

## COMPLIANCE

# respirando o ar da integridade

**N**esta segunda edição do ano de Jornalistas&Cia Empresa Cidadã o tema é *Compliance*, disciplina que ganhou corpo no mundo empresarial contemporâneo face, de um lado, às exigências de integridade surgidas no bojo de escândalos de corrupção de grande magnitude (vide *Lava-Jato* no Brasil), e, de outro, à necessidade de proteger a reputação junto aos inúmeros *stakeholders* e à sociedade como um todo, garantindo não só o avanço econômico das organizações, mas a sua própria perenidade.

A proposta deste ciclo, vale ressaltar, é abrir um canal editorial para mostrar, por meio sobretudo do olhar da Comunicação Corporativa, as boas práticas empresariais em temas contemporâneos e estratégicos. Uma vitrine apoiada numa agenda positiva, que permita às organizações apresentarem os inúmeros esforços e investimentos em iniciativas que impactam os negócios, os processos, o mercado e a sociedade de um modo geral.

Nesta edição, em especial, a ideia foi mostrar como esse tema tem avançado nas organizações, seu estágio atual, as diferenças entre discurso e prática e para onde apontam as tendências, a partir do impacto das novas e inovadoras tecnologias, do olhar cidadão das populações e da própria sobrevivência ou transformação dos modelos empresariais em curso.

Para abordar assunto tão estratégico, até certo

ponto técnico e árido, convidamos o experiente e talentoso **Costabile Nicoletta**, profissional com trajetória intimamente ligada a pautas econômicas e empresariais e que já compareceu aqui mesmo, neste Jornalistas&Cia, colaborando em outros especiais.

Costabile mergulhou no tema e foi atrás de boas histórias de mais de uma dezena de empresas de vários segmentos da economia, além de buscar o contraponto com fontes especializadas de instituições consagradas, para poder levar aos leitores informações confiáveis sobre o atual estágio do *compliance* no Brasil, seus desafios e as tendências em curso.

Vale a pena acompanhar esse mergulho pelas águas do *compliance*, pois sabe-se que essa é uma disciplina que permeará de forma intrínseca os negócios nos próximos anos e que continuará a ser protagonista no mundo empresarial. E a Comunicação não pode ficar ausente ou distante desse universo, sob pena de perder relevância e ganhar o ostracismo.

Esperamos que este especial traga bons *insights* aos profissionais de comunicação e também aos jornalistas dos quatro cantos do Brasil, para que possam ser mais estratégicos e profundos nas respectivas abordagens e planejamentos sobre *compliance*.

Nossos agradecimentos às organizações que apoiaram esta edição: Gerdau, GPA, MRV e Usiminas.

Boa leitura!

**Eduardo Ribeiro e Wilson Baroncelli**



Em julho, na terceira edição de 2019 do ciclo Empresa Cidadã, J&Cia abordará o tema

## Melhores práticas com empregados

## Melhores empresas para trabalhar

**Não perca!**



**Fazer o certo do jeito certo.** É assim que pautamos nossa conduta, sempre com o compromisso de oferecer a melhor experiência de compras aos consumidores, lançando tendências e aprimorando formatos.

Tudo o que fazemos é para sermos sempre a primeira escolha de nossos clientes, que fazem do GPA o maior grupo varejista e de distribuição do Brasil.



## Como o Brasil reconstrói a sua integridade

Programas de compliance disseminam-se nas empresas instaladas no País, na mesma proporção do desafio de convencer a sociedade de que o objetivo de um ambiente de negócios ético não se restringe às palavras escritas nos códigos de conduta

Por **Costábele Nicoletta** (\*)

Desde março de 2014, quando o Ministério Público e a Polícia Federal deflagraram a *Operação Lava-Jato*, já se cumpriram mais de mil mandados de busca e apreensão, de prisão temporária e preventiva e de condução coercitiva de funcionários de estatais, políticos, empresários e executivos de companhias privadas envolvidos em manobras criminosas de numerosos tipos de suborno. Cerca de R\$ 14 bilhões desses desvios foram recuperados, os pedidos judiciais de indenização por improbidade administrativa somam R\$ 20 bilhões e calcula-se em mais de R\$ 45 bilhões a quantia que deveria ser ressarcida aos cofres públicos em decorrência desses malfeitos, a fim de remir a população brasileira dos mais torpes labéus que toda essa turma lhe infligiu. Isso sem contar a contribuição dada pela corrupção nos anos a fio em

que o País sofreu com índices hiperinflacionários, em boa parte causados pelos sobrepreços cobrados por esses mesmos criminosos em suas atividades profissionais e empresariais para dar fluidez ao propinoduto.

À medida que a Lava-Jato avançava, intensificou-se no mundo corporativo a adoção de programas internos para enquadrar a condução de seus negócios a padrões éticos, a fim de reduzir a possibilidade de as empresas verem ruir sua reputação em consequência de qualquer tipo de ato ilícito. Esses programas ficaram conhecidos como *compliance*. O termo teve origem nos sistemas de controles internos que as instituições financeiras são obrigadas a estabelecer para garantir o cumprimento das exigências legais e regulamentares relacionadas às suas atividades. Hoje, *compliance* já começa

a ser traduzido como integridade, não mais se limita ao mercado financeiro e passou a ser empregado por empresas de qualquer natureza, sobretudo para designar suas iniciativas para evitar e combater a corrupção.

**Valéria Café**, diretora de Vocalização e Influência do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), afirma que, hoje, a definição de *compliance* vai muito além de programas anticorrupção e inclui medidas para coibir práticas concorrenciais desleais, assédio moral, pessoal, de abuso de autoridade, discriminação, vulnerabilidade cibernética, além de cuidar para que sejam respeitados os direitos humanos e trabalhistas e minimizados os impactos ambientais provocados pelas organizações. "E não são só os funcionários de cada empresa que devem zelar por esses valores", acrescenta

Valéria. "Todos nós, como consumidores, precisamos ter atitudes mais críticas em relação ao governo e às empresas para cobrar que o que está escrito nas regras desses programas seja efetivado, de fato,

exercendo nossa cidadania ao não comprar produtos ou serviços de companhias que não cumprem o que apregoam em seus sistemas de *compliance*."

**RESISTÊNCIA – Guilherme Donega**, consultor do Programa de Integridade em Mercados Emergentes da ONG Transparência Internacional, lembra que no início dos anos 2010 o setor empresarial brasileiro, em sua maioria, resistia à ideia de que precisava de estruturas para prevenir, detectar e responder adequadamente às irregularidades que seus funcionários cometiam. Partiam do pressuposto de que suas práticas eram o que eram e quem discordasse que conversasse com o Jurídico. Isso mudou a partir de 2014, quando a *Operação Lava-Jato* começou a mirar grandes corporações e quando a Lei Anticorrupção entrou em vigor, passando a responsabilizar empresas por atos de corrupção que as beneficiassem. "O setor empresarial foi obrigado a enxergar a necessidade de adotar programas de *compliance*, partindo da

compreensão de que poderiam ajudar a evitar a ocorrência de irregularidades e que sua existência permitiria descontos em multas oriundas de violações à Lei Anticorrupção", diz Donega.



Valéria Café (IBGC)



Guilherme Donega  
(Transparência Internacional)



O FUTURO PODE SER FEITO  
DE AÇO, OU NÃO.  
MAS NÓS ESTAREMOS LÁ.

Não sabemos como será o amanhã, mas sabemos que será desenvolvido por pessoas. Com iniciativas inovadoras e conscientes, temos certeza que o mundo poderá ser um lugar melhor. Nós **acreditamos** nestas ideias e nos reinventamos diariamente para impulsioná-las.



HÁ MAIS DE 100 ANOS **EMPODERAMOS**  
**PESSOAS** QUE CONSTROEM O FUTURO.



**GERDAU**

Com base nisso, de lá para cá, programas de *compliance* multiplicaram-se no Brasil, em especial nas grandes empresas. Muitas corporações contrataram profissionais e consultorias para montar políticas, códigos de ética, estabelecer processos e implementar os demais passos elementares para atestar a terceiros que possuíam programas de integridade. “Prova disso é o resultado do estudo *Transparência em Relatórios Corporativos*, da Transparência Internacional Brasil, lançado em 2018. No estudo, identificamos que só nove das 110 maiores empresas do Brasil não tinham algum tipo de política anticorrupção disponível ao público externo”.

Agora, continua o consultor, passada essa fase inicial de estabelecimento, as áreas de *compliance* no Brasil enfrentam o desafio de tirar essas políticas do papel e criar um contexto ético nas empresas nas quais estão inseridas: “A lógica é que não basta que princípios de integridade existam, eles devem permear a cultura organizacional da corporação e pautar as

decisões que seus funcionários tomam, da alta liderança à linha de montagem”.

**COMPANHIAS ABERTAS** — Segundo **Flávia Mouta**, diretora de Emissoras da B3 – a bolsa de valores na qual as empresas negociam suas ações no Brasil –, todas as companhias listadas na entidade devem obedecer a regras específicas para

emitir e negociar suas ações em seus respectivos segmentos. Esse conjunto de regras – que incluem boas práticas de governança corporativa e *compliance* – está disponível nos regulamentos e manuais, acessíveis no site da B3. Como referência, Flávia cita o Novo Mercado, segmento da B3 com os mais elevados padrões de governança corporativa, que hoje detém o maior número de empresas listadas: 141 companhias.

“No processo de evolução das regras desse segmento, em 2017 foi aprovada a inclusão de um capítulo inteiramente dedicado a obrigações referentes à fiscalização e ao controle das companhias: *compliance*, controles internos, gerenciamento de riscos, auditoria interna e implementação de comitê de auditoria”, demonstra Flávia. Essas regras já são válidas para as companhias ingressantes no Novo Mercado a partir de janeiro de 2018 e, para as já listadas há prazo de adaptação até a realização da assembleia ordinária de 2021.

**MELHORIA CONTÍNUA** — De acordo com



Flávia Mouta (B3)

ainda em estágio de amadurecimento. “É importante destacar que, considerando um ambiente em constante mudança, é mandatório que elas reavaliem periodicamente não somente os riscos de *compliance* como o próprio programa, de forma a observar eventuais pontos de melhoria e ajustes”, afirma Massard.

**Marina Coelho Araújo**, professora do Insuper Direito, acrescenta que, como o setor financeiro foi impactado anteriormente com a necessidade de desenvol-

vimento de políticas de controle, hoje o *compliance* nas grandes instituições que compõem esse ramo empresarial está em um patamar de desenvolvimento elevado, e o mesmo ocorre com companhias grandes e multinacionais. “Em relação às empresas brasileiras, formadas a partir de capital nacional, o estágio de desenvolvimento, em regra, é inicial ou intermediário, com programas em implantação e ainda há necessidade de amadurecimento das regras de controle, monitoramento e treinamento”, analisa.

**Ágatha Camargo**, coordenadora do Comitê de Ética, Integridade e Compliance da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), também vale-se das pesquisas da KPMG e da Transparência Internacional para avaliar que, embora cada setor tenha um nível de desenvolvimento em função das respectivas pressões e regulações, o que se observa é positivo. O estudo de 2018 da KPMG aponta que, de 450 empresas (a amostra é formada por 69% da Região Sudeste e 25% com receita operacional bruta acima de R\$ 5 bilhões), 73% já pos-




Bruno Massard (Ibmec RJ)


**Bruno Massard**, coordenador técnico da Pós-graduação de Compliance do Ibmec RJ e sócio-diretor da KPMG, pode-se afirmar que as empresas reguladas, especificamente as do setor financeiro, encontram-se em um nível de maturidade mais avançado, especialmente considerando-se as regras de combate à lavagem de dinheiro. Mas, olhando as empresas de uma forma geral, de acordo com a pesquisa *Maturidade de Compliance no Brasil*, publicada em 2018 pela KPMG, as iniciativas de *compliance* estão



Marina Coelho Araújo (Insuper Direito)



INTEGRIDADE E  
TRANSPARÊNCIA  
FAZEM PARTE DA  
NOSSA ESSÊNCIA.



Acreditamos na ética e na transparência como motores para o desenvolvimento do país. O comportamento ético e comprometido com o que é certo, pauta nossa atuação há 40 anos. E nosso compromisso com a integridade se traduz nos valores que compartilhamos e estão na essência da nossa marca.

**MRV**

suem estruturas dedicadas a *compliance*, 77% já entendem que têm independência nas funções e 79% reportam o status das atividades à cúpula da organização.

“São indicadores positivos para um país que aprovou uma lei anticorrupção em 2013 e um decreto que a regulamenta em março de 2015”, entende Ágatha. “Essa pesquisa identifica que o nível de maturidade do *compliance* no País está em 2,5 – entre o sustentável e o maduro –, em uma escala de 0 (fraco) a 5 (avançado). Estamos



Ágatha Camargo (Aberje)

ainda estão aprendendo, gradativamente. Uns mais à frente, outros ainda no início: “Mas vale uma mensagem de otimismo: mesmo estando o cenário atual aquém do esperado, há um progresso sensível. O interesse cresceu bastante e pouco a pouco o tema vem ganhando adeptos. E é muito bom que isso esteja acontecendo, pois não haverá retrocesso e quem não se engajar agora poderá ter a sua sustentabilidade colocada em risco”.

**IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO** — Guilherme



Wagner Giovanini  
(Compliance Total)

em um bom caminho e buscando profissionalização”. Uma pesquisa divulgada pela Transparência Internacional em 2018 sobre a percepção de especialistas em relação ao combate à corrupção pelo setor empresarial, continua Ágatha, demonstra que o *compliance* no Brasil está em um indicador 56,2 (em uma escala de 0 a 100), o que converge com a pesquisa da KPMG, mas que os esforços de relacionamento com o mercado e as ações coletivas para o desenvolvimento das práticas está em 75, o principal indicador nacional dessa pesquisa.

