

# ÉTICA EMPRESARIAL E COMPLIANCE: ENTRE O ILUMINISMO E A ERA DO TERROR.

MILTON NASSAU RIBEIRO

## Sumário

---

1- Introdução. 2- Iluminismo e Ética Empresarial. 3- A era do Terror e o Compliance. 4- Cultura de Ética. 5- Sistema de *Compliance* e seus Passos. 6- Conclusão. Referências.

## 1 INTRODUÇÃO

A que ritmo anda a marcha civilizatória? Quais são os percalços na direção do Ética e do Humanismo? Quem são os detratores que atrapalham a evolução civilizatória? Estamos andando pra frente ou pra trás neste caminho?

O impulso para responder estas perguntas é cada vez mais pessimista, graças ao mau uso da tecnologia, o autoritarismo, o fundamentalismo religioso, o pensamento mágico, o cancelamento do debate público, o linchamento virtual e tantos outros fenômenos contemporâneos.

No entanto, Steven Pinker em seu brilhante livro sobre o Novo Iluminismo nos enche esperança<sup>1</sup>. Através de uma vasta base de dados e gráficos, ele demonstra como a condição humana vem melhorando progressivamente nas mais diversas áreas. Segundo o autor, a melhoria é consequência da herança das ideias iluministas, baseadas na razão, ciência, humanismo e progresso.

---

<sup>1</sup> PINKER, Steven. *O Novo Iluminismo*: em defesa da razão, da ciência e do humanismo. São Paulo: Companhia das Letras, 2018. 686 p.

Esta contradição entre o iluminismo *versus* a intolerância, me parece análoga a um fenômeno recente na prática empresarial: o velado confronto entre cultura de boa Ética Empresarial e a má aplicação do sistema de *Compliance*.

## 2 ILUMINISMO E ÉTICA EMPRESARIAL

Pinker reporta que Immanuel Kant, em um ensaio escrito em 1784, sob o título “O que é Iluminismo?”, o definiu como a saída do ser humano da mediocridade de que ele próprio é “culpado” de sua submissão “preguiçosa e covarde” aos “dogmas e fórmulas”, devendo o indivíduo, ao analisar qualquer situação, “ousar entender”.<sup>2</sup>

O mesmo Pinker se aventura a buscar uma resposta à questão:

O que é o Iluminismo? Não existe uma resposta oficial, pois a época mencionada no ensaio de Kant nunca foi demarcada por cerimônias de abertura e encerramento como os Jogos Olímpicos, e tampouco possui princípios estipulados em um juramento ou credo. Convencionalmente, situamos o Iluminismo nos dois últimos terços do século XVIII e extravasado para o apogeu do liberalismo clássico na primeira metade do século XIX. Os pensadores do Iluminismo, provocados por contestações da ciência e da exploração à sabedoria convencional, informados sobre o banho de sangue das guerras religiosas recentes e apoiadas na facilidade de movimentação de ideias e pessoas, buscaram uma nova compreensão da condição humana. Foi uma era exuberante em ideias, algumas contraditórias, mas todas ligadas por quatro temas: razão, ciência, humanismo e progresso.<sup>3</sup>

É importantíssimo ressaltar estes quatro temas fundantes do Iluminismo (razão, ciência, humanismo e progresso), para oportunamente retomar mais à frente a análise da contradição proposta na Introdução.

---

<sup>2</sup> Op.cit. p. 25

<sup>3</sup> Op.cit. p. 26

Embora não exista um marco temporal exato para a implementação das ideias iluministas, conforme ressaltado na citação acima, Revolução Francesa foi indubitavelmente um marco simbólico importantíssimo, bem como um laboratório empírico potente. Nesta experiência pôde-se observar como bons princípios e ideias podem ser mal implementadas e desvirtuadas pela ambição e estupidez humanas.

