

# Ética em infraestrutura

**Impactos sociais e ambientais das grandes construções revelam os desafios para o desenvolvimento ético e sustentável das cidades**

**Especialistas ressaltam a necessidade de criar mecanismos de proteção aos indivíduos mais vulneráveis da sociedade, que geralmente são aqueles que sofrem as consequências das intervenções**

O objetivo de um projeto de infraestrutura é atender ao interesse público, melhorar a vida das pessoas e apoiar o desenvolvimento econômico. Mas esse tipo de construção, considerado a base para uma sociedade estável e produtiva, pode criar severos prejuízos de toda ordem, como desapropriações sem ressarcimento e ausência de medidas mitigadoras aos impactos ambientais. Em face de recorrência desses tipos de casos no mundo, muitos especialistas passaram a avaliar a moralidade da infraestrutura, questionando até que ponto vale a pena ou como viabilizar um grande projeto de forma sustentável.

Em artigo publicado no jornal Huffington Post do Reino Unido, Lord Michael

Hastings, líder global de cidadania e sustentabilidade, e James Stewart, líder global de infraestrutura da KPMG, alertam para a responsabilidade desses casos ao afirmarem que a comunidade, assim como os líderes governamentais e empresariais, têm a obrigação moral de pesar de maneira cuidadosa os dilemas do desenvolvimento da infraestrutura, principalmente aqueles que apresentam implicações políticas. “Essas escolhas normalmente impactam em especial os indivíduos mais vulneráveis e pobres da sociedade”, comentam.

Eles questionam, por exemplo, os benefícios que as Olimpíadas de 2016 trarão de fato ao Rio de Janeiro. “Como a história lembrará o legado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Brasil?

A cidade experimentará prosperidade devido aos investimentos em conjuntos habitacionais, nos veículos BRT, na nova linha de metrô, na revitalização das vias expressas e ao comprometimento com águas mais limpas?”, perguntam. “A cidade cumprirá suas promessas ou grande parte do sacrifício de Maria da Penha – militante contra a construção do Parque Olímpico e última residente da comunidade de Vila Autódromo, expulsa para dar lugar às instalações necessárias às Olimpíadas – e de centenas de outras famílias retiradas à força da Vila Autódromo terá sido em vão?”, questionam.

De acordo com os articulistas, o desafio ético, em se tratando de infraestrutura, não é exclusividade do Brasil, mas uma questão global. E se a melhora



Fotos: acevo KPMG

## Michael Hastings (à esquerda) e James Stewart

**afirmam que líderes empresariais e governamentais têm o dever de avaliar os impactos de instalações de infraestrutura entre os indivíduos mais vulneráveis da sociedade**

dos serviços públicos geralmente traz aspectos positivos, como o fornecimento de energia, habitação, água limpa, serviços de saúde, transportes, etc., a custos razoáveis, cabe aos responsáveis por esses projetos prestar contas dos aspectos negativos do desenvolvimento e assegurar que haja proteções suficientes para aqueles que forem impactados pelas mudanças.

E tal impacto continuará a existir. Lord Michael Hastings e James Stewart pontuam que o crescimento populacional, a migração e a urbanização têm forçado um aumento na construção de infraestrutura, especialmente nas economias emergentes e nos países em desenvolvimento. Estima-se que um total de US\$ 57 trilhões seja necessário até

2030, ou US\$ 3,4 trilhões por ano, para atender essa demanda.

Esse tipo de crescimento representa um desafio, pois, para lidar com um grande fluxo de pessoas, é necessário investir de forma rápida e significativa. “Para atender as metas de desenvolvimento sustentável e concretizar o nível de investimentos necessários, é preciso grande cuidado e consideração, não somente para proteger os direitos das comunidades nativas e o meio ambiente como também para levar em conta os impactos das mudanças climáticas”, afirmam. “Precisamos entender o impacto de uma boa infraestrutura sobre o desenvolvimento e, acima de tudo, é preciso que os líderes governamentais e empresariais ajam com responsabilidade.

Afinal de contas, é importante investir na obtenção da decisão de longo prazo correta e posicionar-se no lado certo da história”, completam.

Para finalizar, eles apontam, ainda, que a exploração da infraestrutura e a moralidade nela envolvida superam as preocupações ambientais. Há também a corrupção, o uso de mão de obra ilegal, condições laborais ruins e insalubres e, na nova era digital, o mau uso de dados públicos e pessoais. Questões que mostram que ainda há necessidade de um esforço conjunto de governos, iniciativa privada no que tange à gestão transparente, poder judiciário e da sociedade em geral para um desenvolvimento mais sustentável, ético e justo na implementação da infraestrutura.

