

## Entrevista Francisco Sánchez

ADMINISTRADOR DA SONAE CAPITAL

# Bons desempenhos éticos atraem clientes, colaboradores e negócios

Para Francisco Sánchez a ética traduz-se em confiança e esta cria condições para melhores desempenhos e menos desperdícios



**FILIPE S. FERNANDES**

Francisco Sánchez, 72 anos, é administrador da Sonae Capital, empresa do grupo Efanor Investimentos de Belmiro de Azevedo, defende que a “prática ética – a prática do que é legal, justo e correcto – não deve ter por objectivo o ganho de vantagem competitiva. Não deveria, até, ser um factor distintivo de uma organização, já que todas deveriam, responsabilmente, agir desse modo”. Engenheiro com experiência de gestão diz que “não são as empresas, mas sim as pessoas que são éticas. Das empresas, poderá falar-se dos princípios e valores que afirmam”.

**Quais são para si os princípios basilares para uma empresa eticamente responsável?**

O princípio basilar da ética empresarial é o reconhecimento de que a empresa, enquanto entidade colectiva com finalidades consideradas socialmente úteis, se relaciona continuamente com o seu entorno, afectando-o e sendo por ele afectada, e de que, nessa relação, deverá

assumir a responsabilidade por todos os impactes – económicos, ambientais e sociais – resultantes da sua actividade, evitando ou procurando activamente minimizar ou compensar aqueles que possam ser negativos. A ética, de facto, exerce-se na relação e não na afirmação de princípios de boa conduta, por útil que essa afirmação possa ser.

Uma empresa que vise um bom desempenho ético promoverá uma cultura organizacional, que necessariamente inclui os seus parceiros de negócio, geradora de transparência, de confiança, de respeito pelos direitos dos que por ela são afectados e de responsabilidade pelas consequências das decisões e dos actos praticados.

Deverá, também, dispor de normas e sistemas de prevenção e controlo adequados aos riscos em presença, bem como de canais apropriados para esclarecimento e debate de questões de natureza ética para registo e tratamento de denúncias de más práticas que os diferentes stakeholders possam originar.

Quanto à forma de promover

**A prática ética não deve ter por objectivo o ganho de vantagem competitiva.**

uma tal cultura organizacional, dependerá das circunstâncias de cada empresa, não parecendo que, neste como em outros domínios da gestão, haja uma receita aplicável a todas as empresas.

**Qual é a vantagem competitiva da ética, da sua prática?**

A prática ética – a prática do que é legal, justo e correcto – não deve ter por objectivo o ganho de vanta-

gem competitiva. Não deveria, até, ser um factor distintivo de uma organização, já que todas deveriam, responsabilmente, agir desse modo. Contudo, sabemos que assim não é. Frequentemente nos deparamos com relatos de práticas de falta de integridade ou de desrespeito por direitos fundamentais, por parte de empresas, de que resultam graves prejuízos para as próprias e para terceiros e, mais generalizadamente, a perda de confiança por parte dos grupos de stakeholders mais relevantes, como sejam os colaboradores, os clientes e a opinião pública, os cidadãos.

É justamente a questão da confiança – cuja base de suporte é a existência continuada de consistência entre a prática e os princípios e valores afirmados – que permite abordar a ética como uma vantagem competitiva da organização. De facto, nas organizações com bons desempenhos éticos, são mais elevados os níveis de confiança internos e externos e, em consequência, maior a atractividade junto de clientes, potenciais colaboradores, for-

necedores e parceiros de negócio. São, também, melhores os desempenhos operacionais e menores os custos, já que se reduzem significativamente perdas e controlos dispendiosos.

**No domínio da ética nas empresas considera que existe uma diferença entre o que existe codificado e o que se faz na prática ética?**

Existe sempre diferença entre o que se encontra codificado numa empresa, em qualquer domínio, - os sistemas formais de gestão – e a prática de cada um dos seus membros, em cada circunstância específica, a qual é fortemente influenciada pelos elementos dos sistemas informais que, no essencial, enformam as culturas empresariais.

Cada uma dessas diferentes práticas vai, por sua vez, ser tomada como exemplo pelos restantes membros, retroagindo dessa maneira sobre o sistema informal, promovendo o alinhamento entre as acções e os valores afirmados, ou, ao contrário, alargando e tornando mais clara a inconsistência entre es-

Pedro Elias



## PERFIL

UMA CARREIRA FEITA  
NO SECTOR ELÉCTRICO

Francisco Sanchez nasceu em 1942, em Lisboa. É engenheiro electrotécnico pelo Instituto Superior Técnico (1965). Desenvolveu a maior parte da carreira profissional no sector eléctrico, tendo iniciado a sua actividade em 1969, na Companhias Reunidas Gás e Electricidade (CRGE). Mais tarde, na EDP, esteve na área da distribuição, onde chegou a director-geral da Distribuição Tejo. Com a criação do Grupo EDP em 1994 foi nomeado administrador da LTE e da Hidrotejo. Dois anos depois foi eleito para a administração da EDP. Em 2000 tornou-se presidente da EDP, cargo em que se manteve até 2006. É administrador da Sonae Capital.

