

# Vivendo nossos valores: Código de conduta profissional da McKinsey

Nossos **valores** definem quem somos como empresa e quem queremos ser.

Eles oferecem os princípios orientadores que moldam nossas ações e são essenciais para cumprir as duas partes da nossa missão: **ajudar nossos clientes a fazer melhorias distintas, duradouras e significativas em seu desempenho e construir uma grande empresa que atraia, desenvolva, empolgue e retenha pessoas talentosas.**

Esperamos que todos os colaboradores sigam nossos valores todos os dias. E ao nos depararmos com uma situação difícil, esperamos que todos se desafiem e consultem seus colegas, para determinar qual atitude seria mais consistente com nossos valores.

Embora nossos valores orientem o nosso comportamento e nos ajudem a fazer as escolhas certas, também contamos com **políticas** sólidas. Essas políticas estabelecem nossas obrigações como parte da empresa e definem as regras de conduta em uma ampla variedade de situações específicas, muitas vezes complexas. Elas se aplicam a todos os membros da empresa ao redor do mundo, e esperamos que todos os colaboradores estejam integralmente em conformidade com essas políticas. Mantemos os mais altos padrões de integridade e comportamento e, conseqüentemente, nossas políticas muitas vezes vão muito além do que é exigido pela legislação. **A inobservância das nossas políticas pode resultar em sanção disciplinar, inclusive demissão.**

Finalmente, temos o nosso **Código de conduta profissional**, o qual define as expectativas de comportamento de todos os membros da empresa. O Código de conduta profissional não substitui as nossas políticas. Em vez disso, ele atua como um guia para ajudar os colaboradores a entender os elementos centrais das nossas políticas e como essas políticas estão enraizadas nos nossos valores.

O Código de conduta profissional destaca a nossa responsabilidade *pessoal* em prol de uma conduta profissional. Esperamos que todos os colaboradores sigam este Código de conduta profissional, assim como esperamos que os terceiros que trabalham em nosso nome, como contratados, consultores e outros fornecedores, atuem de maneira consistente com o nosso Código.

# Nosso código de conduta profissional

Nosso Código de conduta profissional atua como um guia para nossos valores e políticas atuais, assim como descreve nossas expectativas em relação a todos os membros da empresa nas áreas de:

- 1. Atendimento de nossos clientes com os mais altos padrões profissionais**
- 2. Criação de um ambiente de trabalho que inspire e motive nossas pessoas**
- 3. Cumprimento da nossa responsabilidade com a sociedade**
- 4. Gestão dos riscos para a empresa**
- 5. Busca de orientação e levantamento de preocupações**

O Código de conduta profissional da McKinsey é apoiado pelo conjunto total de políticas da empresa.

# 1. Atendimento de nossos clientes com os mais altos padrões profissionais

Temos o privilégio de ter a confiança dos clientes que atendemos, e conquistamos essa confiança agindo sempre com o mais alto nível de integridade; oferecendo orientação objetiva e independente; colocando os interesses dos nossos clientes à frente dos nossos; e protegendo as informações confidenciais e sensíveis de nossos clientes. Esperamos que todos os colaboradores ajam o tempo todo de uma maneira que justifique e reforce a confiança conferida a nós.

## **Impacto no cliente**

Como empresa, estabelecemos uma alta aspiração para o impacto positivo que temos por meio do nosso atendimento ao cliente. Somente realizaremos o trabalho quando temos certeza de que os objetivos do trabalho causarão impacto significativo, positivo e duradouro; que o impacto do nosso trabalho tem o potencial de exceder em muito nossas taxas profissionais; que não seremos pressionados a comprometer nossos valores; e que manteremos a fé no nosso compromisso de fazer um trabalho que atraia, desenvolva, empolgue e mantenha pessoas talentosas. Temos o compromisso de causar um impacto positivo da melhor forma possível para todos os nossos clientes, e responsabilizamos nossos líderes por esse impacto. Esperamos que nossos líderes supervisionem o nosso trabalho, assegurem que as condições para o impacto estejam implantadas e usem nossas melhores aptidões em todas as situações. Todos os colaboradores têm a obrigação de se manifestar caso sintam que nossa capacidade de cumprir essas aspirações de impacto estejam comprometidas.