Eric Hobsbawn tem duas obras definitivas sobre o tema. Em “A era da Revoluções”, o autor analisa a saturação do modelo absolutista e o papel das idéias iluministas (especialmente o liberalismo político) nas diversas revoluções que surgiram na Europa a partir de 1789.<sup>4</sup> Importante ressaltar que, apesar de traços comuns (saturação do absolutismo e efervescência do Iluminismo) as dinâmicas e efeitos das revoluções foram distintas em cada país, notadamente na Francesa e na Industrial Inglesa. Já em “Ecos da Marselhesa”, Hobsbawn analisa os reflexos e as heranças da Revolução Francesa nos 200 anos que a seguiram.<sup>5</sup>

Para fins do presente trabalho, cumpre observar que foi através da Revolução Francesa que se experimentou colocar em prática as ideias liberais iluministas, desafiando o Antigo Regime com a suas tradições aristocráticas e religiosas, através de uma nova ordem que deveria ser baseada na razão, ciência, humanismo e progresso.

Os gatilhos desta revolução foram vários: a fome derivada de alguns invernos rigorosos; as sucessivas guerras com a Inglaterra, inclusive o apoio na

---

<sup>4</sup> HOBBSAWN, Eric. *A era das Revoluções: 1789-1848*. São Paulo: Paz e Terra, 2015. 819 p.

<sup>5</sup> HOBBSAWN, Eric. *Ecos da Marselhesa: dois séculos revêem a Revolução Francesa*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996. 157 p.

Independência Americana; a crise econômica; a corrupção endêmica; a ascensão da burguesia; dentre outros. Para além da investigação das causas, me parece interessante observar como o processo de implementação de ideias iluministas pode descontrolar-se, uma vez dispara a marcha da história.

No caso da Revolução Francesa, os idealistas liberais e iluministas eram moderados, mas em algum momento passaram a não mais serem os protagonistas na condução do processo. A partir de certo ponto, os *sans-culottes* (pequenos comerciantes, artesãos, assalariados camponeses e mendigos da França) passaram ser os catalizadores do processo e foram decisivos na sobreposição dos Jacobinos sobre o Girondinos. Tal processo culminou na era do Terror que será analisada no item 3.

Assim como o Iluminismo representou um avanço inestimável para a Humanidade, a preocupação com uma boa Ética Empresarial alterou para melhor a qualidade das decisões empresariais, o nível de seus agentes (executivos e acionistas) e promete alterar, por completo, o futuro do capitalismo.

Apesar muito comumente se atribuir a culpa dos escândalos empresariais e dos desvios éticos a atos individuais ou a uma má conformação intrínseca da natureza humana, uma análise mais acurada levará a causas mais profundas. Alexandre De Miceli analisa de forma primorosa as motivações para os desvios éticos em geral e, em especial, no campo da ética empresarial<sup>6</sup>. Ele centra seus estudos no campo da ética comportamental.

---

<sup>6</sup> DA SILVEIRA, Alexandre de Miceli. *Ética Empresarial, na Prática: Soluções para Gestão e Governança no Século XXI*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. p. 5-14.

Segundo esta abordagem, os escândalos são resultado de um “murchamento ético” coletivo nas empresas, levando pessoas de bons valores e intenções iniciais a agirem de forma antiética ou ilegal. Este fenômeno, que denomina de “cegueira ética”, consiste na perda de percepção das pessoas (ao menos momentâneo) do caráter antiético do seu ato, fazendo com que estas o percebam com algo correto e justificável.

Mais importante é compreender as razões pelas quais a cegueira ética ocorre. Segundo a ética comportamental, via de regra, isto ocorre por influência do contexto cultural da organização. Indivíduos não seriam suficientes para explicar a sofisticação e a magnitude de certos esquemas de corrupção e desvios éticos.

Evidentemente, este contexto cultural não é uma justificativa para isentar a responsabilidade civil e penal destes indivíduos, especialmente quanto exercem cargos de liderança. Tampouco se deve subestimar eventuais características individuais de personalidade que podem gerar uma propensão a atos antiéticos. A análise que pretendemos aprofundar tem como finalidade tão somente, através do conhecimento das causas dos desvios éticos, buscar a melhor forma para a sua mitigação no ambiente empresarial.

