

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

SMARTCOMPLIANCE: UM ALIADO PARA O NEGÓCIO E SEUS LÍDERES

Madrid, 16 de novembro de 2021

INTRODUÇÃO

Enrom, Arthur Andersen, Lehman Brothers, Siemens, Walmart, Uber, Volkswagen, Petrobras, Airbus, Deutsche Bank, Google, Facebook, Wirecard, Panama Papers, Pandora Papers, são apenas alguns dos escândalos mais notórios no mundo dos negócios nas últimas décadas. Mais recentemente, em nosso ambiente mais próximo, várias empresas do Ibovespa estiveram envolvidas em escândalos na mídia e processos judiciais quando certas ações que ocorreram dentro de sua organização foram questionadas. Há muitos outros casos que não têm sido tão comentados por não serem empresas tão relevantes perante a opinião pública e, sem dúvida, muitos outros virão à tona.

As consequências não são as mesmas em todos os casos. Podem ser multas, sanções, demissões e/ou privação de liberdade de seus executivos, danos à reputação, proibição de contratação com o setor público, perda de oportunidades de negócios, impacto nas valorizações da bolsa, falta de empenho do seu pessoal e perda de talento e produtividade. Isso sem contar os processos onerosos e exaustivos que as empresas implicam para estar imersas neste tipo de investigação. Nos casos mais extremos, a própria entidade pode desaparecer.

Essas ações afetam gravemente as próprias empresas, mas também causam prejuízos, por vezes irreparáveis, a diversos públicos como clientes, consumidores, fornecedores, poupadores, acionistas, colaboradores, comunidades em que atuam, entre outros. Grupos de interesse, que na maioria dos casos são os próprios stakeholders, têm uma resiliência que as grandes corporações têm.

SmartCompliance: Um aliado para o negócio de Compliance e oferece chaves que facilitarão a criação e manutenção de uma cultura corporativa que promove uma conduta ética e um compromisso com o cumprimento por todos em uma organização.

“As empresas afetam o mundo em que vivemos, para melhor ou para pior”

EXIGÊNCIA SOCIAL E EXIGÊNCIA NORMATIVA

Embora sempre haja um longo caminho a percorrer, o mundo hoje está melhor do que era há 50 anos. Hoje existe uma consciência mais avançada do que há anos quanto ao impacto que o mundo dos negócios causa em seu meio ambiente. A sociedade não tolera mais certos Vt a dcfHJa Ybrcg" >zb¿c Á'gi VYbHY'W a df]f'Ug' leis e obter o máximo de benefícios.

Agora se exige isso e muito mais. As empresas devem atuar com ética, ser agentes de mudança e contribuir para a construção de um mundo mais humano, justo e inclusivo. Um bom exemplo disso são os compromissos que muitas empresas adquirem com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas e os requisitos em termos de ESG (Environmental, Social & Governance) que estão se tornando parte essencial da estratégia das empresas.

Estamos agora próximos de superar o confronto clássico entre a teoria da primazia dos acionistas e a corrente de capitalismo dos stakeholders ou grupos de interesse. A sociedade exige que as empresas conheçam os demais stakeholders presentes no ecossistema em que atuam, que entendam como são afetados e quais são suas expectativas. A boa notícia é que ter em conta e cumprir as expectativas de outros grupos de interesse além dos acionistas não é incompatível com a máxima empresarial de dar valor ao acionista, muito pelo contrário, hoje e cada vez mais, esta será a chave para garantir o sucesso e empresas sustentáveis ao longo do tempo.

Isso foi demonstrado por diferentes organizações e fóruns econômicos e empresariais, como o Fórum Econômico Mundial, a OCDE, a BlackRock ou a Business Roundtable¹.

O regulador também fez eco a esta exigência social, dando origem a regulamentações de Compliance muito variadas e cada vez mais exigentes, primeiro no âmbito internacional² e posteriormente no entorno nacional³, o mais recente no quadro dos Fundos Europeus⁴.

“Agir com ética nos negócios faz parte da responsabilidade moral de quem faz negócios”

Essa mudança de mentalidade já fez com que muitas organizações revisassem estratégias, questionassem o tipo de liderança de seus executivos, parassem para pensar em quem são seus stakeholders e adquirissem novos Vt a dfca]ggcg'U'Áa 'Xc 'YI]I]Xc 'dcf''Y]"8Y b]f' o propósito e os valores da empresa tornou-se uma prioridade para muitos.

¹ <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/stakeholder-capitalism-principle-practice-better-business/>
<https://www.oecd.org/economy/businessethicsandocdprincipleswhatcanbedonetavoidanothercrisis.htm>.