## **Informações confidenciais do cliente**

No decorrer do nosso trabalho, receberemos informações confidenciais de clientes e terceiros, e tomaremos extremo cuidado com as informações que nos foram confiadas. Informações confidenciais de clientes são todas as informações não disponíveis ao público em geral (verbais ou por escrito), inclusive planos de negócios e segredos comerciais, nomes de clientes, a natureza dos nossos serviços aos clientes, nossas recomendações ou orientações, dados de clientes e informações que adquirimos à custa dos nossos clientes. Compartilhamos as informações confidenciais de clientes apenas com colaboradores que tenham a necessidade legítima de saber ou os que sabemos que estão autorizados a acessar as informações. No que diz respeito ao uso de mídias sociais, esperamos que os colaboradores protejam as informações confidenciais do cliente, inclusive qualquer informação que possa revelar a identidade de um cliente ou nossa presença no local. Espera-se, ainda, que os colaboradores assegurem que os dados de nossos clientes e o ambiente de dados da Firma estejam protegidos contra acesso externo não autorizado, aderindo às normas de segurança cibernética descritas nas políticas cibernéticas da Firma.

## **Independência profissional**

Precisamos evitar o envolvimento em atividades externas que possam interferir nas nossas responsabilidades com nossos clientes e com a Firma. Cabe a cada um de nós assegurar que jamais haja dúvida sobre se estamos agindo na qualidade de membro da Firma ou em alguma outra função. Portanto, os colaboradores da Firma estão impedidos de realizar trabalho contratado fora da Firma, e não podem operar ou gerenciar ativamente um negócio, concorrer a um cargo político ou aceitar uma função oficial em uma campanha política. Além disso, os colaboradores da Firma estão impedidos de fazer parte do conselho administrativo de qualquer empresa com fins lucrativos, seja de capital fechado, de capital aberto ou estatal, e precisam obter autorização antes de aceitar a participação em conselhos sem fins lucrativos, para assegurar que não haja conflitos com nossos clientes. Funções provisórias em empresas de clientes são permitidas somente sob um conjunto muito limitado de circunstâncias e somente quando liberadas pelo Comitê de Risco de Atendimento ao Cliente (Client Service Risk Committee, CSRC) da empresa. Todos os colaboradores da empresa são obrigados a divulgar eventuais possíveis conflitos de interesses reais ou aparentes, assim como consultar os respectivos líderes da Firma e órgãos administrativos sobre a melhor forma de lidar com a situação.

## **Uso indevido das informações do cliente**

Para assegurar que não haja risco de uso indevido das informações privilegiadas, os colaboradores da Firma e os membros de suas famílias estão proibidos de comprar ou vender títulos mobiliários negociados publicamente (inclusive títulos mobiliários emitidos por entidades governamentais estaduais, locais ou municipais nos EUA) de qualquer cliente da empresa, e são obrigados a consultar a Firma antes de comprar e vender títulos mobiliários negociados publicamente. Além disso, os colaboradores da Firma estão proibidos de manter um investimento em uma empresa privada que eles atendam ou fazer um investimento que crie um conflito de interesses para a Firma ou para si próprios. Os colaboradores da Firma também estão proibidos de usar as informações confidenciais do cliente por qualquer motivo que não seja o atendimento desse cliente. Essas informações não podem ser usadas para fins pessoais ou políticos ou para atender um cliente diferente.

## **Recursos e ativos do cliente**

Esperamos que os colaboradores tratem com respeito os ativos dos clientes, inclusive instalações e equipamentos, e gastem apenas o que é necessário para a realização do nosso trabalho com a mais alta qualidade.

## 2. Criação de um ambiente de trabalho que inspire e motive nosso pessoal

Atraímos, desenvolvemos e buscamos estimular e manter pessoas verdadeiramente talentosas. Fazemos isso por meio das oportunidades de impacto, crescimento e desenvolvimento que proporcionamos; proporcionando um ambiente de trabalho no qual nosso pessoal se sinta respeitado e possa prosperar, crescer e dar o seu melhor; e mantendo a meritocracia justa.