# “Todas as empresas têm responsabilidades éticas”

### A ética e os negócios são conciliáveis?

Não só são conciliáveis, como, numa perspectiva de sustentabilidade e no longo prazo, não se poderá pensar em negócio sem identificar e gerir os riscos éticos – todos e não apenas os de conformidade legal – envolvidos. Esses riscos dependem fortemente da natureza dos negócios e dos mercados, mas o que observamos é que a globalização e as redes de interdependência e de cooperação em que as empresas actuam contribuem para aumentar significativamente os riscos relacionados com a ética.

### Como é que uma empresa com responsabilidades éticas pode fazer negócios em determinados mercados em que se tem de contar com facilitadores?

Não há empresas com e sem responsabilidades éticas. Todos os seus dirigentes e colaboradores as têm, mesmo que não tenham explicitado os respectivos valores e códigos de ética ou de conduta. O exemplo referido – a utilização de “facilitadores” –, para além da perspectiva ética mais geral, pode mesmo configurar incumprimentos legais.

A decisão a tomar deverá ter em consideração os riscos em presença e, sobretudo, a eventual existência de direitos fundamentais que, com essa decisão, possam ser afectados. Em qualquer caso, decisões e acções que contrariem os princípios e compromissos éticos assumidos serão sempre vistos pelos colaboradores e outras partes interessadas como inconsistências que potenciam a recorrência de más práticas éticas, aumentando o risco empresarial, e reduzem os níveis de confiança, aumentando os custos.

Deverão, à luz destes riscos, ser ponderadas a eventual inevitabilidade da presença nesses determinados mercados, bem como as al-

Não são as empresas, mas sim as pessoas que são éticas.

ternativas de actuação e de prevenção de recorrência, se essa presença se revelar de absoluta necessidade para os objectivos económicos e sociais prosseguidos. É fundamental procurar antecipar a possibilidade de envolvimento em situações menos claras, para não ter enfrentar, mais tarde, dilemas éticos.

**Há quem diga que em vez de se perguntar se “A sua empresa é ética?” se devia fazer outra pergunta: “A sua empresa é valorizada, apreciada, responsável, respeitada, compreendida?”. Concorda?**

Concordo, até porque não são as empresas, mas sim as pessoas que são éticas. Das empresas, poderá falar-se dos princípios e valores que afirmam, da maturidade dos seus sistemas de gestão (os sistemas formais) e, sobretudo, da maior ou menor consistência entre as práticas observáveis das suas pessoas e aqueles princípios e valores, factor determinante da confiança que nela vão depositar as várias partes interessadas, internas e externas. Nessa perspectiva, as perguntas deveriam talvez ser: “a sua empresa é responsável?”; “os seus stakeholders confiam nela?”; “actua como diz?”; “gostaria de trabalhar nela (ou com ela)?”

tes. Não é possível – nem desejável – estabelecer, numa empresa, normas e procedimentos que considerem todas as situações de decisão e de acção eticamente qualificáveis.

Importará, isso sim, estabelecer e partilhar os valores, princípios e compromissos que a empresa assume como seus, no quadro dos quais e na circunstância específica em que é chamado a agir, cada pessoa na organização, livre e responsabilmente, avaliará, as possíveis

alternativas e respectivas implicações, as cotejará com os seus próprios valores, decidindo e agindo depois, de acordo com o seu melhor julgamento.

### Conhece várias empresas. Que diferenças encontrou nas práticas éticas e nos princípios éticos estabelecidos?

A vivência da ética em contexto empresarial é diferente de organização para organização, porque diferentes são as condicionantes de

entorno, os mercados, as culturas prevalentes, os riscos de ocorrência de más práticas e a sua significância, etc.. Assim, cada organização adoptará, de forma mais ou menos explícita, os princípios, compromissos e práticas que entende adequados aos desafios específicos que enfrenta, ao posicionamento que pretende assumir perante os seus stakeholders e, finalmente, à visão que se propõe concretizar.



**BEST  
ETHICAL PRACTICES  
AWARDS 2014**  
CAPGEMINI / JORNAL DE NEGÓCIOS



**negocios**

