

e-book

Guia para Contratação de Serviços de Compliance



Introdução

O Compliance é um caminho para construirmos um Brasil melhor, com mais ética e integridade.

Empresas de diferentes portes e segmentos de atuação compreendem a relevância do tema e já adotam suas práticas. Todavia, desconsiderar certas premissas possibilita riscos elevados para as empresas e pessoas.

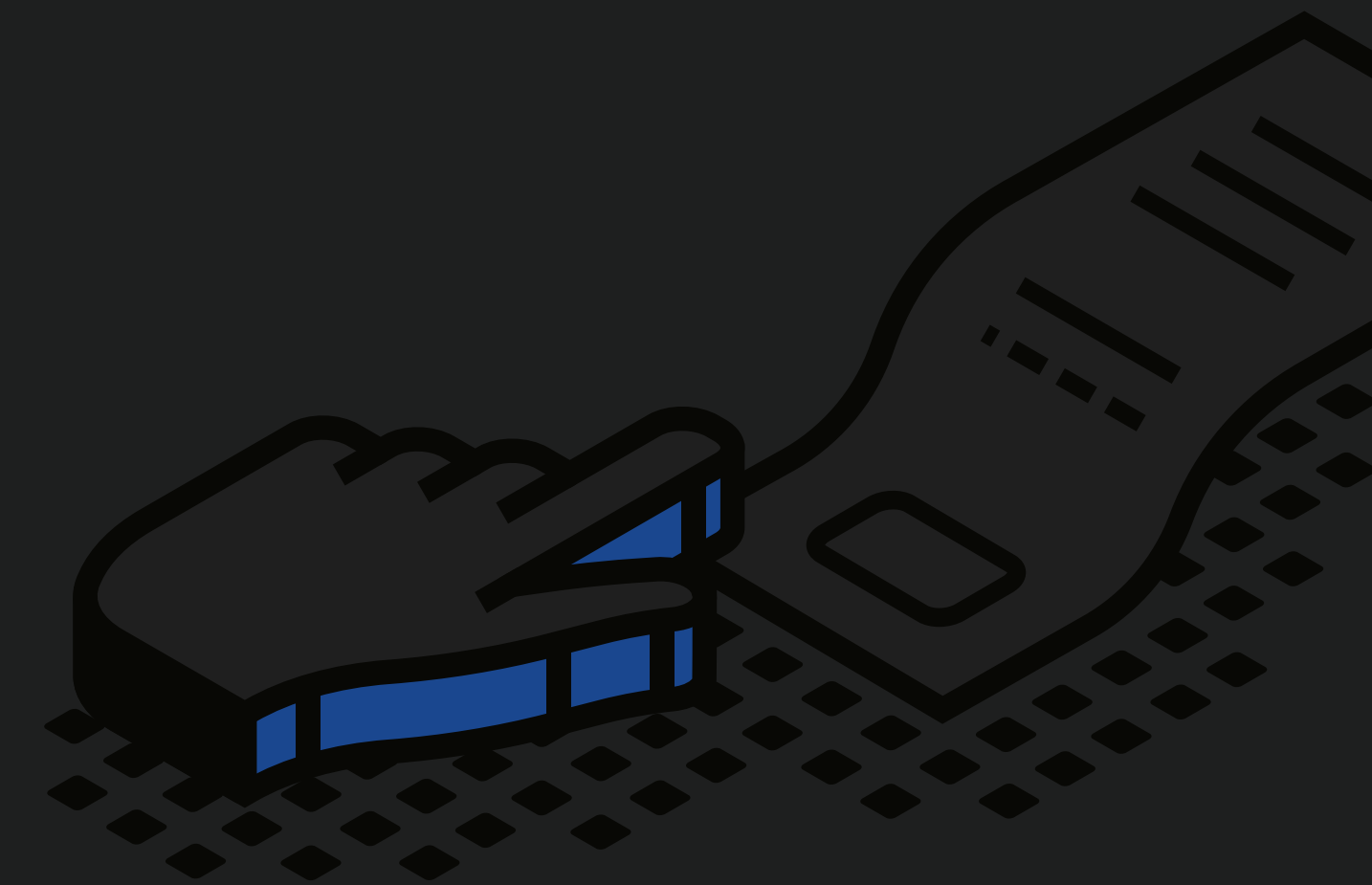
Por isso, desenvolvemos esse Guia, a fim de ajudar sua organização a escolher a melhor opção relativa ao Compliance no momento da contratação de serviço, produto ou solução.