### **Inclusão, diversidade e ambiente de trabalho seguro e de respeito**

Valorizamos a cultura inclusiva e celebramos a diversidade de todos os tipos. A diversidade das nossas equipes melhora a criatividade do nosso pensamento, a qualidade do nosso trabalho e a experiência de desenvolvimento dos nossos colaboradores. Esperamos que cada colaborador se responsabilize mutuamente, visando assegurar um ambiente de trabalho que celebre os benefícios da diversidade e no qual todos sejam tratados com respeito e dignidade, sintam-se acolhidos e seguros e possam crescer, desenvolver e desempenhar seu melhor trabalho. Não toleramos discriminação, assédio sexual ou assédio moral, de forma alguma. Nossas expectativas de comportamento se estendem a todas as interações dentro e fora do ambiente de trabalho, inclusive eventos de equipe, institucionais, treinamentos e por meio de comunicações eletrônicas.

### **Nossa meritocracia**

Exigimos que todos os colaboradores defendam tanto a realidade quanto a percepção da nossa meritocracia e façam isso de forma cuidadosa, com respeito, dignidade e empatia. Nossos processos de avaliação individual, que são fundamentais para a nossa meritocracia, são holísticos e confidenciais, e espera-se que todos os colaboradores contribuam com sinceridade. Tentativas de subverter nossos processos de avaliação são contrárias aos nossos valores. Qualquer contratação, inclusive para cargos temporários ou para o fornecimento de serviços externos, precisa estar em conformidade com os processos da empresa e ser baseada exclusivamente no mérito. O favoritismo, ou a percepção de favoritismo, representa um risco para a nossa meritocracia e, sendo assim, proibimos relacionamentos pessoais românticos, físicos ou familiares entre membros da empresa que estejam em qualquer tipo de relação de subordinação ou que estejam trabalhando ativamente juntos. Da mesma forma, proibimos a contratação de filhos de Sócios da Firma. Espera-se que os colaboradores declarem a existência de um relacionamento pessoal que possa interferir na nossa meritocracia ou criar qualquer outro conflito de interesses.

### **Informações pessoais de nossos colaboradores**

Lidamos com os dados pessoais de nossos colaboradores de forma justa e com respeito, e coletaremos dados pessoais apenas para objetivos específicos, explícitos e legítimos, e limitamos os dados coletados apenas ao necessário para o objetivo para o qual foram coletados.

# 3. Cumprimento da nossa responsabilidade com a sociedade

Como Firma, estamos comprometidos com o impacto social positivo. Ajudamos a enfrentar os desafios sociais na forma como nos comportamos no decorrer dos nossos negócios, por meio do nosso envolvimento nas nossas comunidades e nos investimentos que fazemos para apoiar um impacto significativo e duradouro nas questões sociais urgentes.

## **Impacto social das nossas atividades**

No decorrer do atendimento ao cliente, espera-se que os colaboradores pensem amplamente sobre o impacto do nosso trabalho nas diversas partes interessadas dos nossos clientes, com o intuito de ajudar nossos clientes a estar atentos ao seu impacto social, debater ativamente o impacto das nossas recomendações sobre os interesses dos acionistas, clientes e sociedades e sempre atuar de uma maneira que seja consistente com as leis e regulamentos pertinentes. Incentivamos os colaboradores que desejam retribuir às suas comunidades, por meio do voluntariado, serviço de consultoria sem fins lucrativos e doações beneficentes. Os colaboradores da empresa, no entanto, não têm permissão para concorrer a um cargo político ou aceitar um cargo oficial em uma campanha política.

## **Direitos humanos**

Estamos comprometidos com os direitos humanos e cumprimos todas as leis de direitos humanos. Nosso compromisso com os direitos humanos demonstra a quem atendemos e em que parâmetros, e não faremos trabalhos que apoiem ou permitam violações dos direitos humanos. Não toleramos violência física, ameaças, assédio ou abuso verbal de qualquer tipo no local de trabalho, seja nas nossas localidades ou nas de nossos clientes. Exigimos que os fornecedores estejam em conformidade com o Código de conduta do fornecedor da McKinsey, que proíbe todas as formas de trabalho forçado, trabalho infantil e tráfico humano, assim como exige conformidade com todas as leis relacionadas a discriminação, assédio e retaliação.