No entanto, existe algum ceticismo ou desinteresse quanto à “seriedade” de certas práticas, por se tratarem de mera fachada. Greenwashing, postura ecológica e eco-compliance são termos que já foram cunhados para se referir a práticas fraudulentas ou enganosas. E a credibilidade de diferentes grupos de interesse é destruída, recuperá-la novamente envolve esforços titânicos e o dano à reputação é enorme.

A inconsistência não é mais perdoada. É essencial passar do storytelling ao storydoing. Passar de mero gasto a investimento e criação de valor. E é aqui que o **7ca d'JubWY Wn'** se torna o grande aliado do negócio e de seus líderes.

² The Foreign Corrupt Practices Act de 1977 (FCPA), The Federal Sentencing Guidelines for Organizations de 1991 (FSGO), The UK Anti Bribery Act de 2010, La Ley Sapin II de 2016, entre outras.

Mais recentemente, a Diretiva (UE) 2019/1937 de 23 de outubro de 2019, obriga os estados a aprovar leis que obrigam certas violações que ocorreram dentro da organização. Além disso, é necessário mencionar as diferentes Normas UNE relacionadas aos sistemas de compliance, tanto genéricas, como a Norma UNE-ISO 37301 sobre “Sistemas de Gestão da Conformidade”, quanto a Norma UNE-ISO 37001 sobre “Sistemas de Gestão Antissuborno” ou a mais recente Norma UNE 19602 em relação a “Sistemas de Gestão de Conformidade Tributária”.

³ A Lei Orgânica 5/2010, de 22 de junho, que reforma o Código Penal, estabeleceu pela primeira vez a responsabilidade penal das pessoas coletivas pelos crimes cometidos em seu nome ou por sua conta, e em seu benefício, pelos seus representantes legais, administradores ou quem estão sujeitos à sua autoridade. Cinco anos mais tarde, a Lei Orgânica 1/2015, de 30 de março, introduziu a oportunidade de as pessoas jurídicas serem isentas de responsabilidade se, antes da prática do crime, entre outras condições, o seu órgão administrativo tivesse adotado e executado efetivamente uma organização e gestão modelo para prevenir crimes da mesma natureza.

A Lei 9/2017, sobre Contratos do Setor Público, entre outras, vem impondo demandas quanto à necessidade de um plano de compliance efetivo; A Lei faz uma referência clara à necessidade de as pessoas jurídicas terem um sistema de Compliance Criminal e uma verdadeira cultura de Compliance implantada na organização. A lei estende a proibição de contratação de organizações estrangeiras para as pessoas jurídicas. Mas o levantamento da proibição também se estabelece quando a empresa, além de pagar a multa, adota medidas técnicas, organizacionais e de pessoal adequadas para evitar o cometimento de futuras infrações administrativas (Sistema de Gestão de Compliance).

⁴ O Regulamento (UE) 2017/1937, de 23 de outubro de 2017, estabelece a obrigação de adoção de um plano de Resiliência (PRTR), tem sido um dos últimos normativos que impõe medidas de Compliance às entidades que integram o Setor Público e quaisquer outros agentes envolvidos na execução do PRTR, como os destinatários dos fundos. A medida visa garantir a existência de um plano de compliance que garanta a adoção das medidas necessárias à prevenção e detecção de determinados crimes, neste âmbito.

COMPLIANCE: FUNÇÃO, OBJETIVOS E VANTAGENS

Por que Compliance? Do que falamos quando falamos de Compliance, ou melhor, do que devemos falar?

Compliance é um conjunto de medidas e processos organizacionais que são colocados em prática em uma empresa com um objetivo duplo:

1. Evitar ou minimizar a ocorrência de condutas indesejadas, sejam elas ilegais ou antiéticas. E se acontecerem, detectar e corrigir o mais rápido possível, minimizando danos à própria empresa e a terceiros.
2. Incentivar a ocorrência de comportamentos que contribuam para a estratégia, propósito e crescimento sustentável daquela empresa.

A melhor forma de o colocar em prática é através da concepção e implementação de um verdadeiro sistema de gestão que contenha e interligue os componentes necessários, dando especial atenção à criação e manutenção de uma verdadeira cultura de integridade e compliance. O design e implementação personalizados e a sua correta operacionalização com o negócio são fundamentais para o seu sucesso.

Além de outros benefícios importantes, a implementação de um sistema de gestão e conformidade servirá como uma ferramenta estratégica para a empresa, permitindo a identificação e a prevenção de riscos legais e operacionais, além de garantir a transparência e a integridade das operações.