Para além dos atos individuais, a má governança e o desvio ético têm como base um ambiente cultural que tolera e/ou incentiva certas condutas. Portanto, a melhor forma de fomentar uma conduta ética nas empresas é através de uma jornada cultural que passa pela conscientização da liderança e pela criação de símbolos, comportamentos e sistemas.

Nas palavras de De Micelli, a direção da ética as soluções para o desenvolvimento de uma cultura organizacional saudável:

...vão muito além de do aumento de regras além do aumento das regras, controles e programas de compliance – iniciativas tradicionalmente recomendadas, porém claramente insuficientes para estabelecer a boa governança empresarial pra valer. (...)

Tudo indica que esse novo paradigma – chave para o sucesso das empresas neste século que apenas se inicia – será baseado em três elementos centrais: busca por um propósito superior, liderança consciente e cultura ética.

Assim como a Revolução Francesa, esta corrente “Revolução da Ética Empresarial” tem se distanciado de seus fundamentos e ideais, passando a ser refém do superficialismo, dos jogos de poder nas empresas e da má aplicação dos Programas de *Compliance*, conforme veremos a seguir.

### **3 A “ERA DO TERROR” E COMPLIANCE**

Inicialmente, a queda do Antigo Regime por via da Revolução trouxe um momento de extrema esperança no estabelecimento de uma nova ordem na França. Mas a forma como foi implementada, acabou se transformando em tragédia.

Primeiramente, veio declaração de uma nova Assembleia Nacional pelo 3º Estado (basicamente representantes de todas as classes que não o clero e a nobreza) no chamado “Juramento da Quadra de Tênis”, após um complô dos outros dois Estados (nobreza e clero) para esvaziar suas reivindicações. Nesta Assembleia nasceu uma nova Constituição que instaurava uma nova ordem.

Evidentemente o Rei e os representantes do 1º e 2º Estados iniciaram uma resistência. Organizaram e posicionaram as tropas reais ao redor de Paris com a finalidade de dispersar a Assembleia Nacional e seus apoiadores. Surpreendentemente, o povo organizou uma nova Guarda Nacional para defender

a Nova Assembleia Nacional e suas deliberações. Para tal buscaram duas coisas: armas e pólvoras.

Foi aí que os revolucionários atacam os arsenais de Paris e uma enorme quantidade de mosquetes. Em seguida, caminham para uma famosa masmorra onde se guardava toda a pólvora da cidade: a Bastilha. Note-se que, além dos fins práticos da obtenção da pólvora para as armas, a Bastilha era também o símbolo dos excessos cometidos pelos reis absolutistas da França. Ali foram cometidos torturas, excessos e violações aos direitos políticos e humanos que emergiam com o Iluminismo.

Em 14 de julho de 1789, a Bastilha é invadida pelo povo e seu governador Bernard de Launay é morto e decepado. Após o assassinato, sua cabeça desfila pelas ruas de Paris enfiada em uma lança. Apesar de todos os ideais humanistas dos iluministas, os membros da nova Assembléia Nacional se calaram em relação a este excesso e tal barbaridade se converte em um padrão durante a Revolução.

Após a queda da Bastilha, a Assembléia Nacional escreveu a famosa “Declaração dos Direitos dos Homens”, pela qual as distinções de classe foram abolidas e todos os homens considerados iguais. A Assembleia Nacional passou a exigir a instauração de uma monarquia constitucional, de uma justiça razoável e da liberdade de imprensa.

Em 5 de outubro de 1789, manifestações contra a escassez de pão acabou por precipitar uma marcha do povo ao Palácio de Versailles, liderados pelas “Peixeiras”, mulheres de bairros pobres que carregavam facas de escamar peixes.

Com a multidão à porta do Palácio de Versailles, Luiz finalmente assinou a “Declaração dos Direitos do Homem”, mas hesitou em responder à demanda pela mudança da família real para Paris. Diante da ausência de resposta, a multidão revoltosa invadiu o Palácio na intenção de matar a Rainha Maria Antonieta. Não obtiveram sucesso, mas saquearam os trigos das dispensas reais e deceparam a cabeça de alguns guardas. Estas cabeças, mais uma vez, foram postas na ponta de lanças e exibidas no cortejo público de retorno à Paris. Após a invasão, não restou alternativa à Família Real senão se mudar para Paris e se instalar no Palácio de Tulherias, com os poderes limitados pela Assembleia Nacional. A França passaria a ser uma monarquia constitucional, com poderes divididos com a Assembleia Geral, o chamado “Novo Regime”.

