5 *COMPLIANCE*: SEM COMUNICAÇÃO NÃO VAI FUNCIONAR

Paulo Nassar[1]

RESUMO

A partir dos dados revelados pela pesquisa *Panorama sobre ética e transparências nas organizações,* realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), com apoio do Grupo de Estudo de Novas Narrativas (Genn) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), no segundo semestre de 2015, este artigo questiona a efetividade de programas de *compliance* implantados no âmbito empresarial brasileiro, concebidos e operados sem a presença de comunicadores em suas estruturas de governança.

Palavras-chave: Novas narrativas; Comunicação em organizações; Comunicação empresarial; Governança corporativa; Ética.

---

[1] Pós-doutor pela Libera Università di Lingue e Comunicazione (Iulm), de Milão, Itália. Doutor e mestre em Ciências da Comunicação, na área de Interfaces Sociais da Comunicação, pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de Sâo Paulo (ECA-USP). Graduado em Jornalismo pela Pontífica Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Professor livre-docente do Curso de Relações Públicas e orientador em nível de mestrado e doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da ECA-USP. Coordenador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (Genn). Recebeu, em 2012, o Atlas Award da Public Relations Society of America (PRSA), a mais alta distinção das Relações Públicas globais. Membro fundador da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp). Membro da Arthur Page Society. Diretor-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). E-mail: paulonassar@usp.br.

O crescente interesse das organizações em aprimorar aquilo que os especialistas chamam de *compliance* – termo inglês com origem no verbo *to comply* e que na prática significa a sintonia das empresas e instituições com as leis, regras e instruções organizacionais e da sociedade –, constitui excelente oportunidade para medir a importância que empresas e governos vêm dando, hoje, aos profissionais de comunicação. E, nesse particular, o que fica evidente é que o caminho a percorrer é dos mais longos, sobretudo porque o universo do *compliance*[2] – território em que, de muitas formas, o direito deveria se articular com atributos que valorizam as marcas no contemporâneo, como a reputação, a confiança, a percepção e a governança – permanece fechado àqueles que lidam com o diálogo e com o simbólico de empresas e instituições, como os comunicadores.

A comunicação, no ambiente das ações de *compliance* e governança corporativa, é um patinho feio que ainda não se transformou no cisne da lenda. Foi o que revelaram os principais dados de pesquisa *Panorama sobre ética e transparências nas organizações,* realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), coordenada por mim, com a colaboração do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (Genn) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-ISP) e do Instituto Aberje de Pesquisa (Databerje), entre os meses de setembro e outubro de 2015. Tal pesquisa foi publicada na oitava edição do periódico *Valor Setorial Comunicação Corporativa*, publicação anual realizada em parceria entre a Aberje e o jornal *Valor Econômico*, subsidiando as discussões entre acadêmicos e profissionais (Valor, 2015).

---

[2] A Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE), instituição norte-americana, fundada em 2004, integrada por mais de 15 mil especialistas de todo o mundo, baliza o tema do *compliance* na formalização de processos administrativos com objetivo de coibir e localizar as más práticas no ambiente organizacional. No Brasil, a Controladoria Geral da União (CGU) utiliza, quando discute temas no universo do *compliance* e das ações anticorrupção, a expressão "programa de integridade". Para a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), "ser compliance" é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes (Febraban, s. d., p. 11).

SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Participaram da pesquisa *Panorama sobre ética e transparências nas organizações* 92 organizações (20% da amostra). Dentre as principais características das empresas participantes e dos temas relacionados ao tema do *compliance* e de suas interações com assuntos como cultura e comunicação, destacamos:

1) A quase totalidade das organizações participantes são privadas (91%) – das quaos 46% nacionais e 45% multinacionais (45%) – e estão distribuídas nos mais diversos setores de atividade. A maioria dos respondentes está localizada em São Paulo (70%) e tem mais de 100 colaboradores. O total das receitas brutas das empresas participantes representa 12% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro de 2014.

2) A maioria das organizações participantes (75%) possui programa de *compliance*, há mais de 5 anos (52%), estando os mesmos formalizados e publicados (89%). Das que não possuem programa, maior parte é constituída por agências de Comunicação.

3) As organizações que possuem programa de *compliance* têm área formal estruturada (76%) para conduzir as questões relacionadas ao tema e, em sua quase totalidade (91%), as áreas estão posicionadas nos mais elevados níveis da estrutura organizacional.

4) Entre as principais responsabilidades das áreas de *compliance* das organizações participantes, temos: a vigilância das questões éticas (83%); o desenvolvimento das políticas de *compliance* (83%); a comunicação de parâmetros éticos (80%); o levantamento dos desvios de *compliance* (80%); o estímulo interno a comportamento moral (78%); e o desenvolvimento de procedimentos (78%). Destacam-se ainda: a implementação de novos regulamentos (70%), a elaboração de reportes para o conselho das organizações (55%) e a remediação de falhas empresariais passadas (53%).

