daquela bebida que a bebemos sem pensar no modo como ela é feita, no que significa e nos efeitos que tem. Esta ideia interpela-nos e desafia-nos para a necessidade de – sendo um facto adquirido que o fenómeno se entranhou – pensarmos que esse “entranhamento” precisa todos os dias, semanas ou meses de revisitação. Caso contrário, instalamo-nos no conforto de estar tudo feito e de as coisas estarem adquiridas, sem necessidade de serem revistas.

Dou-vos um exemplo. Uma instituição tem o seu programa de *compliance*, o seu código de conduta, o seu manual de defesa ou ética corporativa. E pronto, está feito: podemos pôr uma moldura muito bonita na parede, descansar e relaxar. Mas depois temos uma surpresa, porque as coisas mudaram, a legislação mudou, a realidade interpela-nos todos os dias – ou porque nos esquecemos de que este tipo de “dieta” tem seis passos, não um ou dois. Eu nunca fiz dieta (apesar de estar assim), mas vou lendo algumas coisas sobre esse regime alimentar. Ora as pessoas esquecem-se, algumas vezes, de que a dieta tem vários passos, os quais não só têm de ser cumpridos como exigem um certo caminho e acompanhamento.

Todas estas matérias, que se agrupam sob o chapéu concetual complexo de “integridade e responsabilidade empresarial”, têm de ter presentes seis passos:

- (i) Diagnosticar e avaliar;
- (ii) Elaborar;
- (iii) Comunicar;
- (iv) Formar;
- (v) Fiscalizar;
- (vi) Sancionar.

Muitas vezes ficamo-nos pelo segundo passo. Diagnosticamos, avaliamos e depois elaboramos – seja um programa, um manual, um conjunto de princípios ou regras mais ou menos detalhado. Depois estranhamos que, ao fim de uns dias, fiquemos outra vez como estávamos antes da dieta. São precisos mais quatro passos, para além desses dois. Tudo isto é uma dinâmica e obriga a ver esta realidade como um organismo vivo, sob pena de regredirmos para o estado anterior ao início da dieta. Costumo chamar a este fenómeno “dieta dos seis passos”.

A necessidade de olharmos esta realidade como um organismo vivo, de não descansarmos na moda e de não nos ficarmos pelo facto de o fenómeno se ter entranhado, depois de um período de estranhamento, obriga-nos a chamar à colação a ideia do “pronto-a-vestir *vs.* alfaiate”, ou, dito de um modo um pouco mais chique, a ideia do “*prêt-a-porter vs.* Savile Row”. Há uma certa tendência nestas coisas para o *copy and paste*, que é um dos males da sociedade moderna: se precisamos de uma coisa, vamos buscá-la

a um modelo, copiamos, mudamos dois ou três nomes (nomeadamente a epígrafe) e ficamos com um programa de integridade empresarial, um programa de *compliance*, um código de conduta (de preferência volumoso), esquecendo-nos de que estamos a fazer algo para um corpo. É o problema do pronto-a-vestir: vamos a um sítio, mas cada qual é como é, um é mais alto, outro é mais baixo, outro é mais gordo... Alguns de vocês já me ouviram fazer esta pergunta outras vezes, mas vou repeti-la usando a expressão inglesa: «*does it fit?*» («isto ajusta-se ao corpo?»).

A lógica de não resistir ao pronto-a-vestir e ao *copy and paste*, de importar modelos sem pensar no destino, no corpo e na instituição a que se destinam, pode, muitas vezes, ser um erro. Como também pode ser um erro, muitas vezes, esquecermo-nos de que estas matérias convocam uma ideia de interdisciplinaridade. Na lógica do alfaiate, mas de todo o modo interdisciplinaridade: vários saberes. Permitam-me que vos diga, de forma um pouco provocatória, que hoje em dia há uma certa tentação em algumas pessoas para pensar que toda a gente sabe fazer programas de *compliance*, um código de conduta, e até um programa de *anti-money laundering*. É preciso ter cuidado, nomeadamente as pessoas que estão mais “calhadas” em áreas que não se encontram nem na génese nem na explicação de tudo isto. É necessário convocar vários saberes.

Não se esqueçam de que tudo nasceu de uma perspetiva preventiva de ilícitos. Portanto, a “vertente sancionatória” é muito importante. Se, a montante, tudo nasceu de uma perspetiva preventiva de ilícitos, a jusante pode desembocar em processos. Sendo assim, os programas que fizemos, nos quais tivemos mais ou menos cuidados, os quais copiámos mais ou menos, nos quais tivemos mais *prêt-à-porter* ou alfaiate, podem depois levantar questões do ponto de vista processual e sancionatório muito complicadas – que se calhar vamos abordar durante o dia de hoje. Qual é o valor probatório das coisas que se recolhem em investigações internas? Como encaramos a privatização do direito sancionatório através da responsabilidade das pessoas coletivas e da imposição às pessoas coletivas de programas de integridade empresarial? A existência de um programa de *compliance* tem algum papel de exclusão ou atenuação da ilicitude, nas vertentes civil, contraordenacional ou criminal? E por aí fora. Eu podia estar aqui mais quinze minutos (e outros 15 minutos depois desses) a convocar questões. Convoquei estas porque são da minha área de saber, mas também podia convocar questões regulatórias ou de *corporate*.

Não nos podemos esquecer de que há uma absoluta necessidade de interdisciplinaridade, de convocação e cruzamento de saberes. Até porque isto se tornou não só uma moda, mas também uma tentação, mesmo do ponto de vista da prestação de serviços de consultoria, advocacia, etc. Nessa tentação e nessa importância de ajudar as instituições e as empresas, temos de ter presentes todas estas ideias, bem como a ideia, muito importante, de interdisciplinaridade. Porque tal ideia, juntamente com as outras que referi, fecha o círculo do “modo”. De facto, a moda é um perigo e pode tornar-se contraproducente se não estivermos atentos ao modo como se faz, tanto em geral como em cada caso concreto. Foi por isso que eu usei como mote “da moda ao modo”.

Vou calar-me, mas não para sempre, até por causa da triste notícia de que vou substituir o Nuno Moraes Bastos. Agradeço a vossa atenção e passo a palavra, a direção dos trabalhos e a presidência da mesa ao Filipe Alves.

Bom dia, obrigado e, mais uma vez, sejam muito bem-vindos.



INSTITUTO
MIGUEL GALVÃO TELES

