

EDIÇÃO #2 // NOVEMBRO DE 2019

BRASIL RISK - SUMMIT 19

Artigos exclusivos dos principais
players do mercado de Risco e
Compliance do Brasil.

COM TODA A EXPERTISE DE

TOM FOX • RODRIGO LOPES • ALEXANDRE PINHEIRO SANTOS
MARCUS VINICIUS DE CARVALHO • ISABEL FRANCO

REFINITIV™ 

OS PRINCIPAIS DESACERTOS DAS EMPRESAS COM SEUS PROGRAMAS DE COMPLIANCE



ISABEL FRANCO

Sócia coordenadora da área de Compliance, Investigação e White Collar do Azevedo Sette Advogados.



GIULIANA BONILHA

Advogada associada da área de Compliance, Investigação e White Collar do Azevedo Sette Advogados.



Nos últimos anos, desde o início da operação Lava Jato, houve um crescimento exponencial da implementação de programas de compliance, que podem custar às organizações volumosas quantias de investimento. Entretanto, muitas vezes, apesar de planejados, os programas não atendem os fins aos quais se propuseram, ou seja, não são eficientes. Por que isso acontece mesmo com considerável investimento financeiro? Este artigo busca identificar os principais desacertos das empresas com seus programas de compliance, analisando o que pode ser feito para contornar essas falhas e aumentar a efetividade dos programas.

Há mais de seis anos, organizamos um evento mensal que intitulamos carinhosamente de “Mesa Redonda de Compliance”, do qual participam diversos profissionais da área representantes de organizações de ampla variedade de setores e presentes nos mais diferentes países. Eles sempre compartilham muito do seu cotidiano de compliance e suas contribuições são extremamente valiosas a todos participantes. Por meio de seus depoimentos, podemos perceber que em muitas empresas os programas são falhos por diversas razões. Aqui discutimos algumas delas, com base em nossa experiência convivendo com esses representantes por tantos anos.

Um dos principais desafios que fazem um programa fracassar ocorre quando as empresas optam por criar um programa de compliance que não leve em consideração as peculiaridades da própria instituição. O programa de compliance não é um modelo único que serve igualmente para todas as organizações empresariais. É necessário avaliar de forma específica e cuidadosa quais são as reais necessidades daquela empresa e quais são os riscos envolvidos para, somente então, elaborar um programa adequado e que aborde todos os aspectos relevantes à corporação. Um programa efetivo para uma determinada instituição não necessariamente terá o mesmo resultado em outra organização. Assim, uma empresa que não fez uma pré-avaliação dos riscos de sua organização e um estudo detalhado de suas características próprias antes de conceber seu programa de compliance dificilmente terá sucesso com a sua adoção.

De fato, com o intuito talvez de economizar ou “cortar caminho”, a falta da verdadeira intenção de criar-se um programa personalizado para a instituição, adotando um programa copiado sem dar atenção às características únicas de uma organização, aceitando-se o chamado “programa de prateleira”, é receita fadada ao fracasso. Essa terminologia é usada para designar um programa como produto acabado que, entretanto, não possui qualquer aplicabilidade prática, tornando-o oco, sem sentido. Em muitos casos, o programa é elaborado apenas para cumprir um checklist dos itens exigidos pela legislação e não há, por trás de sua criação, uma sincera intenção de adotarem-se verdadeiras e corretas práticas éticas. Assim, a empresa elabora um Código de Ética e Condu-

ta, Manual Anticorrupção e Política de Contratações de Terceiros, por exemplo, apenas para dizer que eles existem, mas estes dispositivos não são postos em prática, divulgados ou mesmo atualizados periodicamente. É o famoso programa “para inglês ver”.

Logicamente, essas políticas e demais procedimentos preparados pela empresa terão seu valor, já que são um primeiro passo, mas serão de pouca valia se não forem concebidos com a intenção de realmente serem cultivados e utilizados. É extremamente necessário que as políticas sejam consubstanciadas por escrito e estejam sempre disponíveis para os colaboradores. Dessa maneira, os integrantes sabem onde encontrar as informações a qualquer momento e com facilidade de acesso. Entretanto, mais do que isso, é preciso que elas realmente sejam aplicadas.

Para isso, um dos fatores de extrema importância durante a implantação do programa é que ele tenha aderência dos colaboradores da organização – englobando todos os níveis hierárquicos. Todos os integrantes da empresa precisam ter a consciência de seus deveres éticos, principalmente a alta administração. Em muitas ocasiões, os ocupantes dos cargos de liderança cobram de seus funcionários algo que eles mesmos não praticam, ou pior, em que eles não acreditam. Portanto, é necessário que essas pessoas, líderes da empresa, tomem consciência de que o mundo, cada vez mais, não aceita a falta de ética nos negócios. A liderança deve abrir os olhos para a importância do tema e entender que não há opção ao compliance. É um caminho sem volta. Essa fundamental tomada de consciência servirá de exemplo para os demais colaboradores.

Buscando justamente essa aderência, é essencial que o programa, bem como a intenção da alta liderança por trás dele, sejam devidamente comunicados a toda organização e também aos terceiros que a rodeiam. É vital que sejam realizados treinamentos presenciais com o objetivo de conscientizar a todos sobre a alma do programa, bem como sobre as políticas e condutas a serem adotadas. Nesse momento, a linguagem deve ser simples e acessível, de maneira que integrantes de todos os níveis hierárquicos da instituição se sintam confortáveis e compreendam integralmente a sua essência.