## Debate

## ENTREVISTA

## Efeitos da Lava Jato



Divulgação

**Artur Coutinho**  
CEO da Construtora Camargo Corrêa

À medida que a Operação Lava Jato e os efeitos políticos negativos no Brasil continuam a ganhar proporção, os investidores e os participantes de infraestrutura em todo o mundo estão alertas para avaliar o impacto que o acontecimento terá sobre o setor de construção do País e sobre suas perspectivas de crescimento. Para saber como as empreiteiras do Brasil estão reagindo e recuperando-se, Mauricio Endo, sócio da KPMG no Brasil, entrevistou Artur Coutinho, CEO da Construtora Camargo Corrêa, para a Revista Insight, da KPMG Global. Confira:

### Como o escândalo da Operação Lava Jato impactou o setor de construção?

Evidentemente, houve um impacto de longo alcance sobre as empresas em todo o Brasil, mas, principalmente, nos setores de engenharia e de construção. Isso, associado à crise financeira e econômica que também atinge o Brasil, está tornando o processo de recuperação difícil para muitas empresas. As investigações ainda estão em curso em diversos segmentos, então suponho que o setor ainda tenha uma longa jornada pela frente em termos de repercussões e novos acontecimentos.

### Reações negativas significativas por parte dos brasileiros e dos investidores têm sido demonstradas. Você está surpreso?

Nem um pouco. Todos sabemos que uma concorrência justa traz e garante produtos e serviços de melhor qualidade, aumenta a produtividade e desenvolve profissionais mais competentes. E os brasileiros querem ser atendidos por um setor de infraestrutura moderno, eficiente e de baixo custo. Acredito piamente que somente um ambiente ético, justo e sustentável possa oferecer benefícios à economia e à sociedade.

### Como a Construtora Camargo Corrêa reagiu ao escândalo?

Tenho orgulho em dizer que somos pioneiros entre as grandes empreiteiras do Brasil a trabalhar assiduamente para passar as coisas a limpo e sair da Operação Lava Jato, adotando uma postura responsável de colaboração com investigadores e trabalhando para criar um ambiente de negócios que tenha como base a ética, a competência técnica e a transparência.

### O que isso significa na prática para a sua empresa?

Muito do nosso esforço tem como foco garantir que a cultura, as políticas e os procedimentos da nossa empresa estejam alinhados com as novas leis de combate à corrupção do Brasil, as quais foram atualizadas recentemente para refletir um alinhamento com as dos principais países do mundo, incluindo os Estados Unidos e o Reino Unido. Criando uma combinação entre a ênfase em capacitação profissional e a dedicação à criação de uma cultura ética e responsável – para nós, nossos fornecedores e nossos parceiros –, acreditamos que estejamos saindo do escândalo mais fortes e mais preparados do que nunca para competir de forma justa e transparente.

### A transparência tem aumentado como resultado disso?

Por muitos anos, a Construtora Camargo Corrêa manteve uma competência robusta em auditoria e controles internos. Entretanto, em junho de 2015, criamos um cargo novo, o de vice-presidente para governança e compliance corporativos, o que inclui gestão de auditoria e riscos.

A função criada nos auxiliou a fortalecer muitos programas, principalmente os de capacitação profissional. Além dos programas de capacitação presenciais, também lançamos ferramentas de e-learning para garantir que estejamos atingindo 100% dos nossos funcionários. Estamos sendo muito claros ao estabelecer tolerância zero com desvios e práticas que não estejam alinhadas às políticas e aos códigos de conduta definidos pela empresa.

### O que o governo e o setor industrial brasileiros fizeram para aumentar a transparência na licitação de obras de infraestrutura desde que o escândalo veio à tona?

Acredito que a implementação de leis modernas de combate à corrupção, comparáveis às leis vigentes nos Estados Unidos e no Reino Unido, tenha sido um grande passo para aprimorar o ambiente de negócio no Brasil. E, no nível industrial, temos participado de programas para expandir a conscientização sobre um código de ética e conduta rigoroso, bem como para expandir a adesão a ele, por todo o setor. Mas, em última análise, o relacionamento entre o setor público e o setor privado precisa ser fundamentalmente redefinido, e a corrupção precisa ser combatida permanentemente. A adoção de transparência e a maior previsibilidade são o melhor caminho para assegurar o planejamento de longo prazo e a eficiência nos investimentos em infraestrutura, tão necessários para a promoção do desenvolvimento econômico e social com sustentabilidade.

### Você acredita que as duras lições foram aprendidas?

Executivos e empresas proeminentes estão pagando um preço alto pelas más práticas que adotaram no passado, e tenho certeza de que eles nunca irão querer pagar esse preço novamente. Acredito que, com outras entidades públicas e privadas agora adotando o mesmo alto nível de transparência e colaboração, possamos construir um mercado com base em ética e competência técnica, que certamente terão um impacto positivo a longo prazo.