O Guia é dirigido a profissionais das áreas de Compras, Compliance e tomadores de decisão na contratação de serviços de Compliance.

Boa leitura!

Este conteúdo foi elaborado por:

- Dino Almeida
- Iuri Camilo
- Letícia Sugai
- Marcos Assi
- Paulo Moraes
- Wagner Giovanini



Riscos

Implementar o Compliance de forma inadequada pode causar danos irreparáveis, tais como:



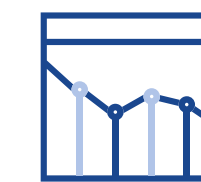
Perda de recursos.



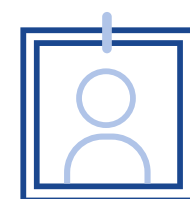
Criação de burocracia.



Riscos não mitigados.



Prejuízo reputacional.



Danos à imagem/marca.



Insatisfação das pessoas.



Sustentabilidade comprometida.

Conceito

Você sabe explicar o termo “Compliance”?

Compliance é um termo simplificado para designar o “Mecanismo de Integridade” como descrito na Legislação Brasileira*. É um sistema composto de diversos elementos (ex.: processos, documentos, ferramentas, pessoas, governança, evidências, critérios, métricas, etc.) para prevenir, detectar e corrigir eventuais ilicitudes ou desvios de conduta em uma organização, de qualquer tamanho ou natureza.

*Lei 12.846/13 e seu Decreto 8.420/15.

Prática

E no dia a dia?

Um sistema de Compliance efetivo implica em se fazer o certo sempre, mesmo quando ninguém está olhando. Assim, protege a empresa, os acionistas e os empregados, permitindo, inclusive, atenuar as penalidades em caso de irregularidades.



Cenário atual

Obstáculos comuns para o sucesso do Compliance na sua organização:

I) Falta experiência

Compliance é um tema ainda novo, até para pessoas dessa área:

- Profissionais recém-formados.
- Seniores em outras áreas, porém iniciantes no Compliance.

II) Omissão do Compliance Officer

Não se envolver no processo de Compras, motivado por:

- Isenção (evitar conflito de interesse).
- Falta de autoridade para exigir critérios além de preço.
- Ausência de conhecimento do produto/serviço que deseja adquirir.
- Atuação passiva, reativa ou temerária (“melhor Compras decidir do que eu criar problema”).
- Outras situações.



Cenário atual

Obstáculos comuns para o sucesso do Compliance na sua organização:

III) Pouco conhecimento para quem decide

Dificulta a escolha da melhor solução, pois:

- Falta comparação das soluções (“banana com laranja”).
- Compliance é visto como “custo adicional”.
- Avaliação foca apenas na perspectiva financeira.

IV) Pseudoespecialistas

Mercado com muitas pessoas se autointitulando especialistas:

- Massificação e vulgarização da oferta de serviços, produtos e soluções de Compliance, sem compromisso com a qualidade (mínimo necessário para assegurar a efetividade).

V) Clientes iludidos (compram “gato por lebre”)

Soluções não efetivas consomem recursos sem benefícios. PERIGOS:

- Risco não mitigado pode significar danos gigantescos, perdas financeiras e de imagem e/ou penalidades.
- Burocracia desnecessária gera desgaste e atrapalha os processos.
- Sistema de fachada.



A seguir, veja alguns casos usuais no mercado brasileiro.

São exemplos de contratação indevida e seus impactos.