Passados dois anos da Revolução, a Assembleia Nacional passou a ser dominada por Maximiliano Robespierre, líder dos Jacobinos. Na imprensa surgiu Jean Paul Marat e seu jornal “O amigo do Povo” que passou a insuflar a violência e a defender teorias conspiratórias contra potenciais inimigos da revolução. Uma delas foi saudar entusiasticamente a invenção da guilhotina que, de alguma forma, institucionalizava as decapitações, sob o argumento de ser uma maneira mais “humana” de fazê-lo.

A aprovação pela Assembleia Nacional desta máquina de morte, com o apoio entusiástico de Marat, é um exemplo claro de como se pode desvirtuar o conteúdo dos ideais humanistas, em nome destes próprios ideais. Sob o pretexto de se promover uma forma de execução supostamente indolor (não há relato de mortos que retornaram para atestar esta assertiva), rápido e eficiente, portanto, mais humano, se legitimou a retirada sumária da vida humana.



Em 1791, Luís XVIII decidiu fugir de Paris e organizar uma contraofensiva, visando a retomada integral do seu poder. Foi capturado quase na fronteira com a Áustria. Posteriormente, foi condenado à morte na guilhotina, por conspiração contra a Revolução que havia entrado em guerra contra o país da austríaca Maria Antonieta. Com a morte do rei, a França se tornou uma República. Em outubro de 1793, foi a vez de Maria Antonieta ser executada.

Antes mesmo da execução do casal real, a guilhotina foi utilizada diversas vezes contra os inimigos reais ou imaginários da revolução. Muitas vezes estes executados tratavam-se tão somente de pessoas que, através do exercício da razão e do contraditório, se opunhas às ideias de Robespierre ou outros Jacobinos.

Neste clima, a escalada de violência se tornou inevitável. Com apoio dos *sans-cullotes*, os Girondinos foram sucumbidos pelos Jacobinos na Assembleia Nacional, que passou a se chamar Convenção Nacional. A partir daí, houve um incremento cada vez maior das prisões e execuções sumárias em nome da Revolução, tendo sido apelidado este período de “Era do Terror”.

A nova Constituição e seus direitos são suspensos. Espiões são espalhados pelo país para denunciar potenciais “traidores da revolução” que acabariam no cadafalso. O denunciamento e a paranoia tomaram conta da França e os antigos defensores das ideias liberais, como Robespierre, passaram proibir a imprensa e a religião.

Por fim, a Revolução acabou por devorar seus criadores. Marat foi assassinado por uma cidadã horrorizada com os excessos e atrocidades incitados por suas publicações. Danton e seus seguidores foram executados, a partir do

momento que passaram a discordar de Robespierre. Por fim, em julho de 1794, o próprio Robespierre foi executado por ex-apoiadores que se sentiam ameaçados pelo seu radicalismo. Com sua morte, morre o terror também. Seguiram-se cinco anos de instabilidade até que o Poder se consolidou nas mãos de Napoleão Bonaparte, iniciando-se um outro período.

Esta breve simplificação da escalada da irracionalidade, entre o início da Revolução e a chamada “Era do Terror”, não tem nenhuma intenção de defender o Antigo Regime. Busca, primeiramente, ilustrar como as ações e atos dos revolucionários se afastaram da razão, do cientificismo e do humanismo Iluminista. Visa ressaltar como os fins não justificam os meios, sendo capazes de contaminar e atrasar a marcha civilizatória.

Em segundo lugar, este relato busca estabelecer uma conexão com o presente: ressaltar como a busca iluminista pela Ética Empresarial tem sido prejudicada pelo mal *Compliance*, da mesma forma que a “Era do Terror” infligiu tanto mal aos ideais revolucionários Iluminista.

