



| ÉTICA, TRANSPARÊNCIA E *COMPLIANCE* • UM MAL QUE NOS PERTENCE?



UM MAL QUE NOS PERTENCE?

| POR LIGIA MAURA COSTA

A corrupção não é um problema cultural do Brasil, mas o resultado de um cálculo econômico de que os benefícios superarão os custos. Uma verdadeira “cultura de *compliance*” pode ser desenvolvida nas empresas ao inverter essa equação.

Ao abrimos o jornal, é cada vez mais frequente depararmos com escândalos de corrupção. Malversação dos recursos públicos, superfaturamentos, uso indevido da máquina administrativa e propinas nas obras públicas são algumas das manchetes mais usuais. Para completar, cada nova fase da Operação Lava Jato gera preocupações com as atividades das empresas no Brasil. Em um país com corrupção endêmica, como construir um programa de *compliance* eficiente e eficaz? Será possível mesmo cortar o mal pela raiz? Ou a corrupção é uma questão sem solução?

São corriqueiras frases como “sempre foi assim e sempre vai ser” ou “políticos são todos iguais”. Muitos entendem que a cultura brasileira é que “escolheria” ser corrupta. Seria esse um fenômeno cultural inerente à identidade da sociedade brasileira; uma herança histórica mesmo? Entende-se a corrupção quase como uma instituição: o “jeitinho

brasileiro de fazer negócios”. O brasileiro é corrupto, ponto! Nada mais a fazer.

Nesse ponto, é importante sermos enfáticos: a corrupção não é um problema cultural, como muitos argumentam. Qual família brasileira permite que um dos filhos roube o dinheiro do aluguel para comprar bombons e guloseimas? Pouco importa o país ou a identidade cultural; é inaceitável que o dinheiro a ser usado para o bem comum familiar possa ser empregado para fins pessoais. A palavra *integridade*, oriunda do latim *integritate*, está relacionada a uma conduta reta e é utilizada para designar um indivíduo honrado e ético. Independentemente do país ou da cultura, a noção de integridade é a mesma e está na base do sistema de educação de qualquer família.

Razões políticas, institucionais e econômicas explicam o porquê da corrupção endêmica em muitos países, inclusive no Brasil. A corrupção pode sim ocorrer aqui, mas não é obrigatória. Trata-se de uma escolha – uma má escolha – que é feita pelo indivíduo ou pela coletividade. A corrupção resulta

O QUE SUSTENTA UM PROGRAMA EFETIVO DE COMPLIANCE



de uma equação fundamentalmente econômica. De acordo com a fórmula criada pelo economista Robert Klitgaard, as condições para a corrupção são dadas quando se somam dois fatores: um mercado dominado por uma estrutura monopolista e decisões tomadas por critérios próprios, subtraindo-se da equação a *accountability*, ou seja, não há prestação de contas, cobrança pelo que foi feito, nem responsabilização pública.

O cálculo favorável à conduta corrupta deriva do resultado econômico feito pelo indivíduo com poder discricionário e que acredita que nunca será apanhado e, portanto, nunca pagará pelo seu crime. Esse cálculo é o mesmo, seja para obter um importante contrato público de obras, seja para evitar o pagamento de uma multa de trânsito com um “cafezinho para o guarda”. Qual papel desempenha a cultura nessa equação da corrupção? Absolutamente nenhum.

Compliance – do inglês *to comply with* – é comumente entendido como estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos. Os programas de *compliance* têm por objetivo eliminar o longo e oneroso processo legal a que as empresas estão sujeitas resultante de falhas éticas. Se a corrupção fosse um problema cultural, nenhum programa de *compliance* teria êxito nos países com corrupção endêmica.

Partindo do princípio de que a decisão racional do indivíduo de ser corrupto depende de uma equação econômica, quais parâmetros devem ser alterados para tornar o cálculo menos atrativo, menos lucrativo ou mais arriscado? Como ensinar os funcionários a resistir às solicitações de propina? Ou, ainda melhor, como evitar que tais solicitações de propina cheguem a ser feitas aos funcionários da empresa? A resposta a essas indagações parece estar na moldagem dos programas de *compliance* a ambientes e culturas específicos, respeitando os padrões e os princípios de integridade. A corrupção não é um fator cultural, porém a cultura de um país é a mola propulsora para a adaptação dos programas de *compliance*. Assim, para evitar que as empresas cometam erros, é necessário entender como e por que os funcionários tomam decisões antiéticas e corruptas. A importância do fator humano em qualquer programa de *compliance* anticorrupção não deve jamais ser subestimada.