Conhecê-los ajudará a evitar prejuízos e maximizar os benefícios.



Case 1

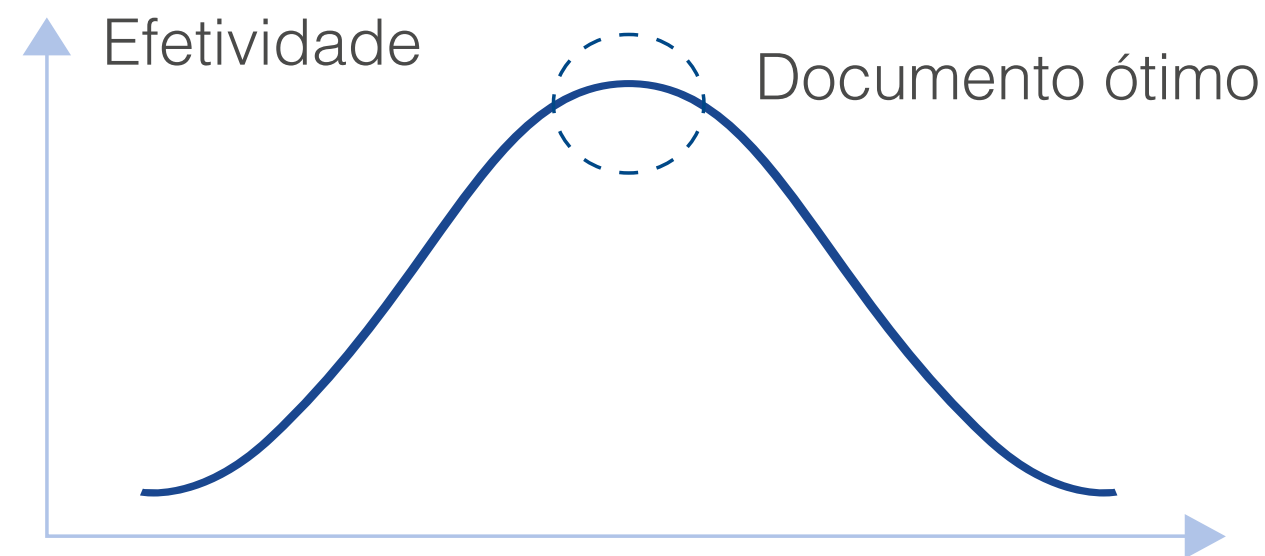
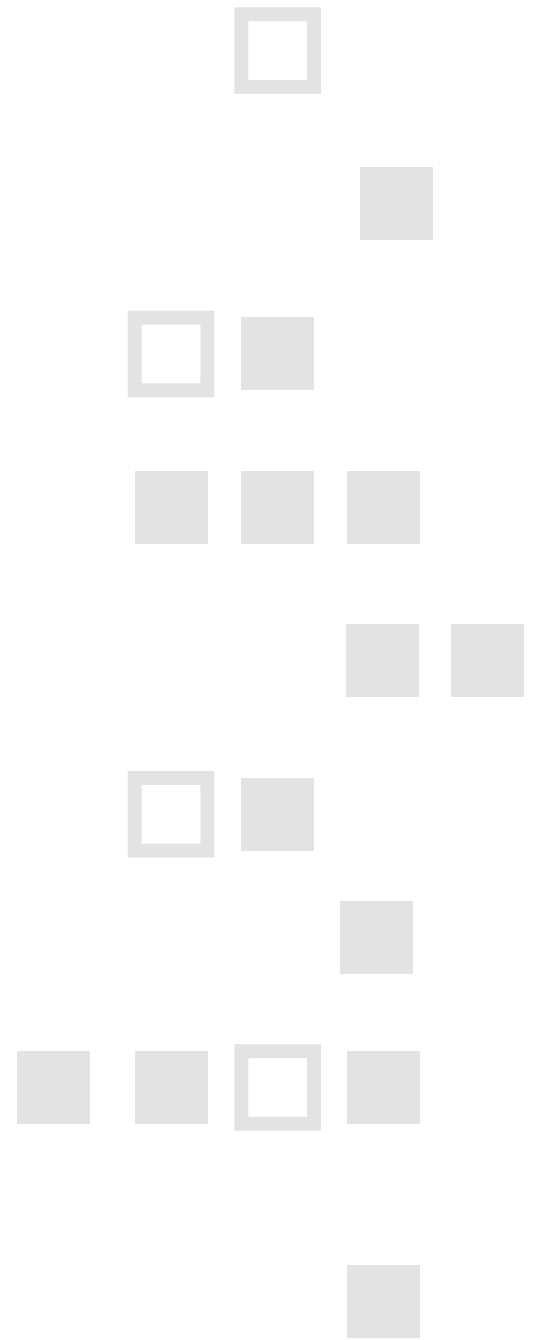
Código de Conduta, Política ou Procedimento.