## **Meio ambiente**

A McKinsey está comprometida em minimizar o impacto que a nossa Firma tem sobre o meio ambiente e busca fortalecer continuamente nossas políticas e práticas ambientais. Nós nos esforçamos para gerenciar e reduzir nossas emissões globais de gases de efeito estufa e nosso impacto de resíduos. Esperamos que os colaboradores levem em consideração o impacto ambiental ao fazer escolhas sobre como trabalhar. Isso inclui reduzir as emissões de viagens, sempre que possível, minimizar o desperdício e aumentar a reciclagem nas unidades da McKinsey e nos locais dos clientes.

## **Concorrência e comércio**

Temos o compromisso de promover mercados livres, justos e competitivos, assim como competir pela qualidade e impacto do nosso trabalho. Cumprimos as regulações de comércio internacional que proíbem ou restringem negócios com determinados países, organizações ou indivíduos. Além disso, todos os colaboradores precisam estar em conformidade com todas as leis, regulações e políticas internas pertinentes relacionadas a antitruste, concorrência justa, combate à lavagem de dinheiro, financiamento de organizações terroristas e controles comerciais.

## 4. Gestão dos riscos para a empresa

Temos a confiança não apenas dos clientes que atendemos, mas também das comunidades em que operamos e dos profissionais que integram nossa Firma. Essa confiança e a nossa reputação de integridade e independência são preciosas: nossa capacidade de causar impacto aos nossos clientes, oferecer oportunidades aos nossos colaboradores e contribuir para as economias e sociedades em que vivemos e trabalhamos depende disso. Portanto, espera-se que todos os colaboradores ajam sempre visando gerenciar proativamente os riscos para a Firma, assim como melhorar e proteger a reputação da Firma.

### **Corrupção, suborno, presentes e entretenimento**

Não participaremos de nenhuma forma de corrupção, e temos a obrigação de informar nossos clientes se encontrarmos corrupção concreta ou suposta em suas organizações. Os colaboradores da Firma e qualquer pessoa que atue em nosso nome estão impedidos de oferecer presentes ou favores para obter qualquer forma de vantagem para nós, nossos colaboradores ou qualquer terceiro. Também não podemos aceitar presentes que tenham a intenção de nos influenciar, e não ofereceremos tratamento preferencial nos nossos processos de contratação baseados em mérito. Temos de evitar a influência imprópria tanto concreta quanto suposta e, portanto, também devemos evitar entretenimento que possa ser percebido como inadequado ou excessivo.

### **Situações de atendimento ao cliente de maior risco**

A Firma identificou uma série de situações de atendimento ao cliente que exigem que os colaboradores sigam exigências adicionais específicas para gerenciar os riscos para clientes, nossa Firma e nosso pessoal. Isso inclui análises, fusões e aquisições, setores públicos, sociais ou associados ao Estado, conformidade de produtos farmacêuticos e médicos, compromissos com compradores e fornecedores, reestruturação e falência, remuneração, entrega e suporte de aplicativos de software, trabalho que exija interação com reguladores e trabalho realizado em parceria com terceiros. A aprovação do CSRC é necessária antes do comprometimento de trabalhar nessas áreas, e os colaboradores que realizarão esses trabalhos precisam estar familiarizados com as políticas específicas que abrangem essas áreas, realizar todo o treinamento necessário e cumprir as exigências de uso de profissionais experientes e apropriados para supervisionar o trabalho.

### **Mídias sociais e imprensa**

Espera-se que todos os colaboradores se apresentem profissionalmente nas mídias sociais. Mesmo no uso de contas privadas de mídia social, esperamos que os colaboradores estejam atentos às percepções que podem ser criadas.

