



**Valeria Schmitke**

Legal & Compliance Zurich Minas Brasil Seguros

Compliance é o assunto da moda, por conta da Lei da Empresa Limpa (Lei 18.426/13). Mas as empresas multinacionais já têm tais programas há muito tempo, englobando a prevenção à corrupção, antitruste, utilização de informações privilegiadas, segurança da informação, aderência regulatória e muitos outros temas. Compliance é mais do que prevenção à corrupção, embora seja consenso de que esse é o maior risco das empresas localizadas no Brasil, ao se considerarem aspectos culturais e de organização social.

Temos de admitir que a sociedade brasileira é bastante corrupta. A corrupção está entranhada nas relações sociais do dia-a-dia; ela aparece na forma de pagamento de “caixinhas” e “cafés”, mas também no tráfico de influência, que muitas vezes pode ser tão banal quanto pedir a um amigo de um amigo que passe seu processo na frente de outros num órgão público, o que não deixa de ser um tipo de corrupção.

A observação de alguns anos trabalhando em Compliance e estudando diversos casos mostra que ter bons programas, treinamentos, monitoramentos, código de conduta etc de nada vale se a diretoria e a alta gerência não acreditarem, promoverem e exigirem condutas éticas e o cumprimento das normas. Acima de tudo, eles devem dar o exemplo. Por palavras e atos demonstrar inequivocamente que acreditam no discurso.

Além de corrupta, a sociedade brasileira é altamente hierarquizada. Temos a cultura da submissão e ao mesmo tempo de demonização dos que ocupam posições elevadas. Os atos dos dirigentes podem ser criticados, mas são imediatamente emulados. Poucos são os que se mantêm dentro das regras, sejam as regras de sua ética individual, sejam as regras da empresa, quando os diretores e gerentes não as seguem. Nadar contra a corrente é trabalhoso e exaustivo, por isso é que o Compliance vem de cima. Os empregados vão fazer aquilo que virem seus superiores fazendo.

Para bem e para mal tem sucesso na carreira aquele que entende as regras não escritas e os jogos de poder e que se adapta a eles. Mais ou menos rapidamente as pessoas percebem a dissonância entre o discurso e a prática. Em efeito cascata, toda a empresa se adapta à ética de seus dirigentes e o sistema expurga os que não se adaptam.

A emulação de comportamentos se explica por fatores sociais, como a necessidade de proteção e apoio mútuos, fatores psicológicos, como a necessidade que todos temos de ser aceitos e até por questões neurológicas, pela presença dos neurônios-espelho<sup>[1]</sup>. Mas o principal fator é mesmo a necessidade econômica de ganhar o pão de cada dia.

Em uma situação de descumprimento do Código de Conduta, os subordinados se dividirão em grupos: os que repreendem a atitude e tomam atitudes mais ou menos drásticas; os que aceitam sem tecer considerações éticas, distanciando-se da situação; os que justificam a ação, racionalizando de forma a encontrar justificativas que acalmem suas consciências e por fim os que concordam deliberadamente, sem justificar. De toda forma, a tendência do primeiro grupo é deixar a empresa e a tendência dos demais é replicar os atos no futuro.

Afinal, as empresas são feitas de seres humanos. Somos todos previsíveis, influenciáveis e olhamos para nossos líderes. Antes de estruturar a área de Compliance, cabe aos líderes meditar sobre esse tema. Uma empresa com um líder intransigente no cumprimento das normas e na conduta ética vai precisar de uma área bem pequena de Compliance.

---

[1] “Estudos relacionados aos neurônios-espelho dizem respeito à propriedade que, estes têm de simular a perspectiva do outro. Empatia é a denominação própria para tal característica que, em muito, se baseia na ação dos sistemas espelho juntamente com outros grupos neuronais.” (Portal Ciências e Cognição)

**Fonte:** Artigo publicado originalmente na revista [Opinião.Seg nº 12](#) - Agosto de 2016.