5) A grande maioria das organizações participantes (92%) mantém canais seguros para receber denúncias relativas a potenciais violações do programa de *compliance*, os quais são utilizados tanto para denúncias internas quanto externas (77%). Os principais canais utilizados são *hotline* (66%), o superior hierárquico (47%) e a área de recursos humanos (40%).

6) Destaca-se na pesquisa que 63% das organizações efetuam alta cobrança do compromisso dos colaboradores em relação ao programa de *compliance*. Em caso de má conduta do colaborador, a medida mais adotada é a demissão (74%), seguida do *mentoring* realizado pelo superior imediato (62%) e do monitoramento do colaborador (47%). Apenas 15% das participantes mantêm programa de reconhecimento dos colaboradores em relação à prática dos valores éticos.

7) A maioria das organizações (90%) realiza treinamento dos colaboradores para as questões relacionadas ao *compliance*. A atividade mais comum é a realização de palestras ou cursos desenvolvidos por integrantes da própria organização (87%).

8) Entre os três indicadores/métricas mais utilizados para avaliar a eficácia do programa de *compliance* encontram-se: o volume das chamadas para os canais de denúncia (67%); a análise dos resultados da auditoria interna (63%); e as pesquisas de cultura/clima organizacional (60%).

9) Entre os aspectos mais desafiadores do programa de *compliance* para as organizações estão aqueles relacionados aos terceiros, aos colaboradores e ao próprio programa: a gestão de risco de compliance de terceiros (69%); o controle do cumprimento das políticas pelos funcionários (42%); e a execução do processo de avaliação de riscos de *compliance* (35%). Destacam-se, também: o processo de contratação de novos terceiros (33%); a gestão das investigações internas (26%); e o treinamento dos funcionários nas questões relativas a *compliance* (26%).

10) As áreas percebidas como potencial risco para as organizações são: *o compliance* do fornecedor (69%); os conflitos de interesse (64%); e o vazamento de informações privilegiadas (64%). As mídias sociais (39%) e os contratos *com o governo* (31%), também são percebidas como potencial risco pelas empresas.

11) As prioridades em *compliance* definidas pelas organizações participantes para os dozes meses subsequentes à pesquisa demonstram que, apesar do tempo de implantação dos programas, ainda existe um esforço para torná-lo parte integrante da cultura organizacional, uma vez que, entre as mais selecionadas, temos: incorporação da cultura de *compliance* em toda a empresa (94%); o reforço dos conceitos de ética e transparência (67%); e o estabelecimento ou intensificação do treinamento em *compliance* (65%).

12) Ainda, 85% dos participantes acreditam que a organização é consistente e coerente na aplicação das medidas disciplinares decorrentes do *compliance*. Entre as que não acreditam, a falha se dá em relação à divulgação dessas medidas. Todos os participantes acreditam que a que a comunicação do *compliance* (ética e transparência) na organização aumenta a confiança dos *stakeholders*. Dos entrevistados, 39% entendem que o programa de *compliance* trouxe resultados tanto financeiros quanto reputacionais para a organização, enquanto que para 23% os resultados teriam sido somente de reputação; 24% não efetuam medição sobre o tema.

E A COMUNICAÇÃO?

A pesquisa *Panorama sobre ética e transparências nas organizações* demonstrou também que, na maioria das organizações pesquisadas, 77% têm comitês formais para tratar as questões relacionadas ao *compliance*, *mas ironicamente a área de comunicação participa em apenas 44% deles* (grrifo meu), pouco à frente apenas da área de finanças (41%). Controlam os comitês a área jurídica (80%), a de recursos humanos (74%) e a de auditoria interna (63%). A conclusão imediata: a despeito dos impactos negativos da corrupção no cotidiano das empresas brasileiras e da ascensão global das leis anticorrupção, os controles internos permanecem normativos, sem atentar para o fato de que a construção de empresas limpas passa por processos de educomunicação[3] profissionais e intensivos, em que os embates cotidianos entre ética e moral e os seus desdobramentos no destino e no simbólico das

[3] "Diante desse quadro, é hora de entrar em cena a transparência autêntica, acompanhada de programas educacionais para a democracia e a renovação de velhos modelos de negócios. Isso vai exigir muito planejamento estratégico e atitudes éticas, um jeito novo de fazer comunicação e relações empresariais e governamentais. Não é suficiente só condensá-lo em manuais, mas [é preciso] entronizá-lo no cotidiano das organizações. O que está em questão é o caminho realista, nada utópico, da sensibilidade e do controle. Daí as leis da Ficha Limpa e Anticorrupção precisarem ser encaradas a sério, não pelo temor que possam criar, mas pela expectativa de ética recíproca entre as organizações privadas e o estado" (Nassar, 2014, p. 15).

empresas, de seus empregados e de extensas redes de públicos devem ser bem comunicados e discutidos.