Independentemente de um colaborador estar se manifestando em nome da Firma ou simplesmente usando

as mídias sociais para uso pessoal, esperamos que os colaboradores mantenham a confidencialidade do cliente e da Firma e protejam a reputação da empresa. Os colaboradores não devem expressar seus pontos de vista políticos pessoais de maneiras que possam comprometer a reputação de neutralidade política da Firma. Toda publicação e comunicação de imprensa externa exige aprovação do setor de Comunicações Externas da empresa, e os colaboradores precisam concluir o treinamento de mídias antes de qualquer entrevista para jornalistas ou blogueiros.

### **Segurança e proteção de dados**

Todos os colaboradores precisam proteger os dados da Firma e seu ambiente de dados contra o acesso não autorizado. Todas as implementações digitais feitas pela Firma, inclusive aplicativos, plataformas, tecnologias e produtos de terceiros, precisam estar em conformidade com as normas aprovadas, para assegurar que as informações confidenciais estarão protegidas por controles de segurança rígidos. As exceções precisam ser aprovadas pela equipe de Riscos Cibernéticos, e os colaboradores que não tiverem certeza sobre a segurança de um sistema ou tecnologia devem enviar um e-mail para obter ajuda.

### **Recursos e ativos da McKinsey**

Esperamos que os colaboradores sejam cuidadosos na forma como utilizam os recursos da Firma e protejam as informações e os ativos da empresa. Os ativos da McKinsey, inclusive informações privilegiadas, software, estruturas, ferramentas e metodologias, precisam ser utilizados apenas de acordo com as políticas da Firma e para atividades relacionadas à Firma. Os colaboradores não podem usar os recursos da McKinsey, como listas de distribuição de e-mail, para fins políticos, solicitar investimentos ou outros interesses pessoais. Esperamos que todos os colaboradores atuem como fiscalizadores da Firma, cumpram nossas políticas de despesas de forma total e consistente e reflitam sobre como o seu uso de recursos seria percebido externamente e por seus colegas.

### **Registros precisos**

Mantemos registros precisos pelo tempo necessário que nos permita cumprir todas as leis e regulamentos pertinentes. É explicitamente contra a nossa política manter registros de empresas ou clientes fora dos sistemas da Firma, assim como destruir, falsificar ou alterar os registros que precisarem ser mantidos (p. ex., no contexto de uma investigação). Espera-se que os colaboradores arquivem todos os registros necessários para a Firma, como relatórios de despesas e planilhas de horas, com exatidão e em tempo hábil.

**Trabalho com terceiros**

Fazemos parcerias com outras empresas e envolvemos pessoas, inclusive consultores sênior, de fora da Firma, para prestar o melhor aos nossos clientes e à Firma. Essas relações são facilitadoras cada vez mais importantes para o nosso impacto e inovação. Ao mesmo tempo, trabalhar com outras organizações e pessoas aumenta possíveis riscos financeiros, jurídicos e reputacionais. Portanto, essas situações exigem cuidado adicional e orientação especializada. Todos os colaboradores precisam assegurar que qualquer terceiro que faça parceria com a Firma ou preste serviços à Firma seja devidamente verificado e que esteja em conformidade com as nossas políticas de consultoria, trabalhadores externos e parcerias.

# 5. Busca de orientação e levantamento de preocupações

Nem todas as situações podem ser registradas de forma nítida em uma política ou código de conduta, e os colaboradores devem sempre buscar orientação quando se depararem com uma situação difícil ou sempre que não tiverem certeza da atitude correta a ser tomada.

Se um colaborador observar algo que acredite ser inconsistente com nossos valores, nossas políticas ou com este Código, que possa colocar a Firma ou um colaborador específico em risco ou que possa ser ilegal, ele tem a obrigação de se manifestar.

Colaboradores que ocupem algum cargo de supervisão, por exemplo, sócios ou gerentes, têm a obrigação adicional de denunciar qualquer coisa que possa ser uma violação da nossa Política de garantia de um ambiente livre de assédio ou discriminação.