**Wagner Giovanini**, ex-diretor de Compliance da Siemens na América Latina e sócio-fundador da consultoria Compliance Total, afirma que existem no Brasil 6,4 milhões de pessoas jurídicas e que 99% delas podem ser consideradas micro ou pequenas empresas. “Temos de admitir que há um enorme contingente de organizações no estágio zero. Pouquíssimos são os exemplos de algum avanço nessa faixa de tamanho de empresa”,

me Donega, da Transparência Internacional, alerta que decisões corporativas, éticas ou antiéticas, são tomadas por indivíduos. Se uma empresa espera que os indivíduos que tomam decisões em seu nome o façam pautados pela integridade, ela deve estimular que seus funcionários levem em consideração seus valores, códigos e políticas de *compliance* quando representam a corporação: “Nesse sentido, a área de comunicação é uma parceira-chave da área de *compliance*. Ambas devem trabalhar em conjunto para atingir funcionários e terceiros com mensagens constantes que estimulem a integridade nos contextos nos quais esses indivíduos estão inseridos. Mais especificamente, pautado pelo setor de Compliance, que dirá as áreas de risco às quais a empresa está exposta, o Departamento de Comunicação deve trabalhar na promoção de campanhas temáticas que estimulem colaboradores a não saírem da linha”.

Conforme Donega, além da interação com funcionários, por meio de relatórios próprios e nos mais diversos tipos de mídia, a área de comunicação também tem

diz. Para empresas médias e grandes, já se percebe algum movimento, porém aquém do necessário. “Ainda há muita falta de informação. Alguns pensam que o *compliance* atrapalha. Outros, que a empresa não precisa disso, seja por acreditar ser um modismo, seja por nem saber do que se trata”, prossegue o consultor. “Esse desconhecimento sobre o que cada um deve fazer e os benefícios decorrentes dessa iniciativa inibem o progresso do *compliance* no mundo corporativo. Assim, é possível até arriscar uma medida para melhorar esse quadro: comunicação maciça, informação e conscientização dos empresários, associações de classe, sindicatos patronais etc.. E, sem dúvida, uma cobrança maior das autoridades e das grandes empresas em suas cadeias de fornecimento”.

De acordo com Giovanini, no âmbito das multinacionais o tema já está mais difundido e as empresas encontram-se num estágio mais avançado. Na área pública, tanto as empresas quanto os órgãos

o papel de manter a sociedade informada sobre o impacto da atuação empresarial. Cada vez mais, diz ele, a sociedade exige de empresas um protagonismo em temas relevantes. “No caso do Brasil, um dos temas mais em voga são os ilícitos empresariais. Nesse sentido, é importante que a área de comunicação esteja preparada para utilizar seus meios para reportar passos que empresas vêm tomando para prevenir e remediar a ocorrência de irregularidades”.

Para o consultor do programa de Integridade em Mercados Emergentes da Transparência Internacional, a percepção de resultados só virá com o tempo e depende, em primeiro lugar, do reconhecimento, humilde e transparente, por parte do setor empresarial de que, sim, adotou práticas irregulares no passado. “Além disso, é também importante uma mudança real do comportamento empresarial no Brasil. Quando empresas violam leis, transparecem à sociedade que seus interesses estão acima do bem comum. Empresas não podem servir exclusivamente aos interesses de seus acionistas. Também devem atender aos interesses

# FAZER O CERTO SEMPRE DÁ CERTO.



A Usiminas investe em medidas de compliance para ser referência em qualidade e gestão na indústria do aço. Um exemplo é o Programa de Integridade, que estabelece novas diretrizes alinhadas aos valores da empresa, além de servir como referência para orientar os colaboradores nas relações com colegas, fornecedores e parceiros. Assim, a Usiminas reforça o compromisso com a transparência e a ética no relacionamento com seus diversos públicos, fortalecendo cada vez mais sua governança e seus processos.

[usiminas.com](http://usiminas.com)

[facebook.com/Usiminas](https://www.facebook.com/Usiminas)

[twitter.com/Usiminas](https://twitter.com/Usiminas)

[linkedin.com/company/usiminas](https://www.linkedin.com/company/usiminas)

[usiminas.official](https://www.instagram.com/usiminas.official)

**USIMINAS** 

Aço em dia com o futuro



da sociedade e das comunidades com as quais interagem”, afirma. “Caminhando nessa direção, quanto mais socialmente responsáveis as empresas forem, mais transmitirão à população a percepção de que suas iniciativas de compliance não ficam apenas no papel”.

**QUEM TEM DE DAR O EXEMPLO** – Valéria Café, do IBGC, lembra que o exemplo tem de vir de cima, da alta direção, dos donos da empresa, de seus fundadores. “A comunicação começa no líder, primeiro com o exemplo; segundo em cobrar o cumprimento das regras de *compliance*”, diz. “As áreas de comunicação e recursos humanos andam juntas nesse processo”. De acordo com Bruno Massard, do Ibmec RJ, por meio do desenvolvimento estruturado de um plano de comunicação é possível demonstrar o apoio da alta direção da empresa ao programa de *compliance* e o aprimoramento dos processos de governança corporativa agregaria muito aos gestores, clientes e, conseqüentemente, ao País.

“A boa comunicação é indispensável à efetividade de um bom programa de

*compliance*”, explica Marina Coelho Araújo, do Insper Direito. “Desde a construção dos manuais de ética e conduta até os treinamentos relacionados às políticas construídas, tudo deve passar pelo setor de comunicação, para que se atinja de forma eficaz o destinatário de todo o programa”. Ágatha Camargo, da Aberje, afirma que as atividades de *compliance* configuram sistemas e processos de suporte para que a organização e cada funcionário, de forma cada vez mais autônoma, reconheçam riscos de decisões e possam agir de forma alinhada às recomendações legais, setoriais e dos princípios da organização. Assim, a contribuição da comunicação, não necessariamente do setor de comunicação, é construir o desenvolvimento cultural.

“Todos os processos de comunicação, sejam os formais nas publicações e redes sociais internas, as declarações oficiais de líderes e as conversas não mediadas sobre *compliance*, influenciam, produzem significado e alteram a percepção dos funcionários sobre o tema”, diz Ágatha. “É preciso sair do instrumental e ir para o nível

e com conteúdo claro, objetivo, conciso e inspirador, o *compliance* provavelmente não sobreviverá por muito tempo”.

Flávia Mouta, da B3, afirma que a comunicação é um componente fundamental para o dia a dia de uma companhia de capital aberto, não apenas para atender às demandas por transparência previstas pelos regulamentos do seu segmento listagem – que incluem comunicações públicas e periódicas sobre seus resultados financeiros e decisões estratégicas –, como também tornar seus ativos atrativos para o público investidor. “O princípio do *full disclosure* (divulgação completa/total transparência) é essencial ao desenvolvimento do mercado de capitais de qualquer país. Para tanto, fazem toda a diferença equipes de comunicação que ajudem a abordar temas complexos em linguagem clara e objetiva, num tom sereno e moderado.”

**Resultados na população** – Segundo Bruno Massard, do Ibmec RJ, a forma prática de a sociedade aferir os resultados das iniciativas de *compliance* das empresas é por meio de mudança geral

no comportamento das companhias, traduzida pelos índices divulgados ao mercado, como transparência nos negócios e percepção de corrupção no ambiente empresarial. “Cabe lembrar que as empresas são formadas por pessoas e por meio da mudança no comportamento delas é possível transformar não somente o ambiente empresarial, como a sociedade de uma forma abrangente”, diz Massard, que exemplifica: “Uma pessoa treinada sobre aspectos de *compliance* e vivenciando um ambiente empresarial ético tende a não mais pagar o ‘cafezinho’ para um policial. Mas é importante fazer a seguinte ressalva: assim como a mudança de cultura numa empresa atingida por escândalos de corrupção é gradual, trabalhando com uma perspectiva de médio e longo prazos, os reflexos para a sociedade também serão”.

Para Marina Coelho Araújo, do Insper Direito, a população perceberá os resultados práticos dessas iniciativas no próprio ambiente de negócios: “Práticas não ortodoxas ou até ilícitas sempre foram muito comuns em setores de negócios brasilei-

estratégico da transformação cultural. A principal contribuição é o alinhamento com as áreas de *compliance*, gestão de pessoas, de cultura e com os líderes, para o desenvolvimento de planos que apoiem esse desenvolvimento cultural, e não apenas ‘chame a atenção’ para treinamentos que precisam ser feitos ou para ‘incentivar’ o uso dos canais de denúncia”.

Wagner Giovanini, da Compliance Total, reconhece que a comunicação exerce um papel crucial, tanto na fase de implementação quanto na execução e gestão do *compliance*. Primeiramente, porque é necessário informar, conscientizar e qualificar as pessoas sobre tudo de novo que passou a existir na empresa. Depois, com o *compliance* totalmente implementado, a comunicação é a responsável por manter a chama acesa, deve incentivar as pessoas a continuar contribuindo e apoiando o tema, precisa alcançar os recém-contratados, dar bons exemplos e fortalecer, no dia a dia, a cultura da ética e integridade: “Sem uma comunicação profissional, adequada à natureza da empresa

ros, tais como sonegação de impostos, não cumprimento de regras ambientais, ou ainda questões de pequenas falsificações e fraudes. A população perceberá que essas pequenas ações terão impacto enorme no ambiente de transparência dos negócios no Brasil”.

Ágatha Camargo, da Aberje, pensa que a população também tem dificuldade de aferir, assim como os órgãos reguladores e certificadores. A grande maioria dos indicadores utilizados nos mecanismos de avaliação das práticas de *compliance* mede processos, e não resultados: “Como exemplo de processos que compõem a avaliação, podemos citar o apoio da alta administração, o mapeamento de riscos, a estruturação de uma área dedicada e com independência, a existência de canais de denúncias confidenciais e anônimos, o treinamento a todos os funcionários, entre outros. Mas a implementação dos processos não garante nem a intencionalidade nem a eficácia das iniciativas. Consegue a organização promover um ambiente de integridade, equidade e respeito internamente, consegue prote-

ger em sua atuação a concorrência leal, ampliar a responsabilidade em sua cadeia produtiva? A prova da complexidade dessa avaliação é o procedimento de inserção de monitores (profissionais que acompanham a implementação das práticas de *compliance*) dentro de organizações investigadas, quando fazem acordos de leniência ou equivalentes. Ou seja, é preciso estar dentro de uma organização por um longo período, geralmente mais de um ano, para uma verificação mais próxima dos resultados”.

Ágatha considera que os mecanismos estão avançando bastante e podem indicar esforços muito positivos das organizações para um ambiente de maior conformidade: “No aspecto específico de *compliance* e integridade, cito o exemplo do *Pró Ética*, da CGU, e o *Most Ethical Companies*, do Instituto Ethisphere. No aspecto de governança, a participação de uma organização no Índice Governança Corporativa (IGC) Diferenciada na B3 é um bom indicador”.

O principal desafio é a capacidade de compreensão desses indicadores por parte da população, diz a professora da Aberje: “As organizações podem usar mais transparência, em uma abordagem bastante didática, para comunicar seus riscos, iniciativas e conquistas. Mas dependerá do interesse delas dizer o que representa esse título que ganhou, como está trabalhando para mitigar tais riscos etc.. Assim, os públicos podem compreender e tomar decisões mais conscientes em relação a essas organizações: se irão fazer negócios, consumir, investir, desejar trabalhar ou simplesmente confiar. Há muito a ser compartilhado pelas organizações, as iniciativas têm extrapolado o cenário interno e estão envolvendo fornecedores, cadeia produtiva, o mercado, a sociedade, em um esforço amplo e atento à mudança da cultura de fazer negócios no País”.

Para Wagner Giovanini, da Compliance Total, cada empresa deve externar suas ações relativas ao *compliance* de

forma que o mercado tome ciência dos seus princípios, cultura e práticas. Além disso, os próprios funcionários participam como disseminadores em seus ambientes (família, círculos de amizade, associações, clubes etc.). A imprensa, diz ele, deve também fazer o seu papel, reforçando não apenas as notícias ruins, mas igualmente as boas. Dessa forma, a marca e a imagem corporativa serão facilmente associadas às próprias atitudes concretas de cada organização.

“Assim sendo, a comunidade e a sociedade em geral precisam ficar atentas para escolher produtos de empresas comprometidas de verdade com a missão relativa à ética e integridade”, propõe Giovanini. “O que aconteceria com uma empresa se os consumidores recusassem seus produtos ao confirmarem o envolvimento dela em questões de corrupção, cartel, fraudes, lavagem de dinheiro e outras ilicitudes? Essa seria a melhor forma de cobrança de resultados efetivos do *compliance*”.

(\*) Graduado em Jornalismo pelas Faculdades Integradas Alcântara Machado (Fiam/SP), em 1984, **Costábile Nicoletta** obteve o título de máster em Jornalismo para Editores após frequentar curso ministrado pelo Centro de Extensão Universitária (CEU), em conjunto com a Universidade de Navarra (Espanha).

Começou no jornalismo como revisor de textos da Editora Abril (SP), em 1982. Concomitantemente, atuou como redator, repórter e revisor na revista Família Cristã (SP). Em 1986, foi contratado, ainda como revisor, pelo jornal O Estado de S.Paulo. Em seguida, assumiu o cargo de repórter de Geral do Jornal da Tarde.