Felizmente, o capitalismo de abusos éticos (Antigo Regime) encontra-se sob ataque, graças a uma nova consciência acerca da necessidade de incorporação de princípios iluministas (justiça, equidade, consciência ambiental, diversidade, dentre outros) nas corporações. Porém, esta corrida em direção à luz sofre constantemente com obscurantistas que ainda acreditam em fórmulas fechadas. Acabam por dependurar “cabeças nas pontas das lanças” em nome de tais fins nobres.

No Brasil em especial, vivemos uma situação peculiar. Por muito tempo, a discussão sobre a Ética Empresarial e o *Compliance* foram ignorados. Depois,

com o crescimento dos escândalos corporativos fora do país, as multinacionais passaram a instituir departamentos de *Compliance*, inicialmente com o enfoque em um *check list* das normas e controles desejáveis em outras jurisdições, mas ignorando a conexão dos riscos e legislações locais.

Evidentemente, não poderia ter dado certo: escândalos em operações de empresas multinacionais no Brasil passaram a ocorrer, a despeito dos seus departamentos e programas de *Compliance*, com destaque para a os casos da Alston e Siemens, nas licitações do Metrô de São Paulo.

Tais escândalos não foram privilégios de multinacionais. O grupo X, do empreendedor Eike Batista, Agreco, Bancos Cruzeiro do Sul e Panamericano são alguns dos exemplos de empresas nacionais envolvidas em esquemas de fraude e corrupção. Grandes titãs da indústria também foram citados na operação Zelotes relacionada a propina para solução de débitos fiscais na Receita Federal.

Mas o grande marco da discussão do *Compliance* no Brasil foi a Operação Lava Jato que deflagrou um esquema de corrupção envolvendo grandes empresas com Petrobrás, Odebrecht, Camargo Correia, OAS, Andrade Gutierrez, Queiroz Galvão, UTC, entre outras.

A escalada da Operação Lava Jato, bem como a promulgação da chamada Lei Anticorrupção (12.846/13), trouxe como um dos efeitos positivos o aprofundamento do tema da Ética Empresarial na agenda das empresas brasileiras. No entanto, a grande maioria não soube digerir o tema com a profundidade técnica e cultural desejáveis. Em grande parte dos casos, ao invés de se buscar o caminho da jornada de cultura Ética, as empresas se apressaram apenas em criar programas e áreas de *Compliance*.

Não obstante a importância inestimável destes programas como sistema integrante da jornada cultural em busca da Ética Empresarial, há um enorme perigo em sua má utilização. Os programas de *Compliance* são parte da engrenagem e não fins em si mesmo. Por isto, quando não acompanhado dos outros pilares essenciais para a criação de cultura de Ética Empresarial, tendem a se transformar em meras guilhotinas na mão de “Robespierres” e Jacobinos.

O *Compliance* não deve servir de instrumento para vinganças corporativas, demagogias, assassinatos de reputação ou cancelamentos. Tampouco deve se limitar a fórmulas prontas ou superficialidades, à mercê apenas da visão de consultores ou auditores. Deve ser um corpo vivo para a transformação da cultura organizacional, na qual todos devem interagir na empresa.

Como veremos a seguir, o *Compliance* é um sistema importantíssimo em uma organização que visa a construção de uma cultura corporativa mais ética. Como filha do iluminismo, a Ética Empresarial é razão, ciência, humanismo e progresso, devendo os sistemas de *Compliance* seguir estas diretrizes, conforme demonstraremos a seguir.

#### **4 CULTURA DE ÉTICA EMPRESARIAL**

A Ética Empresarial vai muito além do *Compliance*. É uma jornada cultural longa e que requer um investimento de tempo e energia emocional. Uma cultura não se muda com pressa, respostas fáceis ou medo. A cultura se forma a partir de um arcabouço que se liga a vários direcionadores do negócio, tais como visão, valores, comportamentos, estratégias e performances.