A Firma não tolera retaliação contra um colaborador que, de boa-fé, levantar uma preocupação sobre qualquer aspecto da conduta profissional ou que cumpra sua obrigação de participar honestamente de uma investigação externa ou da Firma. **Retaliação de qualquer forma é uma violação da política e poderá resultar em ação disciplinar, inclusive rescisão do contrato de trabalho.**

Os recursos a seguir estão disponíveis para todos os colaboradores que tenham dúvidas, desejam fazer uma pergunta ou comunicar uma preocupação.

## Conselhos de um colaborador

Nossa desejo é que os colaboradores se sintam confortáveis ao buscar orientação ou comunicar preocupações diretamente a um colaborador de empresa. Exemplos de colaboradores que podem ajudar a resolver sua preocupação incluem:

- O ED [Engagement Director (Diretor de engajamento)] ou outro líder da sua equipe de atendimento ao cliente
- Seu DGL [Development Group Leader (Líder de desenvolvimento do grupo)], sócio gestor de escritório, líder de núcleo, supervisor ou gerente de departamento
- Seu líder regional de pessoal, PD [Professional Development (Desenvolvimento profissional)] ou RH
- O líder de riscos, líder de pessoas, ou director jurídico
- O departamento [global de ética](#) da empresa
- Qualquer membro do departamento Jurídico da empresa

— Para preocupações relacionadas especificamente ao comportamento de um sócio ou sócio sênior:

Presidente do Comitê de normas profissionais, Líder do escritório de parceria global, ou líder de pessoas

— Para preocupações relacionadas ao atendimento ao cliente:

Qualquer membro do CSRC ou nosso líder de riscos

## Linhas diretas

Reconhecemos que há momentos em que os colaboradores podem sentir a necessidade de ter a oportunidade de comunicar uma preocupação ou fazer uma pergunta sem falar diretamente com outro colaborador. Para esses casos, estabelecemos as linhas diretas como um veículo alternativo para os colaboradores usarem.

Você poderá fazer perguntas ou comunicar uma preocupação por meio de um link interno, o qual é hospedado por um prestador de serviços externo, para mantê-las em confidencialidade, na extensão permitida pela legislação.

## Ouvidoria

A Ouvidoria da Firma está disponível para todos os colaboradores da Firma caso precisem de orientação e apoio informal e confidencial. Nossa Ouvidoria não instruirá você sobre o que fazer, nem agirá sobre qualquer coisa que você divulgar (exceto se acreditar que há risco imediato de segurança) ou encaminhará sua situação para outras pessoas dentro ou fora da empresa. Sendo assim, a Ouvidoria não pode tomar providências para abordar dúvidas ou preocupações que você possa ter. Se você tomar ciência de uma possível violação dos nossos valores, dos padrões profissionais, políticas ou da legislação, informe-a por meio de um dos métodos indicados acima, para que a empresa possa analisá-la e tomar as providências necessárias.

# Conclusão

Nosso Código de conduta profissional destaca que cada um de nós tem a obrigação de manter os mais altos padrões profissionais no nosso atendimento ao cliente; criar um ambiente no qual nossos colaboradores sejam respeitados, inspirados e motivados; considerar as implicações mais amplas das nossas ações na sociedade; e manter a reputação da Firma.

Cada um de nós é responsável por aplicar as regras descritas neste código e por assumir a responsabilidade de se manifestar e expressar eventuais dúvidas ou preocupações relacionadas a possíveis violações deste código, dos nossos valores, das nossas políticas ou da lei.

Seguir este código nos permitirá realmente viver de acordo com nossos valores, cumprir nossa dupla missão de atendimento ao cliente e pessoas, assim como continuar a conquistar a confiança dos clientes que atendemos e das comunidades em que vivemos e trabalhamos. Nossas aspirações coletivas de impacto positivo no mundo dependem dessa confiança e, portanto, de vivermos de acordo com os comportamentos destacados neste Código de conduta profissional.

Este Código de conduta profissional visa ser um documento em constante mudança. O Comitê de Risco, Auditoria e Governança do Conselho de Acionistas é responsável por aperfeiçoar e atualizar periodicamente o conteúdo deste Código.

Para fornecer informações ou sugestões para melhorar este Código de conduta profissional, consulte a intranet da Firma.

**Adotado em: 11 de maio de 2019**