Nesse sentido, é fundamental que todos na organização não considerem o programa de compliance como uma obrigação, ou mais uma regra a ser seguida. É preciso que os integrantes da empresa entendam os fundamentos e propostas do programa, bem como sua aplicabilidade prática - dessa forma, a probabilidade de que ele seja cumprido será muito mais alta do que se ele for visto como apenas um conjunto de normas a serem obedecidas. O programa estará fadado ao fracasso se os colaboradores não sentirem sinceridade dos líderes e não acreditarem verdadeiramente nas medidas propostas.

Mais uma questão relevante é a existência de um canal de denúncias efetivo na organização. Por meio dele, qualquer funcionário pode (e deve) reportar quaisquer irregularidades, desvios de conduta e comportamentos questionáveis dos quais tiver conhecimento, ou até mesmo solicitar auxílio para tomada de alguma decisão. O hotline deve ser completamente anônimo, independente e externo à organização, de forma que o integrante se sinta à vontade para revelar quaisquer informações, sem receio de posteriores represálias. A inexistência, portanto, de um canal de denúncias ou mesmo a sua ineficácia em reportar de forma sigilosa representa uma grande barreira ao funcionamento do programa.

Além do canal de denúncias, é preciso que haja um constante monitoramento do programa, para verificar se este está produzindo os efeitos desejados. Nessa lógica, é interessante a utilização de métricas para que esse acompanhamento mostre de forma fidedigna se o programa está adequado e os funcionários estão se comportando de acordo com as orientações, medindo o nível de sucesso do programa. Dentro dessa questão, também é imprescindível a revisão periódica das políticas da empresa, garantindo que elas sejam práticas e estejam sempre atualizadas e de acordo com a legislação vigente. Ainda, é importante que os resultados obtidos do monitoramento sejam compilados e analisados, de forma a identificar quais aspectos podem ser aprimorados.

Seguindo nessa direção, podemos perceber que a ausência de dados sobre o programa é um ponto de alerta. Assim, é extremamente útil que haja um espaço de diálogo com os colaboradores da organização, sendo essa uma ocasião em que possam compartilhar o que absorveram em relação ao programa de compliance. Percebemos que, muitas vezes, um termo de declaração assinado pelo funcionário, provando que recebeu o treinamento e tomou ciência das novas políticas, por exemplo, não é uma medida tão eficaz. O integrante da empresa fica numa posição passiva e se limita a assinar um papel, mas não tem a oportunidade de demonstrar o que absorveu e eventualmente sanar dúvidas com relação ao assunto.

Outro ponto importante diz respeito às ações de prevenção e detecção de condutas antiéticas e/ou fraudulentas, bem como sua resposta. As ações corretivas são necessárias para o sucesso do programa, ao demonstrar que não serão tolerados os comportamentos que não

estejam em conformidade com a ética, normas e políticas da empresa. Deverão ser claras as sanções às quais estarão sujeitos os integrantes em caso de violação do programa de compliance. Além disso, é importante que a resposta seja imediata, demonstrando a efetividade do programa.

Todavia, um dos fatores mais importantes para o sucesso do programa de compliance, se não o mais importante, que suscita todos os pontos aqui discutidos, é a cultura da empresa e o sincero engajamento da alta liderança. Acima já citamos alguns pontos a serem considerados no momento de sua implementação para garantir seu sucesso. Fica claro que, sem atenção a esses aspectos, é muito provável que o programa não logre sucesso.

Trazendo informações sobre empresas brasileiras, cabe citarmos o estudo realizado em 2018 pela Transparência Internacional, no qual foi criado um ranking com as 100 maiores empresas e os 10 maiores bancos brasileiros, indicando sua transparência, considerando dois aspectos como a divulgação do programa anticorrupção e a transparência organizacional. Nesse estudo, a transparência organizacional considera a divulgação das ramificações do grupo, ou seja, indicação das subsidiárias, holdings, associadas etc.

O estudo identificou que as empresas mais transparentes no Brasil à época da pesquisa eram do setor de energia e as menos transparentes, em comparação, eram do setor de veículos e peças, em especial as montadoras de automóveis.

Ilustrando apenas com um exemplo a Votorantim Cimentos, segunda colocada no ranking, com média obtida de 10, avaliada como 100% transparente em seu programa anticorrupção e também na transparência organizacional, podemos nos questionar o que é feito de diferente nessa empresa para que ela alcance resultados tão positivos.

Segundo a compliance officer da Votorantim, a empresa, ao montar o seu programa de compliance, realizou um levantamento de todas as obrigações legais, administrativas e sociais que deveria cumprir, totalizando mais de 35 mil procedimentos. Ela considerou de vital importância a definição de uma metodologia para avaliar os resultados do programa salientando o envolvimento de todos os integrantes da empresa no programa, especialmente os da alta gestão.

Na pesquisa, também foi evidenciada a relação entre transparência e abertura de capital. Nesse sentido, as empresas que possuem ações no mercado costumam receber uma nota superior às demais. Isso pode ser explicado levando em consideração o rigor da contabilidade que envolve as companhias, bem como a avaliação criteriosa feita pelos acionistas, requisitos que levam a empresa a primar pela transparência. Importante mencionar que essa não é uma regra, até porque existem companhias com capital aberto que obtiveram notas baixas e também constatamos exemplos de companhias com capital fechado (como a própria Votorantim), que possuem notas bastante altas.