Carolyn Taylor nos ensina que a Cultura nada mais é do que os padrões de comportamento que são encorajados, desencorajados ou tolerados ao longo do tempo. São criados a partir de como são recebidas as mensagens acerca de que como se espera que as pessoas se comportem. Como os seres humanos são animais tribais, cada comunidade de pessoas que passa tempo juntos desenvolve o seu próprio conjunto de metas, crenças, rotinas necessidades e valores. Esta cultura pode ser de diversas naturezas: nacional, familiar, esportiva, religiosa, social ou corporativa, que nos interessa para fins deste trabalho.<sup>7</sup>

A adaptação a uma cultura é uma estratégia humana de sobrevivência, que passa pela aceitação social e a pressão velada ou explícita do grupo. Por isto, a aceitação de uma cultura é binária: adapta-se ou se é excluído. Não há meio termo. Os membros de uma cultura raramente se afastam dos seus padrões culturais e os novos entrantes, se quiserem ser aceitos, devem se adaptar.

Por isto, a cultura pode fazer com que o indivíduo opere seu melhor potencial emocional e ético ou o inverso. Uma cultura se impõe quando normas e padrões de comportamento se tornam inconscientes. Algumas mensagens tornam-se veladas e não ditas, enquanto outras repetidas e reforçadas expressamente.

O encorajamento ou tolerância dos padrões que formam a cultura se dão por meio de três áreas:

---

<sup>7</sup> TAYLOR, Carolyn. *Walking the talk: building a culture for success*. London: Penguin, 2015. p 5-8.

- Comportamentos: o que transparece como importante na conduta dos outros, especialmente na liderança
- Símbolos: eventos, artefatos e decisões que transmitem algum significado às pessoas
- Sistemas: mecanismos e ferramentas para gerenciar as pessoas e suas tarefas.

Importantíssimo observar que o que se denomina de programa de *Compliance* é apenas um Sistema. Logo, é apenas parte de uma das áreas que visam formar a Cultura Ética. Não se pode ter uma organização Ética se a área de *Compliance* é um sistema sem conexão com comportamentos e símbolos organizacionais. O sistema tem que se integrar à jornada cultural e não serem sistemas autocráticos e autônomos.

Uma jornada cultural pressupõe que: (i) defina-se de forma inteligível o que é compreendido como ético; (ii) se faça o diagnóstico do patamar ético da organização; (iii) se crie o engajamento e o comprometimento da organização, especialmente da liderança; (iv) se estabeleça um plano; (v), se implemente o plano, com reforço dos comportamentos símbolos e sistemas. É transversal em todas as fases uma comunicação eficaz e a gestão ativa da jornada. <sup>8</sup>

Para se mudar uma cultura organizacional, inclusive em seu aspecto ético, é necessário um reforço dos comportamentos desejáveis e um desencorajamento dos não toleráveis. Da mesma forma, devem ser criados símbolos que reforcem a preocupação ética e sistemas de implementação cultural.

---

<sup>8</sup> Op.cit. p. 28

Para a implementação de um bom sistema de *Compliance*, se pressupõe a multidisciplinaridade dos membros da equipe, não devendo ser composta apenas advogados ou auditores. Acredito que as organizações deveriam ter áreas de Ética Empresarial, responsáveis por toda a integração da jornada cultural, sendo a área de *Compliance* parte integrante e ativa do propósito. O sistema de *Compliance* deve servir à cultura e não o sistema de controle. O controle e a gestão de consequências são meios e não fins em si mesmos.

## **5 SISTEMA DE COMPLIANCE E SEUS PASSOS**

Uma vez analisada a Jornada de Cultura Ética, cumpre agora explorar especificamente o conteúdo mínimo que deve conter o programa de *Compliance* e a sua cadência. Este conteúdo pode ser dividido em diversos passos. Alguns autores e programas o dividem em cinco, outros sete ou até em dez passos. Pessoalmente prefiro a divisão em oito, mas isto não significa que seja a única ou melhor forma de implementar o programa. O importante é que o conteúdo e sua ordem sejam preservados.



Figura 01- Mandala dos Passos de um Programa de Compliance  
 Fonte: Elaboração própria

### Passo 1- Acesso aos Riscos

Na minha opinião, este passo deve iniciar qualquer programa de *Compliance*. Primeiramente, é importante ressaltar que, ainda que possa haver traços comuns entre diversas empresas, cada empresa tem riscos específicos. Um risco de uma empresa de serviços não é idêntico ao de uma indústria, o de uma empresa privada é distinto de uma pública e assim por diante.

