

Por Carolina Monteiro Mattos (\*)

Tão logo se iniciou o ano de 2017 e já pudemos acompanhar nos noticiários nacionais e internacionais o declínio, com a responsabilização e prisão, de renomados empresários que, até bem pouco tempo, presidiam grandes corporações brasileiras e desfrutavam de excepcional prestígio social.

Diante desse cenário, certo é que tais gestores estão longe de servir como protótipo do chamado “*Tone At The Top*”, ou “*Tone From The Top*”, na implementação de Programas de Compliance em âmbito corporativo.

Diversamente do que ocorre na instalação de novos programas em outros setores da organização, os Programas de Compliance exigem, desde a sua gênese, o envolvimento e o apoio absoluto e irrestrito da Alta Direção. Caso contrário, o programa estará fadado ao insucesso.

O alto escalão, a fim de garantir o adequado desenvolvimento e o sucesso do programa, deve se responsabilizar por introduzir no cotidiano da companhia uma série de fatores elementares, que se consubstanciam em liderança, condutas exemplares, rompimento de paradigmas e alinhamento entre o discurso e a efetiva ação (“*walk the talk*”), dentre outros.

Antes de mais nada, é primordial dissolver paradigmas retrógrados, conservadores e negativos à empresa, o que exige uma verdadeira mudança de valores e uma transformação da própria cultura interna da corporação.

E, como vivemos num País onde a corrupção tem raízes sólidas e o famoso “jeitinho brasileiro” é corriqueiro e habitual, muitos funcionários, ao tomarem ciência da implementação do Programa, sequer acreditam que o mesmo vá prosperar, e reputam o Compliance como uma burocracia irrelevante, pois a tendência é que as regras não sejam cumpridas.

Há, ainda, aqueles que classificam o programa como uma “perda de tempo”, por julgarem que o mercado é “corrupto por natureza”, e uma série de outros pensamentos que são justamente o oposto ao esperado para o êxito do Programa de Compliance.

Decerto que a quebra de paradigmas não ocorre da noite para o dia, mas, ao contrário, passa por diversas etapas, a se iniciar pela comunicação da Alta Administração sobre a decisão de se implementar o Programa, o que deve ser feito de maneira clara, com uma linguagem que não permita más e variadas interpretações, e de modo que fique demonstrada a importância e a seriedade do assunto a os empregados de todos os setores da corporação.

Feita a comunicação, o treinamento dos funcionários tem papel decisivo no sucesso do Programa, pois é a partir daí que começa a ocorrer a verdadeira transformação valorativa no cenário da organização e a ser difundida e incorporada uma nova diretriz principiológica, que funcionará como alicerce da empresa e como uma bússola na execução das tarefas de todos os empregados, e, até mesmo, de prestadores de serviços terceirizados quando atuantes em nome da empresa.

Tão importante quanto a ruptura de paradigmas arcaicos, é imprescindível haver uma liderança que sirva como um vetor difusor dos novos propósitos adotados pela empresa. Ou seja, é de suma importância que a alteração comportamental se inicie pelo mais alto grau hierárquico da organização, que deve vivenciar, efetivamente e dia após dia, a nova realidade adotada pela empresa, incorporando em suas declarações, e sempre que possível, a missão da companhia e o seu comprometimento com a ética e com a transparência.

Na prática, o líder máximo deve ser o primeiro a apresentar uma postura íntegra e estar em

“compliant” a todo o tempo, agindo de acordo com as normas estabelecidas no Código de Conduta da organização, o que equivale, por vezes, a ser intransigente e saber dizer “não” em determinadas situações, mesmo que, à primeira vista, isso pareça desfavorável à empresa. Mas, é de suma importância que os líderes não sucumbam jamais em suas condutas e decisões, mesmo diante dos episódios mais críticos.

É a hipótese, por exemplo, de uma corporação na qual 80% de seu faturamento bruto anual advém de contratos de licitação firmados com o setor público, e, em determinada ocasião, tem a chance de ganhar um contrato milionário com um agente público sob a condição de incluir alguém no seu quadro de funcionários, que, muito embora detenha uma competência desmesurada, possui em seu histórico o envolvimento com inúmeros ilícitos. O departamento de Compliance recomenda a não formalização do negócio e o fato é submetido à decisão do CEO.

Nesse caso, feitas todas as avaliações, deve o CEO mostrar-se irredutível às violações dos princípios regidos no Código de Conduta de sua companhia, valendo-se da oportunidade como medida educativa aos funcionários de todos os segmentos inferiores. Em outras palavras: agindo a Alta Diretoria de forma *“compliant”* das menores às maiores situações, os demais funcionários da empresa são persuadidos a agir do mesmo modo (é o chamado *“walk the talk”*), o Compliance começa a ganhar credibilidade, e a companhia, então, começa a revelar-se preparada para cumprir o que foi proposto.

No mesmo sentido, no âmbito interno, é primordial que se puna com o rigor necessário, a depender da gravidade do fato concreto, qualquer funcionário que venha a desobedecer os princípios éticos e morais da empresa, independentemente do nível hierárquico em que se encontra, ainda que a penalidade culmine, em última instância, no desligamento do funcionário dos quadros da empresa.

Aliás, quanto maior a posição que o empregado ocupa na escala hierárquica, maior é o risco que ele apresenta à empresa, e, portanto, mais veloz e rigorosa tem que ser a ação mitigadora dos riscos. Até porque, via de regra, uma senioridade que ignora os princípios basilares da corporação é capaz de influenciar negativamente vários outros funcionários de categorias inferiores, podendo gerar efeitos danosos e/ou irreversíveis à reputação daquela companhia.

O que deve ficar evidente a todos os setores é que aquela corporação preza, antes de mais nada, pela ética, pela moralidade e pela integridade, e goza de uma liderança ativa, comprometida e disposta a cumprir fielmente os valores por ela estabelecidos.

(\*) **Carolina Monteiro Mattos** é advogada, formada pela Faculdade de Direito de Vitória/ES (FDV) e pós-graduanda em Compliance, Lei Anticorrupção e Controle Interno e Externo da Administração Pública.

**Fonte:** [Compliance Review](#), em 14.03.2017.