Na Gazeta Mercantil, em 1988, atuou como repórter, passando pelas editorias de Indústria, Matérias-Primas e Transportes, até assumir a função de editor executivo de Suprimentos. Retornou ao Estadão em 1994 para trabalhar na reportagem, ocupando posteriormente as chefias das editorias de Negócios, Reportagem e de Economia.

Fez parte, em 2000, da primeira equipe do jornal Valor Econômico. No ano seguinte, mudou-se para Belo Horizonte, onde foi editor de Economia no jornal Estado de Minas. De volta à capital paulista, em

2002, trabalhou como editor adjunto no Meio & Mensagem, permanecendo no cargo até 2007.

Em setembro daquele ano, retornou à Gazeta Mercantil como secretário de Redação e, depois, como editor executivo, cargo que ocupava em 2009, quando da extinção do periódico. Passou, então, a integrar a equipe do jornal Brasil Econômico, como editor executivo. Meses depois, assumiu como diretor adjunto de Redação, cargo em que ficou até fevereiro de 2012.

Foi em seguida editor de Projetos Especiais de CartaCapital e diretor editorial da revista eletrônica Dedução, especializada em contabilidade.

É sócio da Costábile Nicoletta Comunicação.



MAIOR BANCO DE DADOS DE IMPRENSA DO BRASIL

MAILING JORNALISTAS LATAM E GOV-BR

ADEQUADO À LEI DE PROTEÇÃO DE DADOS

TECNOLOGIA SEGURA E ULTRARRÁPIDA AMP

GESTOR DE TAREFAS E TIMESHEET

EDITOR DE CONTEÚDO FÁCIL

Mailings e disparos inteligentes: na prática, são menos press releases (em quantidade) e mais assertividade. A comunicação corporativa e a imprensa serão, de fato, **PARCEIRAS.**

**IMAX**  
COMMUNICATE MORE

[www.i-maxpr.com](http://www.i-maxpr.com)



ÉTICA

Uma vitrine para as empresas éticas  
Uma agenda positiva para as práticas cidadãs

Jornalistas & Cia

VEM AÍ, EM JULHO,  
A TERCEIRA EDIÇÃO

Ciclo 2019

empresa  cidadã



Melhores práticas  
com empregados

Melhores empresas  
para trabalhar

A excelência empresarial começa dentro de casa e a comunicação é o espelho de suas práticas. São recorrentes as pesquisas que mostram que as empresas com melhores práticas e que melhor se comunicam com seus empregados são mais produtivas e têm maior valor de mercado. E são tradicionais as avaliações periódicas de veículos de comunicação ranqueando as melhores empresas para trabalhar, num trabalho de fôlego e independente que aponta onde as empresas são fortes ou fracas na avaliação de seus trabalhadores. Qual a receita para conquistar a confiança dos colaboradores? Quais as práticas em curso? O que há de novo nesse campo? Como manter os empregados engajados e motivados para fazer de uma organização líder de mercado?

Essas e outras questões serão abordadas na terceira edição de 2019 do ciclo J&Cia Empresa Cidadã, em reportagem que se debruçará tanto sobre as regras que se impõem nesse universo de avaliações quanto sobre experiências bem-sucedidas em curso no mundo empresarial.

#### Calendário de fechamento da edição

- Comercial: 27 de junho de 2019
- Editorial: 28 de junho de 2019
- Circulação: 1º de julho de 2019

Informações e adesões com **Silvio Ribeiro** pelo  
11-3861-5280 ou [silvio@jornalistasecia.com.br](mailto:silvio@jornalistasecia.com.br)

## Pesquisa aponta evolução em medidas de *compliance*, anticorrupção e promoção da integridade nas empresas

*Perspectiva é passar de 24% para 65%, em menos de uma década, a parcela das organizações que adotam uma lista de 15 boas práticas corporativas*

Há uma evolução consistente na adoção de práticas de *compliance*, de medidas anticorrupção e da promoção da integridade corporativa pelas empresas que operam no País, demonstra o estudo *Integridade Corporativa no Brasil – Evolução do Compliance e das Boas Práticas Empresariais nos Últimos Anos*, realizado pela Deloitte e pela International Chamber of Commerce – Brasil (ICC Brasil), com 211 organizações. O levantamento identificou que até 2020 65% das empresas entrevistadas adotarão ao menos 15 práticas de *compliance*, em meio a um cenário marcado por investigações como a Ope-

berta por meio de denúncia interna ou por processos de controles internos, o que revela a relevância que as organizações pesquisadas estão direcionando ao fortalecimento das linhas de defesa no processo de governança corporativa.

“Os resultados mostram um significativo avanço e refletem um compromisso das empresas com a melhor gestão de seus riscos, mas significam também que, apesar da evolução, ainda temos

uma jornada a percorrer para o fortalecimento de pilares importantes do processo de *compliance*”, comenta **Alex Borges**, sócio-líder da área de Risk Advisory da Deloitte.

Muitos esforços estão em curso. Entre as medidas em fase de implementação (2018 a 2020), cabe destaque para controles financeiros (adotados por 71% das entrevistadas), avaliação de risco (67%) e programa de *compliance* concorrencial (41%). “A ideia desse estudo é reconstruir a

ação Lava-Jato em curso e a recente entrada em vigor de regulamentações relevantes, como a Lei Anticorrupção e a Lei de Governança em Estatais.

As empresas com receita menor que R\$ 100 milhões estão promovendo um salto na adoção de práticas de *compliance*, mas ainda estão longe do patamar das organizações de maior porte. As empresas de capital nacional também seguem em trajetória de evolução e tendem a aproximar-se do mesmo patamar das empresas de capital estrangeiro ou misto.

A pesquisa, elaborada entre junho e outubro de 2018, avaliou a aderência das empresas

a 30 práticas e identificou que as participantes estão em fase de plena adoção de 15 delas. De forma geral, as empresas apresentam uma evolução, já que entre 2012 e 2014 apenas 24% incorporaram essas mesmas práticas e entre 2015 e 2017 esse percentual chegou a 46%, com a perspectiva de alcançar 65% até 2020.

Alguns exemplos dessas práticas são a adoção de indicadores de conformidade, o comprometimento da alta administração com a efetivação de boas práticas, a condução de investigações internas, a definição de medidas disciplinares, controles financeiros, a implementação de canal de denúncias anônimas, código

de ética e conduta, auditoria externa, auditoria interna e avaliação de riscos de forma periódica e documentada. Auditoria interna (68%), auditoria externa (73%), código de ética e de conduta (62%) e comprometimento da alta administração (61%) continuam sendo as iniciativas mais adotadas. Os principais desafios relatados pelas empresas estão no aumento de escopo das áreas de *compliance*, no monitoramento de terceiros e das atividades cotidianas.

Um terço das organizações entrevistadas experimentou algum evento de fraude ou irregularidade entre 2012 e 2017. Em mais da metade dos casos, a ocorrência foi desco-

de que o *compliance*, de fato, esteja integrado à estratégia e possa trazer valor para a organização. “A adoção de novas tecnologias e a sofisticação de processos e sistemas trazem novas oportunidades na gestão de riscos e prometem ser o alicerce dos avanços que estão por vir”, completa **Daniel Feffer**, *chairman* da ICC Brasil.

**IMPACTOS FINANCEIROS** – A contribuição do *compliance* no resultado financeiro é admitida pela maioria das organizações: 84% reconhecem essa correlação. Entre os riscos, a maior preocupação é com a imagem da companhia (item indicado por 71%), seguido por sustentabilidade do negócio (70%), proteção do valor da empresa pe-



Alex Borges



Gabriel Petrus

rante incertezas do cenário político e econômico (51%), exigências regulatórias locais (47%) e internacionais (36%), entre outras. “Nesse sentido, a documentação e implementação de processos e de sistemas de controle ganham destaque e devem concentrar os investimentos para os próximos anos”, afirma **Ronaldo Fragoso**, sócio da área de Risk Advisory e líder de Risco Regulatório da Deloitte.

cumprimento das regras tem trazido muito mais consequências punitivas levaram a essa significativa mudança de comportamento. “Um total de 15 das 30 práticas de compliance já estão sendo usadas

Quanto aos casos de irregularidades investigados pelas próprias empresas, valem destaque como principais canais de comunicação de fraudes situações de denúncia interna (57%), processos de controles internos (51%), revisão de gerenciamento (25%) e denúncia externa (25%). Os casos mais relatados são de pagamentos irregulares e comissão de fornecedores, conflitos de interesse, favores pessoais e

no Brasil, sendo as principais: código de ética e conduta, auditoria interna e controle de riscos. De acordo com esse ambiente, a perspectiva é de que até 2020 esse cenário mude e que o processo melhore, abrangendo um número maior de empresas”.

Para Fragoso, a área de comunicação da empresa tem papel relevante na divulgação das regras dentro dos programas, canais, sites e entre os funcionários. Ela é um fator significativo para que as pessoas vejam a trans-

presentes inapropriados.

O levantamento, elaborado entre junho e outubro de 2018, contou com a participação de 211 organizações atuantes nos setores de manufatura, serviços e infraestrutura. Do total, mais de um quarto tem receita líquida superior a R\$ 10 bilhões e 36% são de capital estrangeiro ou misto.

**TRANSPARÊNCIA** – Segundo Ronaldo Fragoso, as práticas de *compliance* no Brasil

parência de certos processos, incentivando assim que tanto colaboradores como fornecedores possam atuar dentro da conformidade.

O líder de Risco Regulatório da Deloitte considera que uma das maneiras de a população aferir os resultados práticos das iniciativas de *compliance* são os índices. Ele cita como exemplo o Índice de Percepção da Corrupção (CIP, na sigla em inglês), uma abrangente ferramenta que avalia o cenário de corrupção em 180 países.

cresceram muito desde 2012. A pesquisa mostra que, em 2018, 65% das empresas pretendiam ou já haviam adotado algumas normas, trazendo, assim, melhorias significativas no desempenho e na transparência das organizações.

Segundo o líder de Risco Regulatório da Deloitte, deve-se levar em consideração que o maior rigor regulatório no País e a percepção das empresas de que o não

Trata-se de um dado público, acessível à toda a população. O Brasil, que estava na 96ª posição desde 2012, passou a ocupar o 105º lugar em 2018: “Ainda que tenha havido uma piora do Brasil no *ranking* de corrupção, isso demonstra, em parte, os efeitos ocorridos nos últimos anos em função dos casos de corrupção divulgados e das penalizações impostas às empresas e executivos. Nesse sentido, as ações de *compliance* devem ter objetivos de curto, médio e longo prazos”.



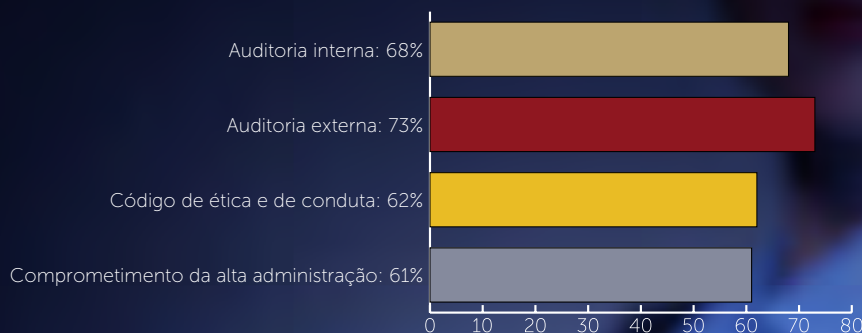
Ronaldo Fragoso



## Destaques da pesquisa Integridade Corporativa no Brasil

### Evolução do Compliance e das Boas Práticas Empresariais nos Últimos Anos

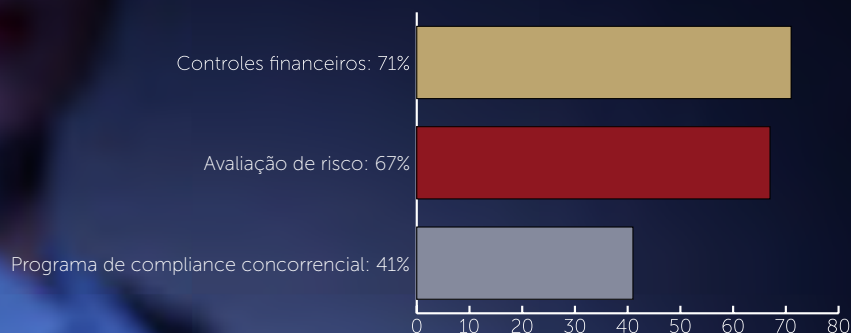
#### INICIATIVAS MAIS ADOTADAS



#### PRINCIPAIS DESAFIOS

- Aumento de escopo das áreas de *compliance*
- Monitoramento de terceiros e das atividades cotidianas

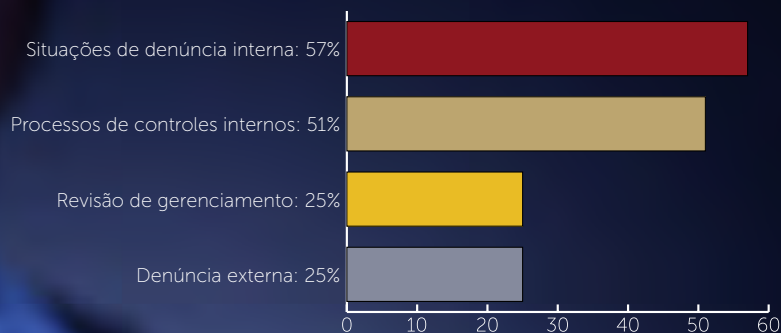
#### PRINCIPAIS MEDIDAS EM IMPLEMENTAÇÃO (2018 A 2020)



#### RISCOS MAIS PREOCUPANTES



#### IRREGULARIDADES INVESTIGADAS PELAS PRÓPRIAS EMPRESAS



#### Casos mais relatados

- Pagamentos irregulares e comissão de fornecedores
- Conflitos de interesse
- Favores pessoais
- Presentes inapropriados

## Os caminhos para assegurar a ética nos negócios

As empresas instaladas no Brasil aprimoram seus programas de compliance para que a cultura de fazer o certo seja assumida nas práticas diárias, e não apenas em normas escritas em seu código de conduta

**Carlos Henrique Carvalho**, presidente executivo da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom), entende que *compliance* ainda é um tema em construção no setor de relações públicas brasileiro. Tanto do ponto de vista da implantação de programas de integridade dentro das agências quanto da oportunidade de negócios na comunicação para o *compliance*. Segundo ele, as agências que pertencem a grupos internacionais estão mais avançadas, por causa da existência de programas que são feitos pelas matrizes, o que pode gerar tensões ligadas à cultura de trabalho brasileira. Entre as empresas nacionais, diz, algumas já se destacam por adotar

de integridade, garantindo segurança jurídica para empresários e profissionais.

