



Por um tripé de respeito

POR **MIGUEL SAUAN** PGA 2001

Hoje é dia 4 de dezembro e acabo de voltar de uma manifestação na Avenida Paulista, em que a população reafirmou aos políticos sua intenção de não levar mais desaforo para casa. Desde a década de 1990, com o Código de Defesa de Consumidor, a relevância das iniciativas de sustentabilidade nas empresas e o poder crescente das mídias sociais, o brasileiro está muito mais exigente e consciente de sua força como eleitor, cliente e cidadão.

Assim como na política, a reação das empresas também acontece em ondas. Primeiramente, surgiram as ouvidorias como um instrumento de equilíbrio nas relações entre o cliente e as organizações. Depois, veio o compromisso com o meio ambiente e, agora, a preocupação com os princípios de conduta e as estruturas de *Compliance*. Embora esses assuntos – respeito ao cliente, sustentabilidade e ética – já façam parte, há tempos, do discurso oficial de quase todas as empresas, a realidade das ações no meio empresarial nem sempre acompanhou a força e beleza dessas palavras. São conceitos agradáveis de falar, mas difíceis de realizar.

Percebemos, no entanto, que a ficha está caindo, em especial no que se refere ao terceiro tema – o *Compliance*. Diversas regulamentações, como a recente Lei Anticorrupção, além de tragédias ambientais como a de Mariana, e processos judiciais, como a Lava Jato, deram um bom empurrão na vontade das empresas de tirar as boas intenções do papel. Se não estiverem preparadas, além de sofrerem sanções, as organizações correm o risco de deterioração no moral interno, dificuldades na retenção de talentos e desgaste da imagem de suas marcas. Não é pouca coisa.

Na direção contrária, há empresas que pensam que o impacto nos custos e as restrições impostas ao negócio não compensariam a implantação de um programa de *Compliance*. De fato, no curto prazo pode haver impacto nos custos, não vamos nos iludir. No entanto, quanto às restrições, fica cada vez mais evidente que esse é um caminho sem volta. A contribuição de um protocolo de *Compliance* para a reputação da marca não pode mais ser negligenciada. Se hoje essa iniciativa ainda pode ser vista como uma opção, em pouco tempo ela deverá se tornar requisito obrigatório. Não haverá marca ou negócio cuja reputação possa prescindir de uma boa imagem de ética corporativa.

A grande questão para a implantação de um Programa de Integridade Corporativa – nome mais recente do *Compliance* – não está na decisão de fazê-lo, mas em saber até que ponto ele se tornará efetivo. É difícil garantir que o programa está funcionando bem, até que um problema aconteça. Mas, se esse evento for grave, poderá ser um desastre para a marca e também para os

profissionais, estejam ou não diretamente envolvidos no caso, pois a nova legislação não isenta os dirigentes de suas responsabilidades individuais, mesmo quando não se caracteriza dolo ou culpa.

O *Compliance* de hoje precisa ser, em alguns aspectos, diferente dos programas que começaram a ser implantados na segunda metade do século passado, em grandes empresas americanas do setor financeiro, onde tudo começou. Embora muitos dos mecanismos da época ainda se mostrem adequados, é preciso ajustar a forma como o *Compliance* é visto pelo restante da empresa – deve ser mais um facilitador do que um fiscal. Afinal, a ética é responsabilidade de todos e não apenas de uma área da organização.

Nesse sentido, a construção de um bom programa de *Compliance* passa por algumas etapas. Em primeiro lugar, vem o levantamento das leis e regulamentos que a empresa é obrigada a cumprir e os valores corporativos que devem orientá-la. Em segundo lugar, é preciso construir ou rever seus instrumentos de atuação: código de conduta, estrutura, comunicação interna, divulgação externa e treinamento de colaboradores. E, em terceiro, vêm os mecanismos de garantia de efetividade, como auditorias e *feedback* de clientes, funcionários e fornecedores.

Outro fator fundamental diz respeito à forma como o *Compliance* é introduzido na organização. Muitas vezes, isso acontece de forma isolada, em reação a algum estímulo externo, como uma notícia de escândalo com o concorrente ou a participação em uma licitação pública.

A melhor maneira de iniciar o processo, no entanto, é fazer uma reflexão sobre ética e ade-

quação a leis e regulamentos, como uma iniciativa integrada às condições de respeito ao consumidor e ao meio ambiente. Em outras palavras, os componentes do tripé *Compliance*-ouvidoria-sustentabilidade não podem ser pensados isoladamente, forma menos efetiva e mais custosa, mas sim integrados e complementares em sua atuação, com energia na dose certa e objetivos alinhados às diretrizes do negócio.

Finalmente, para ter sucesso, esse tripé, que podemos chamar de “tripé do respeito”, exige outros elementos. São três atributos – legitimidade, independência e autoridade –, sem os quais as chances de sucesso ficam muito reduzidas. Legitimidade, traduzida no entendimento dos valores e transparência na relação com todos os envolvidos. Independência, como imunidade às pressões de resultados de curto prazo sobre o negócio. E autoridade para orientar, fiscalizar e fazer valer as decisões.

Em resumo, a garantia de que o seu negócio é ético, respeita as leis, os clientes e o meio ambiente, em breve, deixará de ser um potencial fator de diferenciação para se tornar elemento obrigatório na construção da reputação de sua marca. Por isso, é importante refletir e orientar sua organização para uma atuação mais transparente e ciente de suas responsabilidades.

MIGUEL SAUAN foi executivo em grandes empresas por mais de 30 anos: Diretor de Ouvidoria do Citibank, vice-Presidente de Qualidade e *Compliance* da Credicard, Diretor Executivo de Clientes Corporativos da Orbitall e conselheiro do Citiprevi. Atualmente, é professor convidado da Fundação Dom Cabral e professor de pós-graduação da ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing, palestrante e consultor.