Por quais caminhos? Um pouco de história, primeiro. A prática do *compliance* nasceu nos Estados Unidos na virada do século XX, no momento em que a democracia se afirmava e os direitos civis davam lugar ao surgimento de agências reguladoras. Nos idos de 1906, ganhou força a fiscalização nas empresas e, com isso, passou-se a ter crescente cuidado com procedimentos e registros. A preocupação com a memória da empresa, de seus fundadores e administradores adquiriu uma perspectiva histórica, entre 1905 e 1907, na Alemanha, com a criação de arquivos documentais na Krupp e na Siemens. Em 1927, introduziu-se na Universidade de Harvard a disciplina História empresarial. Elida Gagete e Beth Totini (2004, p. 114-115) destacam que nas décadas de 1940 e 1950

> temas multidisciplinares, comparativos e transversais à trajetoria institucional da empresa – como o desenvolvimento de produtos, parcerias, processos de mudança da estrutura corporativa, entre outros – passam a compor o universo da memória empresarial. Um dos mais importantes marcos desse novo posicionamento foi o estudo realizado por Alfred Chandler, professor emérito da Harvard Business School, intitulado *Management descentralization: a historical analysis*. Publicado em 1956, o ensaio baseou-se em biografias empresariais, relatórios anuais, livros e revistas de negócios. Nele Chandler buscou sistematizar os modelos de evolução organizacional em dez setores industriais, estabelecendo paralelismos e comparações.

Em seguida, as práticas de fiscalização de boa conduta se multiplicaram até que, nos anos 1980, emergiram a governança corporativa e, também, a transformação da ética em lei. O combate à corrupção entrou vigorosamente em cena. Nada disso impediu que os escândalos de recebimento de propinas e fraudes se sucedessem, inclusive com o envolvimento de empresas na derrubada de governos, como ocorreu no Chile do socialista Salvador Allende, em 11 de setembro de 1973. Mas a verdade é que as empresas deixaram de ser inatingíveis, como acontecia no século XVI, por ocasião do surgimento das Companhias da Índias Ocidentais. A ética, pouco a pouco, foi sendo transformada em lei, tanto na América, como na Europa. Para as grandes empresas, nesse con-

texto, a sociedade deixou de ser algo parecido como um irmão inferior. Atentar para os humores da sociedade tornou-se crucial para elevar marcas, produtos e executivos para o céu ou para o inferno.

Esse processo foi um grande salto, uma evolução sem paralelo. Ao longo de todo o século XX, o *compliance* marcou o comportamento empresarial e deu alicerce às mudanças que se sucederiam no ocaso da influência da cultura protestante na América. Desse ponto de vista, pode-se argumentar que a cultura do *compliance*, depois do desmoronamento da ética protestante de produzir riquezas e promover o bem comum, deu sentido às normas e manteve vivo o espírito ético dos negócios.

A RESPONSABILIDADE HISTÓRICA EMPRESARIAL

No ambiente dessa discussão que envolve ética e as decisões organizacionais, entre os exemplos brasileiros, a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) destaca contemporaneamente que

> as novas regulamentações internacionais como Foreign Account Tax Compliance Act (Fatca), Dodd-Frank Act, UK Bribery Act e o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), e os protocolos de *compliance* da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (Uncac), da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e da Convenção Interamericana, aproximaram as comunicações e prestações de contas das empresas nacionais e internacionais em temas relacionados a fraude, corrupção, atos ilícitos e denúncias corporativas junto aos órgãos reguladores e fiscalizadores internacionais. Com isso, as instituições financeiras foram compelidas a iniciar um ciclo de mudanças, com reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, para construir uma imagem forte da instituição financeira perante clientes e fornecedores (Febraban, s. d., p. 07).

Trata-se de um testemunho institucional que demonstra que a "função de *compliance*" (Febraban, s. d., p. 07) é de grande importância na proteção e no aprimoramento do valor, da reputação corporativa e

dos fatos que expressam diante da sociedade e mercados uma dada responsabilidade histórica empresarial[4].

No Brasil, as primeiras páginas de um novo momento vêm sendo escritas com as sucessivas prisões da Operação Lava-Jato, da Polícia Federal, com destaque para as realizadas a partir de 2014, e a estruturação de extensa legislação anticorrupção, além da natural reação da sociedade a tudo que soe como irregular. Contudo, as organizações parecem continuar sem saber responder a questões como: Quem muda comportamento nas empresas? Será que a cultura normativa, do medo e do pavor, resolve alguma coisa? Comitês de *compliance* podem existir sem comunicadores? Claro que não. O bom trabalho de comunicação e de relacionamento é que muda a cultura e vai capinar o cipoal das linguagens técnicas (entre elas o juridiquês) que impedem a compreensão de temas áridos e muitas vezes geram controvérsias e inúmeros pontos de vista.

