

Por Marcia Pereira (\*)

As atitudes das pessoas numa organização traduzem os valores escolhidos pela companhia para sustentar sua missão. Os líderes são os responsáveis pela condução da Equipe na direção desses valores por meio de mensagens formais ou informais, mas, sobretudo, por meio de seus comportamentos.

De fato, as condutas dos integrantes da Alta Administração são o lastro, por excelência, de um Programa de *Compliance* Efetivo. Ocorre que, inspirados nos atos da liderança os colaboradores agem, ou deixam de agir.

Além disso, os escalões intermediários representam importante elo na cadeia comportamental que sustenta a organização. Cabe-lhes, efetivamente, disseminar e consolidar junto aos seus laterais e subordinados diretos, as melhores práticas preconizadas pela Alta Direção, em sintonia com o mercado.

Assim, de forma dinâmica, as ações dos colaboradores retroalimentam a cultura interna; e, quando dissonantes, comprometem a reputação da marca.

## **A teoria**

No Brasil, a Lei 12.846/2013 e o Decreto 8.420/2015, traçam diretrizes para que empresas de qualquer porte, desenvolvam ambientes *em Compliance*.

Um [Manual para implementação de Programas de Integridade](#) divulgado pelo órgão regulador, orienta no sentido de que esse Programa seja desenvolvido com base em quatro eixos: 1. Comprometimento e apoio da Alta Direção, 2. Instância responsável pela Gestão do Programa de Integridade, 3. Análise de riscos e 4. Monitoramento Contínuo.

Atendidos o primeiro e o segundo eixos mencionados, é possível formalizar o mecanismo empresarial de integridade a partir de seu terceiro vetor: a Análise de Riscos.

Para harmonizar o funcionamento dessas quatro vertentes, é necessário desenvolver um Plano de Integridade, elaborar Medidas e Ações (boas práticas) e supervisionar continuamente todos seus elementos.

Como o próprio nome indica, esse sistema é orientado pelo valor "Integridade". Seu principal objetivo é construir e manter ambientes empresariais "íntegros" ou "limpos de fraudes e corrupção". Assim, se justifica o codinome da lei 12.846/2016, conhecida como "Lei da Empresa Limpa".

O teórico e estudioso da fraude, Cressey (1953), atribuiu a ocorrência de fraudes à existência conjunta de três dimensões: pressão, oportunidade e racionalização.

No seu modelo, conhecido como "Triângulo da Fraude", esse autor considera como "pressão" certos fatores como dificuldades financeiras enfrentadas pelo fraudador, ou metas irrealistas conflitantes com o medo de perder o emprego, etc.

Na sua visão, a oportunidade estaria relacionada à existência de situações favoráveis ou propícias à realização do ato fraudulento. A racionalização, nesse caso, seria a "justificativa" para "transformar" a fraude em algo "correto", ou socialmente aceito.

Também os modelos científicos "Diamante da Fraude" (Wolfe/Hermanson, 2004) e o "Pentágono da Fraude" (Santos, 2016), trazem os mesmos elementos como componentes da fraude, além de outros.

## **A prática**

Integridade refere-se à condição humana caracterizada por comportamentos que demonstrem dignidade, equidade, honestidade, honra, probidade, retidão ou decência. Ou seja, é a prática que conta!

A sociedade moderna valoriza empresas que entregam bens e serviços respaldados na transparência e na integridade. De acordo com o nível de prevalência desses parâmetros, o mercado confere-lhes maior ou menor longevidade.

Por isso, quando o ambiente corporativo gera indicadores éticos consistentes firma-se a tendência de [perenização do negócio](#).

Para atingir patamares elevados de conduta ética no meio corporativo é imprescindível que se crie um clima de diálogo franco em torno dos benefícios diretos e indiretos do Programa de *Compliance*, particularmente em sua fase de implantação. Essa estratégia deve ser seguida de treinamentos frequentes e monitoramento contínuo.

Com apoio dessas medidas, as pessoas se mobilizam com maior facilidade para agregar valor ao empreendimento.

## **Comportamento, a alma do risco?**

A avaliação dos riscos é um dos pontos críticos para o êxito do Programa de *Compliance* Efetivo, motivo pelo qual demanda revisões periódicas.

Nesse processo é fundamental atentar para o fator humano intrínseco aos riscos, gerador de impactos no negócio.

Assim, no contexto das fraudes, surgem algumas questões envolvendo o fator humano de risco, como:

1. Por que, enquanto algumas pessoas toleram elevados níveis de pressão e não cometem fraudes; outras não resistem a um simples pedido do superior hierárquico para agirem de forma fraudulenta?
2. Por que, independentemente do escalão em que se encontram nas companhias, há indivíduos, que podendo obter vantagens indevidas, não o fazem, ao mesmo tempo em que outros criam ou buscam oportunidades com esse fim?
3. Quais as motivações desses dois grupos? É possível alterar esse quadro? Tais motivações são inatas ou adquiridas? São permanentes ou mutáveis? São conscientes ou inconscientes? Integridade se ensina, se aprende?

Esses questionamentos, visam apurar a existência de padrões comportamentais frente aos ensejos de quebra de regras no mundo corporativo.

## **Aprendendo com as fraudes**

Não se pode falar em “padrões absolutos de comportamentos humanos”.

Mesmo assim, algumas das respostas aos questionamentos acima auxiliam na compreensão das causas comportamentais subjacentes aos riscos. Da mesma forma, várias permitem a elaboração de estratégias preditivas ou preventivas.

Tais estratégias, voltadas para inibir os gatilhos do “comportamento fraudador” ou evitar outras ocorrências semelhantes, contemplam atividades como acompanhamento, investigações, entrevistas, orientações, aconselhamentos, etc.

Acima de tudo, fraudes corporativas resultam em prejuízos financeiros diretos e, quase sempre, geram perturbações no ambiente interno, as quais também são fontes de perdas.

Todavia, seja qual for o resultado primário da experiência com fraude, é importante que a organização aprenda com os comportamentos desviantes e utilize o aprendizado no fortalecimento de suas defesas.

Além disso, para que os procedimentos saneadores, de fato, agreguem diferenciais ao negócio, é preciso que sejam conduzidos por profissionais com reconhecida competência técnica e compromisso ético.

(\*) **Marcia Pereira** é Educadora Corporativa, Consultora e Mentora em Compliance.

(26.11.2018)