Carvalho acredita que a divulgação dos programas de integridade, a criação de canais de denúncia e a transparência das organizações são atribuições de um bom programa de integridade. E, para que cidadãos, consumidores, ONGs e órgãos públicos saibam o que as empresas estão fazendo e como se dá sua conduta,

*compliance* em sua operação e por também oferecer o serviço aos clientes: “A tendência é que o tema ganhe mais importância à medida que os efeitos da Lei Anticorrupção se façam presentes nas organizações”.

Na visão do presidente executivo da Abracom, a comunicação é elemento fundamental do *compliance*: “Cabe às agências estruturar esse tema como serviço. E ao setor, como um todo, fica o desafio de sensibilizar os clientes para a necessidade da presença da comunicação corporativa em todas as etapas, desde a identificação de riscos, passando pela redação do código e por sua implantação. Comunicar permanentemente o programa de inte-

a comunicação entra como elemento essencial para garantir a fiscalização: “*Compliance* bem feito e bem divulgado ajuda a manter em alta a reputação das empresas”.

**ADEQUAR-SE ÀS REGRAS NÃO DEVE SER PROBLEMA** – **David Grinberg**, vice-presidente de Comunicação Corporativa & Relações com Investidores na América Latina e Caribe da Arcos Dorados, informa que, como a operadora da rede McDonald’s nessa região é uma empresa de capital aberto, opera sob regras rígidas de *compliance*. “Mas, além das normas previstas pelo mercado de capitais, criamos também um código de conduta que nos ajuda a proteger a companhia, a marca e a reputação em todos os mercados onde atuamos”, diz. “Cada segmento tem a sua peculiaridade e no setor de alimentação os desafios são grandes, desde a escolha

gridade é uma obrigação legal para dar efetividade ao *compliance*”.

De acordo com Carvalho, a primeira tarefa é identificar riscos, avaliar práticas e padronizar procedimentos. Desde o relacionamento com clientes, imprensa e influenciadores, por exemplo, passando pelas regras administrativas, pelo código de conduta dos profissionais e por boas práticas comerciais: “A Abracom criou em fevereiro de 2019 um grupo de trabalho para tratar do tema e está realizando um mapeamento dos principais riscos inerentes à atividade de relações públicas no Brasil. A ideia é dar suporte para as pequenas e médias agências, a fim de que todo o setor possa ter programas

de um fornecedor exclusivo e que siga rígidas regras para nos atender, passando, por exemplo, pela confidencialidade e excelência na criação de um produto, até posturas básicas de convivência corporativa, que são as questões que envolvem, entre outros casos, conflitos de interesse”.

Grinberg afirma que a Arcos Dorados entende que estar em conformidade com as regras do setor é parte do negócio: “Por isso, trabalhar para adequar-se a elas não deve ser problema para nenhuma companhia – muito ao contrário. O principal desafio para a nossa área de comunicação é disseminar essa conduta internamente, de forma que seja entendida e, principalmente, aplicada por todos”.

O vice-presidente da Arcos Dorados lista as ferramentas para isso: cursos online, palestras, avisos nos computadores



Carlos Henrique Carvalho (Abracom)

de trabalho e cursos na Universidade Corporativa da empresa. “Mas precisamos ser assertivos na escolha de como engajar o público interno. No McDonald’s, 95% da nossa força de trabalho estão nos restaurantes e são majoritariamente jovens (entre 18 e 24 anos). Assim, temos que pensar em como cada mensagem deve ser entregue a esse público, que não usa computador ou celular como ferramenta de trabalho”.

De acordo com Grinberg, empresas que mantêm em dia os seus mapas de riscos operacionais, financeiros e reputacionais aumentam seu valor de mercado porque a credibilidade cresce, o ambiente corporativo é mais estável e saudável. Calibrar os controles internos, prevenir fraudes e buscar a melhora contínua são fatores que impactam a imagem da companhia quase que diretamente.

“Temos encontrado meios criativos para falar com o nosso público interno, que se comunica quase que exclusivamente por meios digitais. Para não invadirmos seus celulares e redes sociais, criamos conteúdos interessantes e os

a conformidade em *compliance* é um processo incorporado, tudo isso ocorre de forma muito natural internamente, com agilidade”.

Gasparetto lembra que o movimento global de avanço em práticas de *compliance* gerou a necessidade de contatos com agências de *ratings* (avaliação de riscos), órgãos reguladores e ONGs que medem a transparência, e a área de comunicação e assuntos institucionais



Renato Gasparetto  
(Gerdau)

convidamos a acessar. Por exemplo, hoje temos um perfil corporativo no Facebook voltado para os funcionários. A área de comunicação é a mediadora, mas a entrada é opcional e a conversa é muito livre entre os colaboradores. Também desenvolvemos conteúdos digitais que atingem tanto os clientes quanto os colaboradores, como foi a série que desenvolvemos no YouTube para tratar dos mitos que envolvem os ingredientes utilizados em nosso menu. Estrelado por um ex-funcionário, fez muito sucesso entre os colaboradores”.

**PRÁTICAS POTENCIALIZADAS – Renato Gasparetto**, diretor corporativo de Assuntos Institucionais, Comunicação e Responsabilidade Social do Grupo Gerdau, conta que, nos dez países onde atua nas Américas, do Canadá à Argentina, a companhia tem um programa bem robusto e em um estágio de avanço e consolidação das principais práticas de *compliance*. O programa inclui reforço na disseminação de cultura ética da empresa, monitoramento de transações e contratos, revisão e divulgação de diretrizes, apoio

tem contribuído nesse relacionamento: “A comunicação também tem papel fundamental para difundir a cultura de *compliance* em toda a empresa e seus *stakeholders* (públicos com os quais a empresa se relaciona)”.

Na Latam Airlines Brasil, o programa de *compliance* abrange diferentes aspectos, como o desenvolvimento de políticas específicas, a identificação e gestão de riscos, o monitoramento e controle de processos, treinamento e comunicação. “Além disso, temos um canal de ética que recebe reclamações sobre violações a regulamentos internos, como ações que não estejam em conformidade com o nosso código de conduta”, afirma **Gislaine Rossetti**, diretora de Relações Institucionais e Regulatório da empresa.

Conforme a executiva, a Latam sempre teve uma política de comunicação consistente com todos os públicos com os quais interage, o que facilitou a incorporação de novas práticas de *compliance*: “Nossa atuação também contribui para demonstrar que *compliance* vai muito



Davi Grinberg (Arcos Dorados)

ao negócio no dia a dia, conformidade nas aplicações das leis que se aplicam às operações da Gerdau nos diversos países: “Importante lembrar que somos uma companhia de capital aberto, com ações negociadas em São Paulo, Nova York e Madri, o que potencializa nossas práticas de *compliance*”.

De acordo com o executivo, as práticas de *compliance* levam o setor de comunicação da empresa a um processo de maior atuação conjunta, com a atualização das políticas internas de patrocínios, atuação em associações de classe, contratação de fornecedores na área de comunicação e até interações com agentes públicos, via as várias entidades empresariais de que participa: “Como

além do que a simples publicação de políticas. Trata-se da promoção de uma nova cultura, que envolve os funcionários de todas as áreas, fornecedores e todos os demais públicos estratégicos. Toda a nossa equipe participa ativamente de um programa chamado *Embaixadores de Compliance*, em que os funcionários são capacitados nas temáticas de *compliance*



Gislaine Rossetti (Latam)



e se comprometem a zelar e disseminar essa cultura dentro da empresa”, diz Gislaire. “A principal contribuição da comunicação é ajudar a implementar uma cultura perene de *compliance*”.

**APRIMORAR A GOVERNANÇA — Zaccaria Júnior**, responsável pela área de Relacionamento com a Imprensa da Odebrecht Engenharia & Construção (OEC), relata que a empresa vem passando por uma grande transformação desde 2016, como parte de seu compromisso com as autoridades e especialmente com a sociedade. Os temas de conformidade são parte crítica nesse processo. Ele afirma que a evolução do programa de conformidade tem recebido atenção irrestrita da cúpula da companhia, consolidando a transformação de maneira sustentável e consistente. (A Odebrecht foi uma das empresas envolvidas nas operações da Lava-Jato e, atualmente, colabora com a Justiça para reparar seus erros.)

“Já se alcançou um nível de maturidade nas questões de conformidade pouco usual no setor”, diz o executivo.

O responsável pela área de Relacionamento com a Imprensa da Odebrecht explica que a companhia está segura de que, ao implementar essas medidas na prática, ao longo do tempo e de forma consistente, atestará à sociedade, seu público externo, a sua evolução dentro dos princípios de ética, integridade e transparência: “A implantação de um sistema de conformidade é um processo contínuo e, certamente, o reconhecimento pela sociedade virá com o tempo, com atos e fatos. A comunicação, tanto para o público interno como para o externo, deve ser clara, precisa e evitar mensagens dúbias”.

Segundo Zaccaria Júnior, as equipes de conformidade e comunicação da Odebrecht trabalham juntas e alinhadas, de forma bastante transparente. Anualmente, um *Plano de Comunicação em Conformidade* é definido e aprovado pela responsável pela área de *compliance* da companhia, Margarida Smith. Ele tem como principal objetivo propagar entre os *stakeholders* informações da área de conformidade com o propósito de aumentar

“Em março de 2016, a empresa assumiu o compromisso de aprimorar sua governança, dando início a um novo tempo, no qual as ações empresariais atendam plenamente aos mais elevados padrões internacionais de gestão e transparência. O Sistema de Conformidade OEC foi implementado em 2017, baseado nos mais altos padrões internacionais e está estruturado em pilares principais de prevenção, detecção e remediação. Ocorreram grandes investimentos em governança, avaliação de riscos e controles, comunicação e capacitação, gestão de terceiros e engajamento em ações coletivas – resultado da consciência de que a empresa tem papel fundamental no movimento de transformação mais amplo do ambiente”.

Zaccaria conta que o primeiro grande desafio de comunicação identificado foi o de demonstrar ao público interno que todos na empresa devem incorporar as melhores práticas de conformidade por convicção – não somente por obrigação. “E para isso a área de *compliance* e a de

a percepção sobre o compromisso da empresa com boas práticas. “Também procuramos fomentar a abrangência de atividades externas sobre sistema de conformidade e nosso compromisso com boas práticas por meio de participações em congressos, fóruns, palestras, entrevistas, dentre outras ações que possam ter repercussão em meio aos nossos públicos estratégicos e que contribuam para a formação de um ambiente empresarial mais saudável”, explica o executivo. “Procuramos também incrementar a divulgação de notícias sobre o programa e as iniciativas de conformidade da OEC em nosso site, nas nossas redes sociais e por meio de nossas relações interpessoais. Na Odebrecht, conformidade e comunicação são áreas totalmente sinérgicas e convergentes, já que trabalhamos a mesma matéria-prima – a informação – e com o mesmo objetivo, que é nutrir as pessoas com informação qualificada capaz de promover mudanças”.

**RESTABELECEER A REPUTAÇÃO —** Na Siemens, as iniciativas de *compliance* estão bem avançadas, considerando que começa-



Zaccaria Júnior (Odebrecht)

comunicação contaram com engajamento completo dos líderes da empresa”, afirma. “O compromisso com comportamento e conduta ética é irrevogável. O desafio é garantir a divulgação plena e uniforme dos temas de conformidade para todos os integrantes, em todos os níveis de atuação. Por isso, os Integrantes recebem comunicações e treinamentos periódicos, que vão desde temas mais gerais, como conduta ética e anticorrupção, aos mais específicos (dirigidos a um público pontual), como conflito de interesses e relacionamento com agentes públicos”.

ram a ser implementadas mundialmente em 2007 e de forma bem robusta, conta **Ariane López**, responsável pela Comunicação Externa e Interna da empresa. (A Siemens também teve altos executivos – inclusive de sua cúpula, na matriz – envolvidos em problemas de corrupção em 2007. Todos foram demitidos. Investigações internas, no Brasil, fizeram com que a própria empresa denunciasse às autoridades a formação de cartel do qual participara em licitações públicas.)

“Por ser um tema complexo e desconhecido na época em que surgiu, o maior desafio do setor de comunicação foi traduzir essa complexidade para os funcionários de uma forma que todos pudessem não apenas compreender conceitos e significados, mas principalmente aplicá-los em seu dia a dia”, diz Ariane. “Por isso, as campanhas de comunicação também tiveram um viés educativo, em que tentávamos fazer o funcionário vivenciar e refletir sobre situações reais para facilitar a assimilação”.