Da mesma forma, o risco de desvio ético representa uma família de riscos específica, chamados de riscos *ABC (Anti-bribery and Corruption Risks)*, distinta dos operacionais, financeiros ou estratégicos.<sup>9</sup> Por isto, devem ser

<sup>9</sup> Ainda que sua materialização de um risco *ABC* possa representar um impacto financeiro, operacional ou estratégico. Não se deve confundir impacto com risco (que é composto por impacto e probabilidade), muito menos risco (ligado a consequência da materialização) com fator de risco (ligado ao gatilho da materialização).



tratados segundo as melhores práticas de gestão de risco.<sup>10</sup> Daí a importância de ser elaborado por profissionais com conhecimento de gestão de risco e contar com a colaboração de profissionais ligados ao ramo de atividades da empresa objeto do acesso de riscos. Só assim, se conseguirá ter uma priorização das atividades de mitigação compatível com a estratégia da empresa. Afinal, o acesso de riscos é uma peça feita sob medida para cada empresa especificamente (*taylor made*).

### **Passo 2- Comprometimento com a Cultura Ética**

É o chamado “tom do topo” (*tone from the top*). É suporte que a alta liderança dá de forma genuína ao comportamento ético na organização, a começar pelo Conselho de Administração. Também tem relação com os símbolos e comportamentos que uma organização pretende transmitir através de sua liderança para moldar a cultura ética.

Este passo inclui, inclusive, uma auditoria no estágio do programa de *Compliance*, de forma a verificar a permeabilidade da cultura ética e o comportamento das áreas de *Compliance* e Auditoria Interna.

### **Passo 3- Supervisão e Recursos**

A área de Ética e *Compliance* deve ter recursos garantidos pelo orçamento corporativo, visando à implementação de suas iniciativas. Também

---

<sup>10</sup> Para este fim, destacam-se as Recomendações de gestão de riscos e controles internos criados pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*, conhecido como COSO. Trata-se de uma organização privada, sem fins lucrativos, que tem por finalidade a prevenção de fraudes nos procedimentos e processos internos. A versão mais atualizada das Recomendações data de 2013 (COSO 2013) e é parte integrante do COSO ERM (Enterprise Risk Management), revisado em 2017. Este modelo de controles internos visa identificar os principais eventos suscetíveis a riscos, gerenciá-los a partir da definição de “apetite ao risco”, classificação em matriz e definição de mitigadores.

deve ser garantida a sua autonomia funcional de forma a assegurar sua independência e autonomia<sup>11</sup>.

Autonomia não significa que a área seja um corpo distinto da empresa. Conforme ressaltando anteriormente, suas ações devem ser direcionadas ao aprimoramento ético da empresa, em sintonia com a jornada cultural e a estratégia corporativa. Como qualquer área corporativa, deve ter indicadores de desempenho, com o suporte de ferramentas adequadas.

#### **Passo 4- Código de Conduta Ética, Políticas e Procedimentos**

Uma vez percorridos os outros passos estruturais, é necessário que sejam contratados os documentos que refletem e regulam as estruturas e regras de Ética e *Compliance* na organização: o Código de Ética, Políticas e Procedimentos.

Apesar de ser imperativa a sua formalização, as regras devem ser claras e concisas, de forma a serem compreendidas não apenas pelas áreas jurídicas e de auditoria, mas também pelo empregado de “chão de fábrica”. Caso necessário, não devem se dispensar regramentos específicos para áreas de maior risco como, por exemplo, Suprimentos e Relações Governamentais.

Ressalte-se que este passo só deve ser tomado após assegurados os passos 1 e 2. Caso contrário, suas regras não refletirão os riscos específicos da empresa e o perfil e cultura da liderança. Infelizmente, não é raro que empresas implementem como primeiro passo o estabelecimento de um Código de Ética e de

---

<sup>11</sup> Há uma grande polêmica acerca do reporte que garantiria a independência da área de *Compliance*: ao Presidente da Diretoria ou ao Conselho de Administração. O tema é por demais espinhoso e, por si só merecia um outro artigo. No entanto, adianto a minha posição de que a independência se dá pelos mitigadores de conflitos de interesse que, se não endereçados, podem ocorrer em ambas as estruturas.

um Canal de Denúncias, acabando por fomentar uma cultura legalista e denunciata.