### O escândalo impactará no modo como o Brasil investe em infraestrutura a longo prazo?

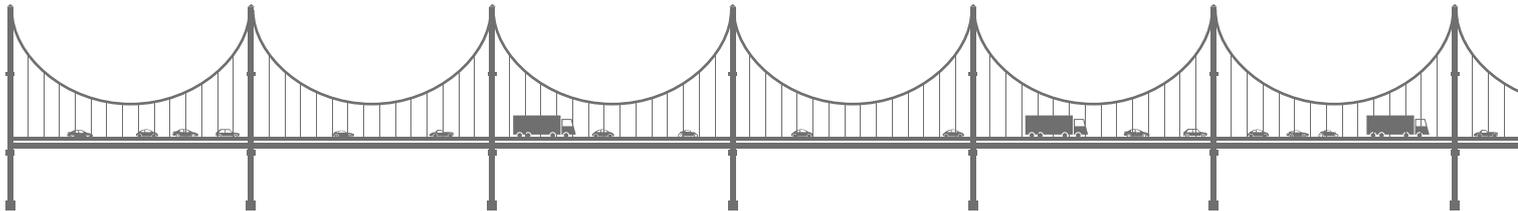
Reconhecemos que existe uma enorme e histórica carência de infraestrutura em todas as áreas do País. No entanto, quando o governo retomar os investimentos, ele precisará ter certeza de que os projetos de infraestrutura sejam contratados de uma forma que garanta

estabilidade regulatória, planejamento a longo prazo e investimento eficiente.

### O que será necessário para virar a página em relação à Operação Lava Jato?

Certamente temos uma longa jornada pela frente. No entanto, se quisermos criar um ambiente de negócios ético, justo e sustentável, os programas

de compliance corporativo não serão suficientes. Precisaremos também de uma profunda reformulação no modo como os projetos de construção e engenharia são contratados. Acreditamos piamente no Brasil e estamos confiantes de que o país – e suas empreiteiras – superarão esse problema e sairão dele mais fortes e mais competitivos do que nunca.



# Ética organizacional

As construtoras brasileiras estão dolorosamente cientes da importância da ética. Embora a investigação na Operação Lava Jato tenha atingido os grandes responsáveis pela tomada de decisão, o escândalo serviu também para tornar mais perspicaz o foco no relacionamento entre as empreiteiras e seus funcionários.

Em entrevista a Fernando Faria, sócio da área de infraestrutura da KPMG no Brasil para a Revista Insight, da KPMG Global, o CEO da Andrade Gutierrez Construção, Clorivaldo Bisinoto, comentou que o recente foco em ética e conduta na contratação de funcionários representa outro passo em uma evolução contínua para a empresa. “Em 2010 começamos a mudar a cultura empresarial, passando de uma abordagem do tipo ‘comando e controle’ para uma que é muito mais colaborativa em sua natureza,” observa. “Atualmente, nosso objetivo é liderar por meio de respeito e incentivar um sentimento de ‘pertencimento’ à organização,” completa.

Com essa mudança no estilo de liderança, a empresa tentou estimular a cultura de

comunicação aberta entre os funcionários. “Preferimos uma pessoa que nos diga que há um problema do que uma que tente acobertá-lo por medo de perder seu trabalho ou de sentir-se constrangida.”

Bisinoto atribui parte do sucesso da empresa ao desenvolvimento de processos padronizados que apresentam consistência em todas as operações da organização na África e na América do Sul. “A padronização de processos ajuda os funcionários a permanecer em conformidade,” observa. “Se não houver uma norma ou um padrão, será fácil que os funcionários comecem a estabelecer suas próprias regras e rapidamente se tornem violadores das normas.”

Ele ainda afirma que a integridade deve permear a cultura da organização. “Independentemente da forma de capacitação dos funcionários, seja no local de trabalho, seja em salas de treinamento corporativas, ou até por meio de treinamento on-line, eles precisam entender que é necessário agir com integridade.”

Ele ressalta também a importância da valorização da cultura nos locais onde são realizadas as obras. “Nossos funcionários sentem-se extremamente orgulhosos do legado que deixamos para as comunidades e do impacto que nosso trabalho tem, particularmente sobre as áreas rurais mais carentes na África e no Brasil”, afirma. “Trata-se de reforçar uma cultura que tem orgulho dos benefícios sociais que proporcionamos”, complementa.

Embora sua missão como CEO seja melhorar os resultados e retirar a empresa da rota dos recentes escândalos no Brasil, ele argumenta que isso não poderá ser alcançado reduzindo as contribuições sociais da empresa. “Temos de focar em ambos conjuntamente. Essa é a única forma de construirmos um mundo melhor”, conclui.



Divulgação

**Para Clorivaldo Bisinoto, CEO da Andrade Gutierrez, cultura de comunicação aberta melhora a transparência e aumenta a integridade dos colaboradores**