Segundo Ariane, como havia segredo de justiça em algumas questões, outro

grande desafio foi manter o público interno a par das informações, pois, muitas vezes, a imprensa publicava notícias que a Siemens não podia comentar: "Assim, instituímos uma *e-letter* que era enviada a todos os funcionários semanalmente, contendo um resumo das principais notícias dos jornais, *links* para as matérias e explicação sobre nosso posicionamento. Essa comunicação aberta, acessível e

a transparência das mensagens foram essenciais para não criar ruídos e gerar engajamento do público interno".

Na Siemens, a implementação de um programa de *compliance* em curto prazo e de forma mandatória trouxe necessidades adicionais: trabalho extenso junto ao chão de fábrica, linguagem acessível, coleta de evidências, alta frequência da comunicação para melhorar a assimilação das mensagens-chave e criatividade para deixar o tema atrativo, entre outras. Com relação ao público externo, foi essencial manter a transparência da comunicação e a atualidade das informações. "Criamos, na época, um *hotsite*, que reunia as principais informações, *links*, vídeos, matérias etc., para manter o esclarecimento sobre o tema".

Na opinião de Ariane, a comunicação contribuiu para uma verdadeira mudança de cultura organizacional e a alta gestão entendeu que a manutenção da comunicação de *compliance* deve ser permanente. Hoje, todos os funcionários sabem que a Siemens tem tolerância zero para condutas que não estejam em conformi-

dade com as regras e políticas, e isso é reforçado em treinamentos e reciclagens, assim como nas orientações de novos funcionários e colaboradores. Do ponto de vista externo, como a companhia foi exposta a crises críticas no mundo e no Brasil, a comunicação teve um papel fundamental para restabelecer a reputação e a confiança da marca Siemens. "Desde o início, a comunicação ajudou no posicionamento da empresa diante dos fatos, na postura transparente e na atitude proativa para gerar mudanças positivas no mercado e na sociedade, tornando-se exemplo de melhores práticas para muitas companhias", diz a executiva.

**OLHAR MÚLTIPLO – Ana Gabriela Dias Cardoso**, diretora corporativa de Comunicação e Relações Institucionais da Usiminas, afirma que a companhia siderúrgica está em um estágio avançado em suas iniciativas de *compliance*. A empresa, diz ela, contava há cerca de oito anos com código de conduta e políticas internas estruturadas e, no início de 2019, promoveu uma ampla atualização dessas práticas no âmbito de uma nova iniciativa,



Ariane López (Siemens)

o *Programa Integridade*. Os documentos foram revistos e atualizados de modo a abarcarem questões trazidas pelos meios digitais e redes sociais, por exemplo, além de trazerem temas que ganharam relevância para as pessoas mais recentemente. "É uma forma de manter os princípios da empresa alicerçados e em constante diálogo com a evolução da sociedade".

De acordo com Ana Gabriela, o fortalecimento das práticas de *compliance* requer um esforço maior de avaliação sobre o que o setor de comunicação está dizendo e um olhar mais apurado para fora da empresa. A Usiminas é uma empresa de capital aberto, o que impõe regras sobre quais informações podem ser divulgadas. As novas práticas de *compliance* adicionam uma camada extra a essas regras: "Da mesma forma, temos que buscar o máximo da transparência e do olhar múltiplo para irmos ao encontro do que as pessoas esperam de nós e do que a empresa tem como princípio. Nunca estivemos em uma sociedade tão diversa, atenta e participativa. Então, tudo

o que dissermos tem que ser analisado sob diferentes pontos de vista".

Ao mesmo tempo, continua a executiva, as políticas estruturadas de integridade são os melhores guias para a atuação do setor de comunicação e da própria empresa: "Assim, é mais fácil dirimir as dúvidas que surgem em nosso dia a dia e ter uma atuação coerente e correta com os nossos

diversos públicos". Segundo Ana Gabriela, a comunicação desempenha um papel importante em abordar e colaborar na construção das diretrizes que tratam de novas mídias, redes sociais e aplicativos de mensagens: "Era algo que uma indústria de base, tradicional e até, posso dizer, fechada, nem pensava há alguns anos. Hoje, temos presença em diversas redes, um canal interno de WhatsApp e os cerca de 13 mil colaboradores também são embaixadores da nossa marca em suas comunidades. É importante termos claros os balizadores dessa atuação, para evitar danos à imagem e à reputação da companhia ou a exposição negativa de um colaborador, e, ao mesmo tempo, não simplesmente proibirmos ou limitarmos esse ambiente digital".

**FAZ PARTE DA ROTINA – Bernhard Lippsmeier**, gerente de Governança, Risco & Compliance (GRC) da VW Caminhões e Ônibus, afirma que na empresa essas iniciativas são parte de uma cultura representada não apenas pela área de GRC, mas por todos os colaboradores.



Ana Gabriela Dias Cardoso (Usiminas)

Ela se aplica no dia a dia, alinhada a um programa mundial de *compliance* implementado no Brasil há cerca de dez anos. Este envolve atividades frequentes, como treinamentos, campanhas, palestras e a entrega de um código de conduta no momento da admissão do funcionário. “Tudo isso tem o propósito de fomentar a cultura de *compliance*, baseada em pilares como o da integridade, um dos principais valores da companhia e elemento-chave na estratégia de sermos campeões globais junto ao Grupo VW”, diz Lippsmeier. “Outro aspecto essencial é o diálogo franco entre colaboradores, parceiros e todos os envolvidos em nosso negócio no sistema integrado de gerenciamento de risco. Esses pilares norteiam todas as atividades da empresa e de seus colaboradores e são aplicados em todos os níveis. Nosso corpo diretivo é motivado e comprometido com a aplicação prática desses preceitos e da tolerância zero quando se trata de violações de regras de *compliance*, especialmente corrupção”.

Para Bernhard Lippsmeier, o setor de

comunicação e imprensa é um parceiro natural e essencial da área de GRC e todas as outras da empresa: “É ele que nos auxilia a disseminar e fortalecer essa cultura de *compliance*. É um porta-voz do nosso trabalho, que orienta sobre as melhores formas de alcançar todos os colaboradores e disseminar mensagens-chave, sensibilizando a todos para a necessidade de vivenciar a cultura de *compliance* em todas as decisões. No âmbito do próprio trabalho da Assessoria



Bernhard Lippsmeier (VW Caminhões e Ônibus)

comportamento de forma uniforme nas diferentes regiões e comunidades onde atua. Segundo ele, o programa surgiu na década 1990 e desde então vem se aprimorando e reciclando a cada ano, sendo que em 2004 a estrutura do Centro Global de Ética e Compliance (GECC, na sigla em inglês) foi criada em Detroit, nos Estados Unidos.

Essa área é responsável por estabelecer as normas globais de comportamento distribuídas a toda a empresa, em suas diferentes regiões e áreas de atuação. No Brasil, essa função ficava a cargo das áreas de recursos humanos e controles internos, sempre com o suporte e orientação da matriz, através do time do GECC. Em 2015, uma estrutura específica de ética e *compliance* foi implementada na região.

O programa é composto por diferentes pilares: a existência de um código de conduta global denominado *Winning with Integrity* (*Vencer com Integridade*); a existência de políticas regionais; plataforma de treinamentos virtuais e presenciais; ferramentas que permitem aos colaboradores da GM, prestadores de

serviço e fornecedores relatar, de forma sigilosa, segura e sem retaliação alguma, preocupações relacionadas à segurança e a infrações éticas, comportamentais ou de outra natureza.

“Nosso código de conduta estabelece de forma clara e objetiva quais são os valores e comportamentos esperados pela companhia em nossos diferentes ambientes de trabalho, sejam corporativos, sejam fabris”, afirma Nelson Silveira.



Nelson Silveira (GM Mercosul)

de Comunicação, a adoção das práticas de *compliance* foi rapidamente assimilada e hoje amplia a transparência da entrega do setor”.

Graças à área de comunicação e imprensa, continua o executivo, é possível abranger todos os colaboradores e disseminar as mensagens de boas práticas, além de valorizar e fomentar esse trabalho dentro e fora da empresa: “A comunicação sabe como transmitir da melhor forma as mensagens. É uma parte integral e essencial do trabalho de governança, risco e *compliance*. Sem comunicação efetiva, não só o trabalho de GRC, mas de todos os departamentos, ficaria limitado. E, felizmente, podemos dizer que o *compliance* faz parte da nossa rotina de atividades”.

**VENCER COM INTEGRIDADE – Nelson Silveira**, diretor de Comunicação e Marca da General Motors Mercosul, informa que, no Brasil, a subsidiária segue o *Programa Global de Compliance* da montadora de automóveis. Ele permite à companhia ramificar seus valores de integridade e

“Estabelecemos o padrão de comportamentos esperado tanto por parte de nosso time de líderes quanto de nossos empregados, sendo que buscamos de forma constante e incansável um ambiente de trabalho seguro, acolhedor e livre de práticas de assédio, moral ou sexual. Anualmente, nossos colaboradores recebem treinamento virtual e presencial sobre o código de conduta, suas orientações e recomendações”.

A visão do diretor de Comunicação e Marca da GM Mercosul é de que as práticas de *compliance* são vivenciadas quando identificadas como valores pelos colaboradores e os públicos de relacionamento da empresa. Nesse sentido, diz ele, a comunicação é essencial em fornecer o constante suporte no processo de conhecimento, educação e internalização das políticas, dos valores e dos processos da empresa por toda a comunidade GM: “O time de comunicação tem papel essencial em dar visibilidade e conhecimento a nossos *stakeholders* (internos e externos) de todas as iniciativas e fases de nosso *Programa de Compliance*,

quer por meio de um simples lembrete sobre o canal de denúncias, quer da realização de campanhas mais complexas e detalhadas”.

**QUESTÃO CULTURAL – Márcio Lima**, diretor jurídico para a América Latina da FCA, explica que ética, transparência, respeito e integridade são valores que sempre fizeram parte do DNA da empresa, motivo pelo qual a fabricante de veículos das marcas Fiat e Chrysler tem um maduro e consolidado *Programa de Integridade Global*, continuamente reavaliado e renovado para ter assegurada a sua efetividade e confiabilidade. O pilar desse programa, diz o executivo, é o código de conduta da companhia, documento que traduz os valores da FCA, aplicáveis às condutas de todos os seus empregados, diretores e aqueles com os quais ela se relaciona: “Além do código, a FCA tem um robusto arcabouço de políticas, normas e controles internos. Entre elas, podemos citar as anticorrupção e antissuborno, defesa da concorrência, conflitos de interesses, diversidade e inclusão, discriminação e

assédio, violência no local de trabalho, envolvimento com práticas sustentáveis e proteção ambiental”.

Como forma de reforçar as suas diretrizes e valores, engajar os seus colaboradores e criar uma cultura de integridade, a FCA treina periodicamente todos os seus empregados e diretores no código de conduta e nas demais políticas do grupo. Nos últimos dois anos, foram treinadas pela empresa mais de 15 mil pessoas em temas relacionados a *compliance*, considerando os treinamentos ministrados a empregados próprios e a terceiros com os quais a FCA se relaciona.

A FCA disponibiliza, ainda, um canal de denúncias para que os seus empregados ou qualquer terceiro não subordinado à empresa possa denunciar suspeita de violação ao seu código de conduta, às suas normas e políticas ou à legislação vigente, sendo garantido pela empresa o anonimato e a não retaliação do denunciante. A companhia tem em sua estrutura comitês permanentes de *compliance*, regionais e global, com o

objetivo de manter o desenvolvimento e monitoramento contínuos do seu *Programa de Compliance*, bem como a sua efetividade.

“Além de todas as iniciativas mencionadas, o tema *compliance*, ética e integridade é uma constante em todos os meios de comunicação da FCA com seus empregados, prestadores de serviços, fornecedores, parceiros de negócios e *stakeholders*”, diz Márcio Lima. Para ele, o principal desafio do setor de comunicação é conectar a mensagem institucional da FCA e os seus colaboradores, transformando os valores da empresa relacionados a ética, transparência e integridade em ações do dia a dia: “O fato de a FCA encarar assuntos relacionados a *compliance* como uma questão cultural é um grande facilitador nesse processo de comunicação e engajamento, pois torna o processo de comunicação muito mais fluido. Ter os valores de ética, integridade, respeito e transparência enraizados na empresa é fundamental para o sucesso de um *Programa de Compliance*”.

O diretor jurídico da FCA acrescenta que a comunicação tem um papel fundamental nesse processo, pois acredita ser uma questão cultural difundir os valores da empresa. Uma das principais contribuições do setor de comunicação é a busca do engajamento dos empregados, prestadores de serviços, fornecedores, parceiros de negócios e *stakeholders* da FCA com os valores forjados no seu

código de conduta. A comunicação tem um papel fundamental na disseminação desses valores e dos mecanismos para alcançá-los.

Para isso, a FCA utiliza diversas ferramentas, incluindo treinamentos, reforço dos conceitos por meio de diversas campanhas de comunicação interna e corporativa, promoção de palestras e *workshops* sobre o tema e, mais recentemente, a criação do programa *FCA Empresa Transparente*: “A postura da FCA é de tolerância zero ao desrespeito ao seu código de conduta, suas políticas e às leis, normas e regulamentos aplicáveis, o que é difundido para todos os empregados, fornecedores, concessionários e parceiros de negócios. O trabalho do setor de comunicação, mais uma vez, é fundamental, no sentido de demonstrar não se tratar de um regime policialesco, mas de busca ao respeito, à ética e à transparência”.