Ágatha Camargo Paraventi (2016, p. 131) insere as relações entre comunicação e os programas de *compliance* e de ética no contexto maior da cultura organizacional. Para a autora, essas relações "com total alinhamento com o desenvolvimento da cultura" se dão nos âmbitos da "comunicação para a transformação cultural; comunicação transparente e gestão da confiança; comunicação de alta liderança; e comunicação dialogada e narrativas informais". No desenvolvimento intelectual e prático desses tipos de comunicação, ela considera que

> o papel moral dos profissionais de comunicação na condução de suas atividades com o pressuposto ético é fundamental não apenas na gestão de suas carreiras e para o resultado estratégico de suas atividades, mas principalmente porque os profissionais têm responsabilidade compartilhada com as organizações na construção de um contexto social moralmente adequado ao desenvolvimento dos seres humanos (Paraventi, 2016, p. 134).

---

[4] "A convergência das responsabilidades empresariais, tema típico do trabalho de relações públicas, se dá pelo guarda-chuva da responsabilidade histórica empresarial, que reúne as responsabilidades comercial, legal, ambiental, cultural, social e política num conceito sistêmico, relacionado às atividades humanas" (Nassar, 2012, p. 132).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se as organizações desejam ser éticas e transparentes, se querem combater, no nascedouro, a corrupção – que a todos prejudica – e se querem criar uma cultura efetivamente participativa[5], precisam se comunicar com suas cadeias relacionais, principalmente com a de seus empregados. Dai, o comunicador ser presença obrigatória no comitê de *compliance*.

Nos momentos da concepção de políticas e decisões organizacionais, o comunicador contribuirá para a geração de valor para a organização, a partir do seu lugar de fala, o campo das narrativas[6]. Os bons resultados serão imediatos. Certamente, a começar pelo questionamento, em nosso país, do nome *compliance,* que pode ser sob medida para os padrões americanos, mas que entre nós soa como uma muralha. Eis um impasse de raiz que o comunicador saberá, com realismo, resolver. Esse é, sem dúvida, um primeiro passo para a interiorização da amplitude dos impasses e embates, principalmente éticos, pelas próprias organizações.

---

[5] Conforme o estudo *Compliance em instituições financeiras*, de 10 de outubro de 2006, desenvolvido pela PricewaterhouseCoopers, que analisou países da Europa, do Oriente Médio, da Ásia, Oceania e América do Norte, desde 2003, a visão da organização do papel e da estrutura de *compliance* se desenvolveu significativamente, e o conceito de *compliance* está claramente disseminado nos países participantes da pesquisa. Nos países em que os requerimentos regulatórios para "função de *compliance*" são relativamente novos, *estima-se que não serão necessárias décadas para alcançar o mesmo padrão dos demais países* [grifo nosso]. E como forma de assegurar que *compliance* seja um pilar efetivo da governança corporativa, esse estudo aponta que 84% dos responsáveis pela função, nos países analisados, se reportam diretamente ao conselho de administração ou comitê a este subordinado. Os demais 16% se reportam à alta administração/presidência, garantindo, assim, a independência da "função de *compliance*" (Febraban, s. d.).

[6] Em contribuição à reportagem "Compliance é questão de cultura...", Nassar afirma que "a comunicação é líder na construção de uma realidade maior. Cabe ao comunicador apontar riscos e caminhos, pois a mediação voltada à enganação acaba gerando crises relacionais e comunicacionais" (Funke, 2014, p. 147).

REFERÊNCIAS

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. Cartilha *Função de compliance*. São Paulo: Febraban, s. d. Coleção InFi - Instituto Febraban de Educação.

FUNKE, Martha. Compliance é questão de cultura – e, portanto, de comunicação. *Anuário Brasileiro de Comunicação Corporativa*. São Paulo, Mega Brasil, 2014. p. 146-150.

GAGETE, Elida; TOTINI, Beth. Memória empresarial: uma análise da sua evolução. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Memória de empresa*: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

NASSAR, Paulo. *Relações públicas*: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

NASSAR, Paulo. Comunicação e empresa limpa. *Correio Braziliense*, Brasília, Opinião, p. 15, 17 out. 2014.

PARAVENTI, Ágatha Camargo. Ética, *compliance* e o papel da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional estratégica*: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

VALOR SETORIAL COMUNICAÇÃO CORPORATIVA. São Paulo, Valor Econômico, n. 8, nov. 2015.