Empresa contrata um consultor ou prestador de serviços despreparado, desqualificado ou sem experiência para cuidar do Código de Conduta, Política ou Procedimento.



Código de Conduta, Política ou Procedimento

Documentação mal elaborada pode levar a um dos extremos.



Superficialidade

- Não abrange o essencial.
- Conteúdo falho.
- Compliance de fachada.

Complexidade

- Burocracia.
- Difícil compreensão.
- Atrapalha os processos.
- Desperdício de recursos.

Embora aparentemente simples, a elaboração de documentos consiste em um grande desafio. Avalie os perigos!

Efeitos negativos de um documento mal concebido:

- Ausência de atratividade e interesse na leitura e, portanto, o documento perde a sua serventia.
- Falta de entendimento adequado relativo ao seu conteúdo e, com isso, funcionários podem agir de maneira contrária ao desejado.
- Descrédito acerca dos propósitos da empresa envolvendo os temas ética, integridade e Compliance por parte dos funcionários e demais partes interessadas.

Case 2

Treinamentos.

Contratação de um profissional despreparado, desqualificado ou sem experiência para desenvolver e ministrar Treinamentos de Compliance.



Treinamentos

Materiais ruins ou eventos mal ministrados podem causar diversos efeitos negativos.

- A Alta Direção pode desinteressar-se pelo tema, considerando-o desnecessário, parando de apoiá-lo ou até cortando orçamento do Compliance, etc.
- Funcionários mal treinados possibilitam entendimento inadequado da matéria e, por consequência, fazer “coisas erradas”.
- Pessoas podem não se conscientizar de maneira suficiente, deixando de se engajar e apoiar o Compliance (não seguir as regras, não usar

o canal de denúncias, faltar aos treinamentos, ignorar as comunicações, etc., promovendo assim a não efetividade do Mecanismo de Integridade).

- Além da falta de entendimento, pode haver falta de retenção do conhecimento.
- Numa próxima rodada de treinamento, provavelmente a adesão será prejudicada por causa da “má fama” do treinamento anterior.

Case 3

Comunicação.

Empresa contrata um consultor ou prestador de serviços despreparado, desqualificado ou sem experiência para cuidar da comunicação de Compliance.



Comunicação

Comunicação não efetiva pode causar inúmeros danos.

- Não atender à linguagem adequada e pertinente para os diversos públicos-alvo da organização.
- Criar conteúdos inapropriados, sem a devida qualidade técnica, abrangência e necessidade de cada público-alvo.
- Pela falta de experiência e ausência de um planejamento adequado, errar na dose (excesso ou escassez) da comunicação.
- Não ser atrativo e, com isso, promover o desinteresse das pessoas.
- Não definir a forma de medição da efetividade e, dessa forma, desprezar a ciência sobre o alcance ou não do objetivo desse processo.
- Comunicação mal planejada e, por consequência, mal endereçada implicará em desinteresse futuro, inclusive, minando os esforços para a busca de apoio ao Mecanismo de Integridade e outros processos (ex.: uso do canal de denúncia, participação em treinamentos, leitura dos códigos, etc.).