**DA PORTA PARA FORA – Guilherme Sierra**, gerente de Comunicação Corporativa da John Deere para a América Latina, conta que as iniciativas de *compliance*

da fabricante de máquinas agrícolas são bastante avançadas e estruturadas: “Estamos falando de uma empresa de 180 anos que, acima de tudo, valoriza enormemente a reputação da sua marca. Temas como ética e transparência são tratados de maneira direta e constante com seus funcionários, fornecedores, rede de concessionários, parceiros etc. O modo como a empresa trata seus negócios e estratégias de mercado passa por políticas nas quais os funcionários são periodicamente envolvidos. Seja por meio de treinamentos online, seja por treinamentos e *workshops* presenciais”.

Em fevereiro de 2019, a empresa realizou uma rodada global chamada de *Compliance Week*, inclusive no Brasil, com uma extensa programação de debates, troca de informações e conscientização a respeito do tema. “Reputação é algo levado muito a sério pela companhia”, afirma Sierra. “A conscientização é fundamental nesse processo. São necessárias ferramentas e políticas claras que permitam o desenvolvimento de *compliance* dentro da companhia. Mas o caminho mais seguro é



Márcio Lima (FCA)

o aspecto da conscientização, pelos quais cada um dos profissionais da companhia possa atuar naturalmente de maneira ética em seu ambiente e nas relações de trabalho. Arrisco dizer que é uma contribuição enorme para a sociedade, na medida em que cada um dos funcionários transpõe esses comportamento e conhecimento também para o seu cotidiano pessoal, familiar”.

Na John Deere, existe uma estrutura global de *compliance* diretamente ligada à Vice-Presidência Mundial de Assuntos Jurídicos e Corporativos. “É por essa estrutura que temos, por exemplo, uma Gerência de Compliance para a América Latina, que trabalha em parceria com as áreas de assuntos corporativos, jurídica e recursos humanos”, afirma Sierra. “Outra coisa importante a ser considerada é que a John Deere é uma empresa de capital aberto. Ou seja, reputação é algo que não se pode correr o risco de perder por uma questão de negócios. A cada três meses a empresa presta contas publica-

mente aos seus investidores. Então, não é só da porta para dentro: *compliance* tem um valor inestimável da porta para fora. Assim, todas as políticas de governança corporativa, princípios e guias de conduta são assumidas publicamente e documentadas de forma transparente na internet”.

O gerente de Comunicação Corporativa da John Deere avalia que os desafios que a adoção das práticas de *compliance* impuseram ao seu setor são positivos e só vêm agregar às estratégias de comunicação corporativa. “Quando falamos de práticas de *compliance*, estamos falando de reputação de marca, de responsabilidade social, de compromisso com os diversos países aonde os negócios da companhia chegam de alguma maneira”, diz o executivo. “Combate à corrupção também é responsabilidade social. Há aqui um forte componente de contribuição ao desenvolvimento socioeconômico da sociedade. Por todos os motivos já sabidos, essa abordagem

torna-se especialmente relevante num país como o Brasil atualmente. Há um anseio de toda a sociedade de que esta não seja apenas uma discussão e, sim, uma ação efetiva e transparente”.

Quando se planejam estratégias de construção de imagem e comunicação corporativa, explica Sierra, *compliance*



Guilherme Sierra (John Deere)

deixa de ser opção para ser mais do que obrigação. Uma empresa só vai conseguir comunicar-se com a sociedade, formar opinião, influenciar setores e atores sociais quando souber comunicar seus valores éticos de modo efetivo e consistente.

Ele entende que comunicação e *compliance* são uma via de mão dupla. Nem se percebe mais quem impulsiona quem: “À medida que as áreas de *compliance* vão crescendo e se estruturando, mais oferecem subsídios para que a área de comunicação e assuntos corporativos possa posicionar a marca e sua reputação ante a opinião pública. E, à proporção que os resultados das estratégias de comunicação indicam quão valorizados são os temas de ética e *compliance* para nossas audiências estratégicas, mais as áreas de *compliance* ganham elementos para direcionar seus esforços”.

#### MANTER O CONCEITO PRESENTE NO DIA A DIA —

**Harold Bouillon**, diretor de Compliance, Jurídico Trabalhista e Auditoria da Bosch América Latina, afirma que o programa de *compliance* da empresa encontra-se numa fase madura, visto que já está no ar há mais de dez anos. Tudo começou

em 2008 com três pilares básicos: lançamento do código de conduta, os canais de reporte de condutas inadequadas e a comunicação e o treinamento: “O sucesso de um programa de *compliance* passa pela área de comunicação, pois os assuntos pertinentes precisam ser constantemente mantidos vivos na lembrança dos colaboradores”.

Segundo Bouillon, como a Bosch é uma empresa de grande porte, com novas pessoas chegando constantemente, além de demandas legais e da



Harold Bouillon (Bosch)

própria sociedade que estão em contínua mudança, o grande desafio é manter o conceito de *compliance* presente no cotidiano dos colaboradores. “A comunicação tem o papel de transformar esse assunto em algo claro, objetivo e direto para todos os nossos usuários. É preciso inovar constantemente”, afirma.

Bouillon acredita que não basta lançar um programa de *compliance*, o mais desafiador é mantê-lo atualizado e interessante para os usuários: “Por meio de mídias diversas, tentamos manter os conceitos fundamentais presentes no nosso dia a dia e, para isso, utilizamos diferentes meios de comunicação, que hoje temos disponíveis na organização (intranet, TV interna, inclusive na área de descanso da fábrica, informativos impressos, revistas, eventos, treinamentos online e presencial, campanhas de conscientização, entre outros). Sem uma comunicação atuante e permanente, um programa de *compliance* não é capaz de sobreviver com eficiência”.

**CURSOS PERSONALIZADOS** — Hoje, o United Health Group (UHG) Brasil mantém um programa de *compliance* maduro, nas

palavras, da diretora de Compliance da companhia, **Luciana Servija**. As iniciativas são embasadas na legislação norte-americana, em especial no Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), e contemplam as peculiaridades da legislação anticorrup-

ção brasileira, como a Lei 12.846/2013. No Brasil, com a aquisição do Grupo Amil pelo UHG em 2012, a implementação do programa teve início com elementos-padrão e ações focadas em comunicação e treinamento. O programa passa por constante aprimoramento e dinâmica diária, com iniciativas e código de conduta para os diversos públicos da companhia.

Para Luciana Servija, comunicar os canais de denúncia, passar informações de forma clara e instituir uma cultura de colaboração são grandes desafios, por isso a comunicação é um dos pilares do programa. Assim que um novo colaborador chega à companhia, recebe um treinamento online de *compliance* e passa por cursos presenciais e personalizados ao longo de sua jornada na empresa, com exemplos práticos e contexto aplicado ao dia a dia. O UHG Brasil tem também, como parte de seu *Programa de Compliance*, a Central de Ajuda, um canal destinado especialmente a apurações de violações das políticas

corporativas e do código de conduta da companhia, por meio de contato via site ou telefone, disponível para o público interno e externo.

Conforme Luciana Servija, o setor de comunicação é de suma importância no auxílio à consolidação das diretrizes de *compliance*, que devem ser adotadas de forma natural na companhia, instituindo campanhas de comunicação e disseminando as práticas de *compliance* e canais de denúncia entre os diversos públicos com os quais a empresa se relaciona, por meio de campanhas digitais, site, intranet e murais.

**ÉTICA NA FORMA DE TRABALHAR** — **Sergio Pinto**, diretor de Compliance para a América Latina da Johnson & Johnson Medical Devices, relata que a empresa tem um programa bastante maduro, que começou a ser implementado globalmente em 2005 com foco em manter os melhores padrões de integridade e ética na interação com profissionais de saúde e funcionários do governo: “Te-



Luciana Servija (UHG)

mos um plano anual de treinamento de colaboradores, um processo de auditoria em terceiros — principalmente distribuidores — e um processo de validação de Valor Justo de Mercado (Fair Market Value), quando contratamos profissionais de saúde para algum serviço específico. Além disso, a alta gestão da companhia está ativamente engajada no programa, participando da definição da estratégia de *compliance* e assegurando que os objetivos serão sempre estendidos aos demais níveis”.

**Malu Weber**, diretora para a América Latina de Comunicações e Relações Públicas da empresa, avalia que, mais do que desafios, a adoção das práticas de *compliance* traz oportunidades ao setor de comunicação. “Ter uma área forte e estruturada de *compliance* traz segurança e a certeza de que estamos no caminho certo. É exigir total transparência de nossos pares e de nossos parceiros, o tempo inteiro”, afirma a executiva. “Trabalhamos para ser sempre um parceiro estratégico e relevante para todas as áreas, trazendo

valor para o negócio. Especialmente no caso de *compliance*, estamos muito próximos. Nosso compromisso, como comunicação, tem sido o de traduzir as diretrizes do programa de *compliance* da companhia para uma linguagem que seja claramente entendida por todos os níveis da organização, além de preparar os líderes para engajar seus times e reforçar a todo instante a ética na forma de trabalhar e de fazer negócios, seguindo o nosso credo, que guia nossas ações e atitudes, dentro e fora da companhia. *Compliance* deve ser parte integrante da cultura e do propósito da empresa, por isso estamos sempre discutindo formas de assegurar que todas as iniciativas da companhia estejam 100% alinhadas a esse tema”.

**RÉGUA NECESSÁRIA** — **Eleni Gritzapis**, diretora de Comunicação da Dow no Brasil, pondera que, em se tratando de uma indústria centenária, a companhia está muito avançada no tema *compliance*. Este, segundo ela, está na estratégia de todas as áreas da empresa, que atua no setor químico. Não é de interesse ou responsabilidade de apenas um departa-



Sergio Pinto e Malu Weber  
(Johnson & Johnson)

mento, diz, mas uma diretriz seguida por todos: "Independentemente do público com o qual estejamos falando – funcionários, fornecedores, clientes –, todos são impactados pelo nosso código de ética e pelas diretrizes de *compliance*. A grande promessa da nossa indústria é, de forma direta, oferecer soluções para tornar as nossas vidas mais fáceis e práticas. Indiretamente, impactamos uma cadeia de agentes bastante abrangente com nossa conduta e códigos de atuação. Ano após ano, todos os nossos funcionários passam por treinamentos de atualização do nosso código de conduta. Todos os fornecedores Dow também passam por uma auditoria. Em suma, sabemos bem que *compliance* é a régua necessária para que nos cerquemos de pessoas e empresas atentas a preceitos aderentes e para que crescamos de forma perene e sustentável".

Segundo Eleni Gritzapis, a adoção de práticas de *compliance* impôs desafios para todas as áreas, não apenas à comunicação. Afinal de contas, afirma, são mo-

vimentações e mudanças de processos que, por vezes, estavam enraizados nas companhias. Especialmente na comunicação, a Dow passou por algumas fases. A primeira foi identificar qual seria o papel da área nessa cadeia: "Temos tendência de achar que alguns departamentos são mais suscetíveis que outros. Como a comunicação não entrega nada físico, é normal pensarmos que regras de *compliance* não sejam endereçadas a nós. Ledo engado. Tivemos que revisitar todos os nossos processos, e até mesmo de parceiros, para identificar falhas e pontos de melhoria, a fim de nos adequarmos. Depois disso, tivemos – e temos – uma atuação bastante forte com as equipes em tarefas que vão desde a preparação de materiais para treinamentos internos até a elaboração de códigos para públicos externos. Em resumo, tivemos grandes e bons desafios que foram ótimos para repensarmos nossa atuação como área interna e como profissionais de mercado mesmo".

A diretora de Comunicação da Dow

acrescenta que, além do apoio às áreas na formatação de códigos e treinamentos, seu departamento trabalha ativamente no engajamento dos *stakeholders* da empresa em prol de relações mais transparentes e condutas mais éticas: "Apoiamos o Comitê de Ética na formulação de materiais, além de sermos guardiões das boas práticas definidas pela companhia.



Eleni Gritzapis (Dow)

Na Dow, a comunicação está e sempre estará a serviço de transformações que coloquem os públicos na mesma página. Esse é o nosso papel operacional e, sobretudo, social".

**INFORMAÇÃO PRECISA A TODOS – Carlos Eduardo Gonçalves**, gerente de *Compliance* da Henkel para Brasil, Argentina e Chile, classifica as iniciativas da empresa nesse segmento como bem avançadas, principalmente no Brasil, onde a área de *compliance* existe há mais de dez anos e tem um profissional com dedicação exclusiva, com linha de reporte direta à matriz na Alemanha: "Entre as principais iniciativas, posso citar a implementação dos canais de comunicação com a área de *compliance*, incluindo uma atuação corporativa independente, que permite total confidencialidade. Adicionalmente, a participação de *compliance* nos encontros dos principais grupos diretivos da empresa auxilia a disseminação da cultura ética".

Dentre os desafios impostos à área de comunicação, Gonçalves destaca o próprio termo *compliance*, que em geral não é traduzido nas empresas

brasileiras. "Entendo que as práticas de *compliance* trouxeram uma série de normas e regulamentos a serem seguidos e implementados, além de mudanças de comportamento que, de certa forma, ainda são algo novo para muitas pessoas. Isso fez com que a área de comunicação inovasse para garantir que diferentes públicos tivessem o mesmo conteúdo e que a informação chegasse de maneira precisa a todos", afirma. "Ainda temos como principal desafio passar a mensagem de



Carlos Eduardo Gonçalves (Henkel)

maneira clara e adequada para diferentes colaboradores dentro da companhia".

O gerente da Henkel acredita que não há *compliance* sem comunicação. Um programa de *compliance* bem estruturado deve garantir que as pessoas tenham conhecimento dos regulamentos e acesso aos principais canais de contato: "Nesse quesito, a área de comunicação oferece as ferramentas para que todos os funcionários tenham acesso ao conhecimento e contribui trazendo informações externas, como tendências que ajudam a consolidar ainda mais a área".