COMPONENTES DE UM PROGRAMA DE CULTURA DE COMPLIANCE

São sete os elementos-chave para a construção e implementação de um programa de cultura de *compliance* eficaz:

- **Comprometimento da alta administração:** o sucesso de um programa de *compliance* depende do comprometimento

do conselho de administração e dos executivos sêniores, que estabelecerão o tom apropriado para toda a companhia na luta contra a corrupção. Se a alta administração estiver comprometida com o programa, tomando medidas práticas que evitem ou previnam condutas corruptas, os demais funcionários entenderão a mensagem e evitarão situações que possam expô-los à corrupção. É fundamental dar o exemplo de que não se devem priorizar os lucros em detrimento de aspectos de *compliance*. O ganho “ilícito” de curto prazo sempre resultará em um prejuízo importante no longo prazo;

- **Padrões e controles:** outro elemento-chave na construção de uma “cultura de *compliance*” é ter como base padrões e controles eficazes que levem em conta os principais fatores de risco da empresa, por setor e por região, considerando, entre outros aspectos, os riscos do cliente e aqueles inerentes ao processo de vendas. Esses padrões e controles devem ser constantemente reavaliados para identificar melhorias e mudanças relacionadas à exposição de riscos;
- **Código de Conduta de Responsabilidade Social (CRS):** os CRS devem ser claros, concisos e diretamente relacionados com a realidade da empresa. A avaliação de riscos da empresa deve estar refletida nas políticas dos CRS, que podem abranger, por exemplo, desde a utilização de terceiros, até presentes e hospitalidade, sem esquecer despesas de viagem e doações;
- **Treinamento regular em *compliance*:** outro elemento-chave é o treinamento regular contra a corrupção, que deve abranger todos os níveis hierárquicos, sem esquecer os terceiros. Para cada um dos envolvidos, devem ser respeitadas as especificidades decorrentes dos riscos inerentes às suas funções. Fornecer exemplos reais da empresa nos treinamentos, com casos práticos e *red flags* mais comuns, é uma estratégia bastante útil, já que é de mais fácil visualização e memorização;
- **Denúncias anônimas:** por meio de canais anônimos, as empresas permitem que funcionários ou terceiros denunciem indícios de comportamentos corruptos ou violações às políticas dos CRS, tudo isso de modo confidencial;
- **Incentivos e penalidades:** violações ao programa de *compliance* devem ser punidas sem tardar, como forma de servir de exemplo. Todos os funcionários, até mesmo executivos sêniores e membros do conselho de administração, podem estar sujeitos a punições, em caso de violações às regras. Ao lado das punições, é vital que as empresas incentivem os funcionários para que exerçam

suas funções de acordo com as políticas do programa de *compliance*;

- **Auditoria e monitoramento:** o monitoramento e a auditoria contínuos no combate à corrupção asseguram que os controles internos sejam devidamente implementados, seguidos e reforçados, se for o caso. Quaisquer deslizes devem ser prontamente corrigidos. O monitoramento e a auditoria de um programa de *compliance* anticorrupção precisam ser conduzidos por várias áreas da empresa, em um trabalho de cooperação e união.

CONCLUSÃO

A corrupção existe, sempre existiu, continuará existindo e nenhum país, empresa ou indivíduo está completamente livre dela. Nada impede, porém, que um programa eficiente de *compliance* diminua as chances de condutas corruptas nos negócios. A criação de uma “cultura corporativa de *compliance*” envolve vários fatores-chave – padrões e controles claros e realistas, um sistema de auditoria e monitoramento regular e contínuo, a previsão de punições e penalidades, sem mencionar a possibilidade e a necessidade de um mecanismo de denúncias e de incentivos. O comprometimento da alta administração, de cima para baixo – *from top to bottom* – é um elemento-chave para a implementação de um programa de cultura de *compliance* eficaz. Só assim será de fato dado à empresa um sinal claro de que aqueles que não atenderem a esses requisitos não satisfazem aos padrões éticos nem legais necessários ao exercício da sua função na empresa. Ao se demonstrar esse nível de seriedade com o programa, o desenvolvimento de uma “cultura de *compliance*” a longo prazo é praticamente uma consequência natural. Qualquer empresa pode desenvolver essa “cultura de *compliance*”, independentemente do tamanho, do setor ou da localização geográfica. Basta querer, de fato, e deixar claro a todos que esse é o objetivo a ser perseguido. ●

PARA SABER MAIS:

- Marcella Blok. *Compliance e governança corporativa*, 2018.
- Robert Klitgaard. *Controlling corruption*, 1988.
- Ligia Maura Costa. *Compliance or non compliance. GV-executivo*, v.18, n.1, 2019. Disponível em: rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/ligia.pdf
- Ligia Maura Costa. *Corruption and corporate social responsibility codes of conduct: the case of Petrobras and the oil and gas sector in Brazil. ROLACC*, v.1, n.1, 2018. doi.org/10.5339/rolacc.2018.6
- Cristie Ford e David Hes. *Can corporate monitorships improve corporate compliance? Journal of Corporation Law*, v.34, n.3, 2009.
- Bryan Husted. *Wealth, culture, and corruption. Journal of International Business Studies*, v.30, n.2, 1999. Disponível em: doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490073

LIGIA MAURA COSTA > Professora da FGV EAESP e coordenadora geral do FGVethics > ligia.costa@fgv.br