Case 4

Investigações Internas.

Empresa contrata um consultor ou prestador de serviços despreparado, desqualificado ou sem experiência para conduzir Investigações Internas.



Investigações internas

Investigação mal conduzida pode causar inúmeros problemas.

- Incapacidade de se trazer a verdade à tona e, com isso, causar injustiças ou encerramento da investigação de forma inconclusiva.
- Desrespeito a entrevistados, podendo a atitude ser considerada “assédio moral”. Isso gera tensão e piora no clima, nos resultados e nos relacionamentos entre as pessoas. Além disso, pode induzir a processos judiciais.
- Invalidação de provas coletadas (por ex. em e-mails, mídias eletrônicas, servidor...) ou destruição de provas pelos envolvidos.
- Manutenção da ilicitude, da irregularidade ou da atitude investigada, caso tal prática não seja detectada, podendo, aliás, gerar um incentivo para outras pessoas fazerem o mesmo.
- Acionistas, sócios, executivos e gerência, suscetíveis de implicação por conivência, levam a empresa a penalidades possíveis pela não efetividade desse processo.

Case 5

Riscos relativos ao Compliance.

Empresa contrata um consultor ou prestador de serviços despreparado, desqualificado ou sem experiência para conduzir o processo de identificação de riscos, sua classificação e a definição das medidas mitigadoras.



Riscos Relativos ao Compliance

Riscos mal identificados podem gerar diversos efeitos negativos.

A utilização de metodologias inadequadas pode ocultar os verdadeiros riscos relativos ao Compliance e, com isso, descaracterizar por completo o propósito do serviço contratado.

- Os perigos e ameaças não são tratados, deixando a empresa vulnerável (riscos não mitigados).
- Como o resultado desse trabalho influencia todo o Mecanismo de Integridade da empresa, um erro nessa etapa irá se propagar por todos os elementos (ex.: código de conduta, políticas e procedimentos, comunicação e treinamento, processos, controles, etc.).
- As evidências geradas são inadequadas e, portanto, sujeitas aos questionamentos pelas autoridades.

Case 6

Mecanismo de Integridade.

Empresa contrata um consultor ou prestador de serviços despreparado, desqualificado ou sem experiência para implementar o Mecanismo de Integridade.



Mecanismo de Integridade

Mecanismo de Integridade mal implementado pode gerar diversas perdas.

- Geração de um sistema burocrático, sem alinhamento aos objetivos dos negócios e à cultura da organização, estabelecendo dificuldades para os processos e tornando-se um obstáculo ao alcance dos objetivos empresariais, em vez de contribuir.
- Geração de um sistema simplório, superficial e sem atendimento às necessidades da organização, mantendo-a exposta a riscos relativos ao Compliance.
- Burocrático ou simplório, o sistema não agregará valor à organização e, assim, perderá rapidamente o apoio das pessoas, ganhando detratores,

opositores às regras e promotores de reclamações regulares. Isso torna o ambiente extremamente hostil para o time do Compliance, que não conseguirá desenvolver bem o seu trabalho.

- A consequência natural será a perda de credibilidade do sistema de Compliance e o descaso com relação ao tema. Assim, o departamento de Compliance se tornará um alvo fácil para cortes no orçamento.



Recomendações.

Após observar os exemplos e seus impactos, chegou o momento de colocar em prática esse conhecimento.

Para ajudá-lo(a) nesse processo, elaboramos 5 principais recomendações.



1.ª Recomendação

Orientar o comprador.*

O Compliance Officer deve estabelecer uma descrição detalhada sobre:

- O serviço em apreço.
- Os entregáveis desejados.
- O perfil, o conhecimento e a experiência requeridas para o prestador de serviço.
- A comprovação da expertise do fornecedor com referências a casos passados em outros clientes.

*Comprador é o profissional da empresa que irá decidir sobre a compra de produto ou serviço de Compliance, pertencendo ao departamento de Compras ou a outra área.