**INFORMAÇÕES REGULARES – Jorge Duarte**, gerente de Comunicação Estratégica da Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas (Sire) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), explica que, historicamente, a companhia desenvolve ações corporativas de integridade. Em 2017, por exemplo, recebeu o *Prêmio Boas Práticas na Gestão da Ética*, da Comissão de Ética Pública da Presidência da República, como reconhecimento do trabalho desenvolvido. Em fevereiro de 2018, a sede da Embrapa passou por uma reestruturação e foi criada a Gerência de

Riscos, Integridade e Transparência da Secretaria de Desenvolvimento Institucional (GRIT/SDI), como uma das unidades internas de governança, incluindo as áreas de conformidade, integridade e gerenciamento de riscos. Um novo avanço ocorreu recentemente, em abril, com a implantação da Política de Gestão de Riscos, Integridade, Conformidade e Controles Internos.

Segundo Jorge Duarte, um dos grandes desafios do setor de comunicação da Embrapa é tratar do assunto *compliance* de forma didática, clara e aberta com os empregados. E, para isso, os profissionais de comunicação são envolvidos em todas as atividades por meio do acompanhamento e da definição de estratégias específicas e de longo prazo. A área de comunicação e seus profissionais acompanham permanentemente as atividades das estruturas que atuam com *compliance* e mantêm os empregados atualizados por meio de informações regulares e campanhas.

das informações; e conselhos, comitês e auditorias. No último ciclo avaliativo, ocorrido em 2018, seis estatais obtiveram a nota máxima no Indicador de Governança, dentre as quais o Banco do Brasil e duas das suas subsidiárias: BBDTVM e BB Seguridade.

Paralelamente, o banco também obteve o *Selo Pró-Ética* nos anos 2014 e 2016, corroborando seu esforço para consolidar a cultura de *compliance* nas seis perspectivas avaliadas pelo programa: comprometimento da alta direção e compromisso com a ética; políticas e procedimentos; treinamento e comunicação; canais de denúncia e remediação; análise de risco e monitoramento; transparência e responsabilidade social. O BB também se inscreveu para a edição 2018-2019 do *Pró-Ética*. Até o final de abril, estava prevista a comunicação pela Controladoria-Geral da União (CGU) sobre o cumprimento dos requisitos de admissibilidade, para prosseguimento do processo de avaliação.

Adicionalmente, o BB obteve, em 2017, a certificação do *Programa Destaque em Governança de Estatais*, voltado às esta-

“O objetivo básico é informar, educar e envolver o empregado no assunto. Entre as ferramentas usadas, estão um ambiente específico na intranet, noticiário corporativo e campanhas de comunicação. A tarefa tem tomado bastante atenção, inclusive com a elaboração de um plano de comunicação específico e a realização de eventos e campanhas



Jorge Duarte (Embrapa)

tais de capital aberto, visando incentivar essas empresas ao aprimoramento de suas práticas e estruturas de governança corporativa, avaliando blocos de assuntos relacionados aos temas: transparência; controles internos; composição da administração; e compromisso do controlador público.

Nesse contexto, para viabilizar a promoção e o aprimoramento contínuo das medidas de gestão e disseminação da cultura de *compliance*, que orientem as práticas de todo o corpo funcional, independentemente da área de atuação, o BB desenvolveu um programa que visa a disseminar diretrizes para atingir o estado de conformidade e sustentabilidade dos negócios, possibilitando o aumento da prevenção de atos ilícitos, redução de perdas financeiras e de danos à sua reputação, conferindo a credibilidade necessária para evidenciar seu posicionamento ético e de práticas responsáveis e sustentáveis na condução dos seus negócios. Está organizado em nove orientadores, integrados e complementares, que pautam as atividades operacionais e as práticas de negócios do banco,

para apresentar e discutir experiências de integridade. Está prevista, para o segundo semestre de 2019, a instalação do Comitê de Gestão de Riscos, Integridade, Conformidade e Controles Internos com a posterior aprovação do *Programa de Integridade* e a realização de uma campanha de comunicação interna de grande porte sobre integridade”.

**FAZER CERTO SEMPRE – Giuliane Paulista**, gerente executiva na Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil, classifica as iniciativas de *compliance* da instituição em estágio de maturidade avançado, aferido com base no Indicador de Governança das Estatais (IG Sest), no qual o BB posiciona-se no nível 1 desde 2017, quando se iniciaram as avaliações, consideradas tanto a aderência (dois primeiros ciclos avaliativos) quanto a efetividade (terceiro ciclo avaliativo) das dimensões do indicador.

A avaliação do IG Sest abrange três grandes dimensões, relacionadas a gestão, controle e auditoria; transparência

sustentados pelos pilares da prevenção, detecção e correção de desvios em relação às leis, normas e regulamentos externos e internos e ao código de ética e às normas de conduta.

Segundo Giuliane Paulista, o programa de *compliance* do BB tem um orientador específico para comunicação, cujo papel é criar um canal de interlocução direto, fluido e objetivo com todos os níveis de colaboradores, do quadro próprio ou terceirizados, prestadores de serviços ou fornecedores, clientes ou usuários de serviços bancários, levando a todos



Giuliane Paulista (Banco do Brasil)



o posicionamento do banco quanto às melhores práticas de negócio, às relações éticas e sustentáveis.

A principal contribuição da área de comunicação, diz Giuliane Paulista, é capturar as agendas positivas para disseminar a cultura de *compliance* como algo inerente aos negócios da instituição, visando à proteção dos seus ativos tangíveis e intangíveis, buscando sensibilizar os seus diversos públicos de relacionamento interno e externo para a essência do 'fazer certo sempre', induzindo comportamentos desejáveis nas relações comerciais sustentáveis e duradouras.

**ALÉM DOS MUROS DA COMPANHIA – Carime Kanbour**, gerente de Comunicação, Desenvolvimento Sustentável e Relações Institucionais da Klabin, informa que a empresa mantém dentro de sua estrutura corporativa a área de Integridade, responsável pelas iniciativas de *compliance* da companhia. O trabalho realizado por toda a equipe está pautado pela ética, transparência e por pilares que garantem as

integridade. "Somos desafiados a pensar em formas criativas e efetivas de sensibilizar e tornar a reflexão frequente em nosso meio", diz a gerente. A comunicação desempenha papel fundamental para o sucesso do programa de *compliance* desenvolvido pela Klabin, afirma ela: "É preciso manter os temas correlatos, bem como as iniciativas da área de Integridade sempre em voga na companhia, sensibilizando o público interno para a relevância do assunto. Estamos falando de uma empresa centenária, que tem atualmente mais de 19 mil colaboradores espalhados em 17 unidades no Brasil e uma na Argentina, ou seja, temos o desafio de capilarizar as informações para que cheguem a todos os nossos profissionais. Pensar em campanhas de comunicação internas estratégicas é indispensável nesse sentido".

Além disso, ações que usam a comunicação para impactar e sensibilizar de forma indireta os colaboradores são eficientes para o desenvolvimento das iniciativas de *compliance* da Klabin. Há alguns anos a empresa realiza a *Semana*

melhores práticas de governança no dia a dia, por meio da coerência das atividades, do cumprimento da legislação e da conformidade com as melhores práticas globais: "A área mantém hoje um programa de *compliance* considerado 'vivo', capaz de adaptar-se diante dos diversos desafios que as transformações da sociedade podem implicar. As iniciativas seguem essa premissa e são pensadas de forma a estarem sempre abertas a aprimoramentos, de acordo com as melhores práticas do mercado. Evoluímos bastante no último ano e estamos aprimorando e reforçando as nossas ações para que os objetivos dos programas estabelecidos pela área de Integridade sejam alcançados".

Carime acredita que o principal desafio hoje é trazer à tona a importância do tema *compliance*, não só para o público interno: "Temos a missão de promover a reflexão sobre ética como um princípio orientador para a tomada de decisões. A nossa intenção é extrapolar o 'universo' Klabin, contribuir com a disseminação do assunto para a sociedade e para a cons-

tração de um ambiente cidadão, tendo os questionamentos sobre 'querer, poder e dever' permeando o dia a dia das pessoas de forma natural, pelo compromisso próprio com o princípio e o entendimento da importância do assunto".

*da Ética*, período em que as discussões são provocadas de inúmeras formas, seja por peças de comunicação enviadas aos profissionais, palestras de especialistas, como Leandro Karnal e Mario Sérgio Cortella, e ações que geram reflexão. No último ano, exemplifica Carime, promoveu-se uma dinâmica diferente e bastante criativa: colocaram à venda nos cafés e pontos de alimentação das unidades da empresa sorvetes com um preço fixo. Os próprios colaboradores eram responsáveis pela retirada, pagamento e troco: "A iniciativa foi bastante efetiva no sentido de gerar discussões e reflexões, além de reforçar a importância de uma conduta ética, princípios que com certeza foram levados para além dos muros da companhia".

**DEMONSTRAR A RELEVÂNCIA DO TEMA –** A Suzano, empresa resultante da fusão entre a Suzano Papel e Celulose e a Fibria, foi constituída em 14 de janeiro deste ano e, ao recém-completar os primeiros 100 dias da nova estrutura, está em meio a um movimento de integração de equipes e harmonização de práticas, processos

e sistemas. "Esse momento único na história da companhia resulta em um conjunto de ações de comunicação que visam a nivelar o conhecimento de seus mais de 15 mil funcionários próprios", afirma **Marcela Porto**, gerente executiva de Comunicação e Marca da Suzano. "Esse esforço de comunicação é amplo e estende-se desde os negócios da empresa – ou seja, o que fazemos e as novas tecnologias que estamos desenvolvendo – até assuntos relacionados a áreas como *compliance* e sustentabilidade, as quais permeiam toda a organização e não ficam restritas às próprias equipes".

Para ela, o maior desafio enfrentado pela comunicação ao abordar o tema *compliance* dentro de uma empresa está em encontrar as estratégias mais assertivas para a construção de uma cultura do tema que permeie toda a companhia, de forma homogênea e harmônica: "Precisamos andar lado a lado com as diretrizes estabelecidas pela organização, porém cientes de que é fundamental traduzir, para os diferentes públicos, termos e conceitos que even-



Carime Kanbour (Klabin)

tualmente possam ser menos acessíveis. Devemos mostrar a relevância do tema para o reforço de uma cultura de integridade entre todos os colaboradores, uma vez que o *compliance* não é algo que está na estrutura física de uma organização, mas sim na compreensão e nas atitudes de cada colaborador. E a consolidação de uma mentalidade alinhada com a conformidade em cada decisão, com a escolha de fazer o certo independentemente de fiscalizações de terceiros, só é possível a partir de ações frequentes e consistentes com a realidade da empresa e de seus colaboradores”.

A gerente acredita em um modelo no qual a integração e a sinergia entre áreas são fundamentais para o fortalecimento da organização como um todo. Esse modelo permite tratar temas como *compliance* e sustentabilidade como pilares das decisões diárias. Por isso, diz, cabe à comunicação, mas não apenas a ela, contribuir para a disseminação das informações e do conhecimento, de

forma traduzida, para os diferentes públicos. Contudo, é fundamental também o envolvimento de outras áreas e agentes para que cada colaborador seja alcançado com a informação que ele precisa receber de forma ágil e transparente: “Cito como exemplo as equipes responsáveis pelos treinamentos internos, os responsáveis pela elaboração das políticas e as lideranças, que a partir de seus exemplos têm a capilaridade necessária para chegar



Marcela Porto (Suzano)

ce, Riscos e Atuária da SulAmérica, conta que, desde 2002, a empresa estabeleceu uma área exclusivamente dedicada ao tema *compliance*, que tem como responsabilidade primária a defesa da sua reputação. Para isso, a área concentra-se na orientação e conscientização de princípios éticos e boas práticas de conduta, combatendo atos ilícitos e buscando atender às leis e regulamentações que governam seus negócios. Recentemente, explica o executivo, o código de conduta ética e o programa de *compliance* foram revistos, de modo a refletir as melhores práticas atuais de ética e controle de integridade. Hoje, todos os colaboradores da SulAmérica têm compromisso firmado com tais práticas por meio de adesão eletrônica.

“Nosso foco é sempre dar maior amplitude às ações de aculturação de riscos na companhia, expandindo o conceito de *compliance* de maneira integrada à governança e gestão de riscos corporativos”, diz Amorim. “Na SulAmérica as iniciativas de *compliance* estão em constante evolução e alinhadas aos elementos de um

programa efetivo. O grande segredo dessa maturidade é o comprometimento da alta administração e o seu compromisso com a ética. A companhia vem atuando fortemente nesse sentido, por entender que a condução de seus negócios dentro dos mais elevados padrões éticos é fundamental para sua sustentabilidade e consolidação do seu relacionamento com seus *stakeholders*”.

Amorim crê que o principal desafio para a implantação de qualquer programa de *compliance* relaciona-se com a cultura da organização. Estabelecer e fortalecer constantemente a cultura ética, priorizando que todos os seus colaboradores ajam de acordo com os padrões estabelecidos de integridade pessoal e profissional na execução de todas as suas atividades. Para criar uma cultura de integridade, diz o executivo, é essencial o estímulo a um comportamento ético na conduta cotidiana: não somente os valores da empresa devem ser observados, mas também valores éticos precisam orientar as práticas diárias. É preciso que os colaboradores assumam essa postura

às diferentes áreas. O resultado desejado só acontece quando todos avançam na mesma direção e contribuem para a concepção de que fazer o certo deve estar nas práticas diárias, e não apenas em um papel guardado na gaveta ou exposto em uma parede da empresa”.