### **Passo 5- Atividades de *Due Diligence***

Periodicamente, algumas atividades devem ser constantemente objeto auditoria específica, tais como: patrocínios, doações, fornecedores de alto risco, funcionários que tem relação com o poder público, operações de fusão e aquisição, etc.

### **Passo 6- Controles Internos e Monitoramentos Efetivos**

De nada adianta, estabelecerem-se regras se não houver controles e monitoramentos das atividades e procedimentos que as regulam. O importante é que exista um critério de priorização do controle conforme a materialidade do risco ABC, acessado no passo 1. Afinal é impossível controlar e monitorar tudo.

### **Passo 7- Comunicação e Programas de Treinamentos Contínuos**

Campanhas de conscientização e programas de treinamento são um símbolo forte que reforça os comportamentos desejados. Um exemplo de junção de símbolo, comportamento e sistema.

Muito importante que sejam treinamentos customizados, conforme o nível de exposição e compreensão do tema pelo empregado, bem como pela materialidade do risco ético específico de cada área.

### **Passo 8- Canal de Denúncias e Mecanismos de Investigação e Disciplinares**

Finalmente, é essencial que exista um Canal de Denúncias independente, que respeite a confidencialidade e o anonimato do denunciante. As denúncias devem ser apuradas e ter uma gestão de consequências conjugando a

dosimetria da punição com gravidade do ato praticado. Na apuração deve-se assegurar o contraditório, entrevistas confirmatórias com o denunciado e outras conquistas do Estado de Direito. Só assim se garante a coerência do sistema e a credibilidade do Canal, evitando que este seja um instrumento de revanchismo, denunciismo e disputa de poder corporativo.

Note-se que o conteúdo e a disposição dos passos de um sistema adequado de *Compliance* conjuga instrumentos de reforço cultural da Ética Empresarial com a adequada gestão de consequências. Deve ajustar-se no centro iluminista, evitando um posicionamento nos polos do pêndulo, seja a leniência (Antigo Regime) ou o denunciismo que resulta em cancelamento de carreiras e reputações (Era do Terror).

## **6 CONCLUSÃO**

Não acredito que se possa fazer a coisa certa através do jeito errado. A conta sempre vem. A História demonstra que todas as vezes que se abusa dos meios, o algoz vira vítima ou errado vira o certo. O abuso de meios é a melhor forma de se restaurar o “Antigo Regime” ou uma nova roupagem deste, com antigos vícios.

Penso que a instauração de uma Cultura de Ética Empresarial no capitalismo é imperativa e iminente. Mas, para tal, deve se cuidar da forma. Ela deverá se dar pela conscientização das lideranças e pela nobreza dos novos propósitos, e nunca pela violência de um *Compliance* policialesco e superficial.

Os símbolos, sistemas e comportamentos que pavimentarão o futuro da Cultura Ética nas organizações não se baseará no medo, mas nos temas centrais

do iluminismo, especialmente a razão e o humanismo. Afinal, mais foco na Ética e menos *Compliance*. Parafrazeando Kant: ouçemos entender!

## REFERÊNCIAS

HOBBSAWN, Eric. *A era das Revoluções: 1789-1848*. São Paulo: Paz e Terra, 2015. 819p.

\_\_\_\_\_, Eric. *Ecos da Marselhesa: dois séculos revêem a Revolução Francesa*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996. 157 p.

PINKER, Steven. *O Novo Iluminismo: em defesa da razão, da ciência e do humanismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2018. 686 p.

DA SILVEIRA, Alexandre de Miceli. *Ética Empresarial, na Prática: Soluções para Gestão e Governança no Século XXI*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. p. 308.

TAYLOR, Carolyn. *Walking the talk: building a culture for success*. London: Penguin, 2015. 398 p.