2.ª Recomendação

Definir exigências para os competidores.

O departamento de Compras deve solicitar a todos os fornecedores concorrentes os mesmos requisitos estabelecidos pelo pessoal de Compliance, a fim de possibilitar uma comparação coerente das propostas apresentadas.

3.ª Recomendação

Requisitar comprovação de experiência.

O departamento de Compras com o apoio do Compliance deve:

- Consultar a experiência anterior comprovada de cada fornecedor.
- Verificar a capacidade da entrega (prazo e qualidade).
- Assegurar-se da qualificação da equipe envolvida no projeto (quem são os profissionais e se eles são funcionários do fornecedor ou “quarteirizados”).
- Atestar se a empresa e as pessoas envolvidas estão aptas para o projeto (ex.: possui metodologia, didática, capacidade de redação, etc.).

4.ª Recomendação

Sistematizar o processo de aquisição.

O Compliance Officer precisa estabelecer um procedimento, com validação do CEO, incluindo todas as recomendações citadas. Esse procedimento deve fazer parte do Mecanismo de Integridade da empresa e cabe ao Compliance Officer assegurar:

- Comunicação e treinamento adequados aos envolvidos no processo.
- Verificação periódica relativa ao cumprimento dos requisitos estabelecidos e efetividade do processo como um todo.

5.^a Recomendação

Usar critérios amplos para avaliação das propostas.

Para evitar prejuízos à empresa e usufruir dos benefícios desejados, a relação custo x benefício deve ser considerada, sob diversas perspectivas:

- Qualidade.
- Capacidade técnica.
- Questões conceituais e metodológicas.
- Profissionalismo e experiência do prestador de serviço.
- Capacidade de entrega e cumprimento dos compromissos assumidos.
- Vantagens/benefícios oferecidos.
- Possibilidade de êxito da contratação.
- Preço, condições comerciais e prazo de entrega do serviço.

Conclusões

A boa escolha na contratação de serviços de Compliance pode ser um divisor entre alcançar o sucesso ou lograr o fracasso, com prejuízos e riscos.

Compliance bem feito significa: **Vantagem Competitiva**

Processo inadequado na contratação de serviços de Compliance compromete todos.



1

Organização: perde dinheiro, tempo, mantém-se exposta a riscos e pode ter o seu sistema considerado como “de fachada”.

2

Time de Compliance: tem a competência questionada, perde apoio e a possibilidade de desenvolver um bom trabalho, com o risco de corte de orçamento, inclusive, corte de pessoal.

3

Comprador: fez uma péssima aquisição e isso ficará evidente, com a perspectiva de ter a sua reputação e qualificação questionadas.

4

Funcionários: empresa sob risco significa ausência de sustentabilidade e risco de emprego para todos.

5

Executivos, a Alta Direção e a chefia: além de permitirem o prejuízo à organização, podem ser culpabilizados por eventual ilicitude.

6

Sociedade: com a organização suscetível a irregularidades, enfraquece o combate à corrupção e a construção de um Brasil melhor.

Agradecimentos

... às instituições abaixo que estão contribuindo na disseminação do conteúdo desse Guia e na construção de um Brasil melhor, com mais ética e integridade:



INSTITUTO DE CULTURA DE CIDADANIA



Elaborado por:



Compliance**Total**



contato
seguro
CANAL DE ÉTICA



MASSI
CONSULTORIA E TREINAMENTO



VERITAZ
GESTÃO DE RISCOS & COMPLIANCE



Comissão de Compliance
e Combate à Corrupção

© Copyright 2020 - Todos os direitos reservados.

Layout desenvolvido por: Grupo Compliance Total | Contato Seguro. | Vetores desenvolvido por: KateMangostar, UpKlyak, PikiSuperstar no Freepik.

O conteúdo da cartilha foi elaborado de forma voluntária e sem remuneração por (ordem alfabética): Iuri Camilo, Letícia Sugai, Marcos Assi, Paulo Moraes e Wagner Giovanini.