Outro papel importante da comunicação na consolidação de uma cultura de *compliance* e de um modelo de governança saudável é ouvir, diz Marcela. A área de comunicação deve compreender seu caráter único de ser uma via de mão dupla. Por estar em todos os lugares, a comunicação tem a capacidade e a obrigação de auxiliar na identificação de eventuais inconsistências entre o que o comando da organização estabelece e as decisões efetivamente colocadas em prática: “Uma atenção constante que deve estar conectada ao caráter educativo e informativo que acompanha o trabalho diário da área da comunicação de uma grande organização”.

ÉTICA NAS SITUAÇÕES MENOS RELEVANTES –  
Reinaldo Amorim, diretor de Compliance

no seu dia a dia e procurem agir de maneira ética nas situações que pareçam menos relevantes.

Esse movimento em prol da cultura ética inicia-se com o comprometimento da alta administração, pois esta tem a capacidade de determinar o incentivo às mudanças. Seu comportamento tem efeito multiplicador, portanto, exemplar: “Pode-se dizer que o apoio permanente da alta administração é condição indispensável para o fomento de uma cultura de integridade que, além de existir, deve ser sentida por toda a organização”.

A comunicação, diz Amorim, é fundamental para a criação de uma cultura de integridade, bem como o investimento na capacitação e no treinamento dos colaboradores. “Obviamente, existem outros tantos desafios relevantes, como a estruturação de um canal de denúncia efetivo, a gestão de terceiros, o gerenciamento de conflitos de interesses, entre outros. Porém, todos eles acabam por convergir para a adoção de uma cultura ética” afirma. “Assim, o desafio não se basta na criação de uma cultura de inte-

gridade, mas em manter tal cultura viva na organização, e na SulAmérica não é diferente”.

Para o diretor, a comunicação é um elemento importante de um programa de *compliance*, pois auxilia na disseminação da cultura ética. Tendo isso em conta, anualmente a área de *compliance* da Sul América, em conjunto com a área de comunicação institucional, cria um plano de comunicação, cujas iniciativas são desenvolvidas a partir de algumas premissas, dentre as quais está apresentar os temas de *compliance* de uma forma mais lúdica,



Reinaldo Amorim  
(SulAmérica)

direta e acessível a todos os públicos, para que sejam totalmente absorvidos, bem como para que todos incorporem a mensagem e se engajem na promoção de uma cultura de integridade.

São utilizados diversos instrumentos e meios: desde cartazes e e-mails a vídeos institucionais, histórias em quadrinhos, filmes, palestras, jogos interativos, *memes* e *flash-mobs*, entre outros. Treinamentos online e presenciais na universidade corporativa são conduzidos permanentemente, sempre com uma linguagem direta e acessível a todos os colaboradores. Mensalmente são promovidos encontros, conhecidos como *Sessão Pipoca*, que reúnem 200 colaboradores aproximadamente para assistirem a um filme ou vídeo e debaterem sobre práticas de integridade e conduta, tais como comportamentos nas redes sociais, segurança da informação, conflito de interesses, combate à corrupção etc.

**MANTER-SE ABERTA AO DIÁLOGO – Luciane Reis**, líder de Comunicação Corporativa da Cargill no Brasil, afirma que uma forma

eficiente de avaliar o estágio avançado em que estão as práticas de *compliance* da empresa é a confiança demonstrada tanto por funcionários como por fornecedores, clientes e parceiros: “A ética é o fio condutor do sucesso da Cargill. Nossa sólida posição de liderança no mercado global é construída diariamente sobre os pilares da transparência e respeito aos nossos públicos: clientes, acionistas, funcionários e comunidades”.

Para garantir esses princípios, a Cargill criou um código de conduta que descreve os padrões éticos e de conformidade da empresa para conduzir negócios em todo o mundo e serve de guia para seus 155 mil funcionários. A Cargill desenvolveu também o código de conduta do fornecedor, que determina parâmetros éticos exigidos em toda a sua cadeia de valor. Sete princípios éticos regem a atuação da empresa no mundo:

- Cumprir a lei: é a base da reputação e dos princípios éticos da empresa. Como uma organização com atuação ao redor do mundo, tem a responsabilidade de

cumprir com todas as leis aplicáveis ao seu negócio.

- Conduzir os negócios com integridade: a Cargill informa que enfrenta a concorrência com vigor, mas de forma ética e justa. Não oferece nem aceita subornos ou presentes inapropriados e cumpre as leis e normas que apoiam uma concorrência justa e íntegra no mercado.
- Manter registros precisos e honestos: prática fundamental para a tomada de decisão adequada aos negócios e para a manutenção da integridade dos relatórios financeiros. As informações de negócios, em qualquer formato, devem refletir a natureza real das transações da empresa.
- Honrar as obrigações de seu negócio: as relações são baseadas em confiança mútua, e assim tem sido ao longo de toda a história da Cargill. Conquistar e manter a confiança de clientes e outros parceiros de negócios com comunicação transparente, respeitando as informações confiadas à empresa.
- Tratar as pessoas com dignidade e respeito: a Cargill informa que atinge

suas metas por meio das pessoas e lhes fornece um lugar de trabalho seguro, permitindo que aqueles que apoiam as metas da empresa alcancem seu próprio potencial individual.

- Proteger ativos e interesses da Cargill: para preservar o seu valor, a empresa evita situações que possam permitir que os interesses pessoais influenciem o julgamento na condução dos negócios.



Luciane Reis (Cargill)

- Comprometimento com uma cidadania global responsável: a ampla gama de operações faz com que a Cargill tenha participação em quase todos os setores da sociedade. Junto com esse alcance global vem a responsabilidade de entender e gerenciar o seu impacto, mantendo rígidos padrões de segurança dos alimentos e ambiental nas operações e compartilhando experiência e conhecimento global para ajudar a solucionar desafios econômicos e sociais.

Segundo Luciane Reis, os esforços da Cargill para manter-se aberta ao diálogo têm se refletido no desempenho operacional da companhia, que, por isso, tem conseguido destaque em diversas premiações e *rankings* do setor. “Baseados no código de conduta, reforçamos com todos os nossos 11 mil funcionários no Brasil o propósito e a forma de fazer negócios por meio de eventos, treinamentos e ações internas”, diz a executiva. “Além de todo o trabalho realizado internamente, agimos junto às associações para fortalecer os negócios nos segmentos em que atuamos e prepa-

ramos e orientamos nossos porta-vozes continuamente para estarem sempre presentes em eventos e nos principais veículos estratégicos da imprensa brasileira e internacional, apresentando o trabalho e resultados da Cargill para os diversos *stakeholders*".

**SER UMA PRÁTICA ESTRATÉGICA E PERENE É FUNDAMENTAL** – Reynaldo Goto, diretor de Compliance da BRF, informa que a empresa tem um sistema de integridade bastante robusto, baseado em três pilares: prevenção, detecção e resposta aos desvios de conduta: "Para isso, contamos com políticas, treinamentos, controles internos, equipe capacitada e pontos de apoio, os chamados embaixadores de integridade, colaboradores que não são da área de *compliance* mas fazem esse trabalho de engajamento e prevenção de maneira voluntária".

De acordo com Goto, a área de comunicação da BRF, assim como todas as demais, tem se adaptado às regras de *compliance*, seguindo as políticas estabelecidas de processo de contratação de fornecedores, envio de brindes, realiza-

ção de eventos, entre outros: "Além disso, a área passou a ter um papel integrado no sistema de *compliance* da companhia, ajudando a difundir as melhores práticas e os canais adequados para contato".

Goto diz que a comunicação é um dos alicerces do sistema de integridade da BRF, tanto internamente, com as campanhas de conscientização e engajamento de funcionários, como externamente,



Reynaldo Goto (BRF)

à corrupção e relacionamento com entidades públicas; a capacitação de líderes, iniciativas de responsabilidade socioambiental, comunicação, governança corporativa, conscientização e treinamento dos colaboradores e fornecedores. Além do monitoramento e da revisão constantes do programa, a área de *compliance* e as demais áreas da empresa juntam esforços para assegurar o aperfeiçoamento do *#VivoDeAcordo* com base nas melhores práticas de mercado.

"Como reconhecimento à nossa evolução no tema de *compliance*, fomos indicados como uma das 15 empresas mais bem avaliadas da primeira edição da pesquisa *As 100 Maiores Empresas e os 10 Maiores Bancos Brasileiros*, da ONG Transparência Internacional", diz Roberta. O estudo levou em consideração três aspectos de cada uma das companhias avaliadas: adoção de práticas anticorrupção, clareza da estrutura organizacional e transparência na divulgação de informações financeiras.

Além disso, a experiência bem-sucedida

do *Programa #VivoDeAcordo* resultou no reconhecimento da Telefônica como uma das empresas mais éticas do mundo no *ranking World's Most Ethical Companies 2019*, organizado pelo Instituto Ethisphere, líder global na definição e no avanço dos padrões de práticas comerciais éticas. A Telefônica tornou-se a primeira operadora brasileira a ter a certificação, dividindo a listagem mundial com apenas outras três companhias estrangeiras no setor de telecomunicações. No Brasil, diz Roberta Pegas, a Telefônica e a Natura são as únicas detentoras desta certificação: "Esse reconhecimento corrobora o nosso compromisso permanente em sempre realizar negócios de forma íntegra, ética e transparente".

Para a executiva, a parceria estabelecida entre as áreas de *compliance* e comunicação é essencial. O mais importante desafio dessa parceria é transformar uma linguagem densa oriunda de normas e regulação em uma comunicação transparente e de fácil entendimento. Na velocidade do mundo atual, em que

dando transparência a temas relevantes da atuação da empresa nesse aspecto: "A área também auxilia na propagação e no engajamento dos compromissos absolutos da administração, que são integridade, qualidade e segurança. Importante dizer também que esse é um trabalho que faz parte da atual estratégia da BRF, não é algo pontual".

**DIFERENÇAS RESPEITADAS E VALORIZADAS** – Roberta Pegas, diretora de Compliance da Telefônica | Vivo, afirma que ética e a integridade sempre estiveram no DNA da empresa e, portanto, é natural que a consolidação e evolução desse compromisso contínuo tenha resultado no *#VivoDeAcordo*, nome do *Programa de Compliance* da companhia.

Segundo ela, o *#VivoDeAcordo* conta com os seguintes pilares para garantir sua implementação: o comprometimento total da alta direção; uma estrutura robusta com colaboradores especializados responsáveis pelas ações do programa; constante análise e avaliação dos riscos do negócio; políticas internas que tratam de temas relevantes, tais como combate

o volume de informações é cada vez maior, a utilização das ferramentas de tecnologia é primordial. Assim, a área de comunicação tem um papel de alinhar informação e técnica para que, juntas, consigam motivar e engajar os colaboradores, desenvolvendo ainda estratégias para informar os executivos, garantindo a participação deles no *Programa de Compliance*.

De acordo com Roberta, o setor de telecomunicações é um dos que mais investem no País. Desde a privatização, foram aproximadamente R\$ 900 bilhões, em valores atualizados. De 2013 a 2017, a Telefônica investiu mais de R\$ 40 bilhões e outros R\$ 26,5 bilhões serão investidos de 2018 a 2020. "Temos o compromisso com as melhores práticas de governança corporativa e com a transparência na relação com clientes, investidores, governo, colaboradores e demais *stakeholders*", diz ela. "A Telefônica conta com mais de 32 mil colaboradores e cada indivíduo tem suas próprias identidade e trajetória e com-

preende que nossas diferenças devem ser respeitadas e valorizadas. Encorajar uma cultura ética e o compromisso no cumprimento da legislação não seria possível se não tivéssemos comunicações claras e criativas, com a cara do

DNA Vivo. Assim, a área de comunicação tem papel fundamental na divulgação e disseminação da cultura de *compliance* pela companhia, assegurando que as mensagens mais relevantes sejam compreendidas por todos os colaboradores”.

**CULTURA DE INTEGRIDADE** — A MRV Engenharia, grupo de origem mineira que atua no setor de construção civil, informa que suas iniciativas em *compliance* estão em um estágio maduro e foram canceladas recentemente pela consultoria ICTS Protiviti, que a reconheceu como uma das empresas brasileiras de melhor nível de governança e com um programa de integridade efetivo.

Fundada em 1979, a MRV relata que sempre foi comprometida com a ética e a transparência. Em 2007, ao aderir ao Novo Mercado da B3, com a abertura de seu capital, a empresa criou um código de conduta para nortear as ações dos seus diversos públicos. Em 2010, implantou sua área de riscos e auditoria interna e, em 2012, fez a primeira revisão do código de conduta, com a criação do canal confidencial e a implantação de um comitê de ética. Em 2015, para

acompanhar as demandas do mundo moderno, realizou a segunda revisão do seu código de conduta. Em 2017, implementou sua área de *compliance* e lançou seu programa de integridade. No ano passado, a área de *compliance* realizou uma série de treinamentos com todos os níveis hierárquicos da MRV para o fortalecimento da cultura de integridade na companhia e foi criado o *Fale com o Compliance*, um canal direto para tirar dúvidas e buscar apoio em situações de dúvidas sobre como agir.

De acordo com a MRV, seu departamento de comunicação não teve dificuldade em adaptar-se às demandas de *compliance*, uma vez que as boas práticas sempre existiram na companhia e foram apenas formalizadas e fortalecidas com a criação de uma área específica de *compliance*. A empresa explica que seu departamento de comunicação contribuiu com a área, desde a adesão às normas de *compliance*, divulgando a formalização das práticas, os cursos e treinamentos feitos para o público interno e está sempre atenta a oportunidades na imprensa para divulgar a cultura de integridade da MRV.



Roberta Pegas  
(Telefônica | Vivo)