Cada vez mais estudos mostram as vantagens de implementar um sistema de gestão de conformidade. A prevenção de comportamentos ilegais ou inadequados, representa uma clara vantagem competitiva porque é, e será cada vez mais, valorizado por potenciais investidores, parceiros de negócios, administrações públicas contratantes e fornecedores.

SISTEMA DE GESTÃO





Acreditam que o Compliance **agrega valor real à empresa** e uma porcentagem muito similar (**71%**) o consideram como um **investimento para crescer**.



Reconhecem de forma clara o **impacto positivo** do Compliance **para os clientes e consumidores** da organização.



Reconhecem o valor do Compliance para os sócios atuais ou potenciais e seu valor para os colaboradores da organização (**88%**).



Considera que contar com um sistema de Compliance efetivo **melhora e reforça a reputação da empresa**.

Compliance tem efeitos diretos ao nível da atração e retenção do talento pretendido pela organização, aumentando o empenho, o orgulho de pertencer e, por conseguinte, a assunção de responsabilidades pelos colaboradores. Sem dúvida, a reputação é um direito na reputação. E o que poucos falam, mas é uma realidade é que, se for pensado e implementado como um verdadeiro sistema de gestão, ordena, integra e melhora processos.

Em um estudo publicado pelo LLYC este ano, se evidencia que um Compliance bem desenhado e implantado gera valor e garante o crescimento a longo prazo. É, sem dúvida, um facilitador da sustentabilidade dos negócios.

Resumindo, os benefícios de implementar um Compliance bem pensado e implementado, deixa de ser um custo para tornar-se um investimento para o presente e para o futuro.

Recentemente, empresas com o tamanho da Repsol, CaixaBank ou Iberdrola, têm estado muito conscientes de que ter um plano de Compliance é uma das chaves para resolver positivamente as situações jurídicas.

OBSTÁCULOS E DESAFIOS. DA CONFORMIDADE ESTÉTICA AO COMPROMISSO AUTÊNTICO

No entanto, existem abordagens e obstáculos para implementar um Compliance que realmente funcione, seja credível e valorizado na organização.

Nossa experiência no mundo da conformidade corporativa e muitas conversas com executivos, diretores e colegas nos ensinaram por que o Compliance em algumas organizações:

⁵ Estudio LLYC: Del Cumplimiento estético al Compromiso auténtico. <https://resources.llorenteycuenca.com/es/compromiso-autentico>

- Foco exclusivo na regulamentação, que não leva em consideração a ética corporativa, nem as expectativas e crenças dos diversos públicos relevantes.
- Projetos teóricos e pouco acionáveis, que não fornecem ferramentas para sua implantação, operação, monitoramento e
- Visões extremamente legalistas, que não se relacionam nem acima com os órgãos administrativos nem abaixo com o negócio. Frequentemente estão desconectados das pessoas, da cultura e dos valores corporativos.
- Erro no driver, nos motivos pelos quais as empresas decidem implementar o Compliance. Se a única motivação é evitar sanções, programas de conformidade e podem se voltar contra a própria organização quando usados como meio de defesa.
- Não alinhado com a estratégia global ou com as particularidades do negócio. Não leva em consideração as aspirações da organização nem se baseia nos riscos reais

de não conformidade e falta de integridade que podem surgir em cada caso particular. Embora o Compliance deva ser conduzido de cima para baixo (do próprio Conselho de Administração), ainda existem muitas empresas que não incluem adequadamente o Compliance em sua estratégia⁶.

- Falta de coerência entre o que é dito e o que é feito (ou percebido). Não há correlação entre o que é declarado em certas políticas, normas e narrativas e o que realmente acontece.

“O Compliance ainda não se consolidou na esfera estratégica da maioria das empresas”

A conformidade é vantajosa, mas também UdfYgYbHJ'XYgU cg'dUfU'cg'Vt'bgY'\cg'XY' administração, CEOs e gerentes.

O conselho de administração é responsável por promover a implementação de um sistema de Vt'a d']UbW'Y WlnžgYbXc tJa VÅa 'fYgdcbg1/2 Y'' dcf' Vt'b\YWÆ'c Y' gW]n1/2'c fY[i 'Ufa YbhY'' Compliance é um pilar de suas funções, tanto bUXY b]Ã;c 'Y'a cb]tcfUa Ybhc 'XU'YghfUhÅ[]UXY' longo prazo, quanto na supervisão e controle de riscos.

C '79C 'Y U'X]fYÃ'c hÆa 'U'fYgdcbgUV]]XUXY' de promover uma verdadeira cultura de integridade e conformidade. No entanto, há muita desconhecimento sobre como exercer essa função na prática diária.

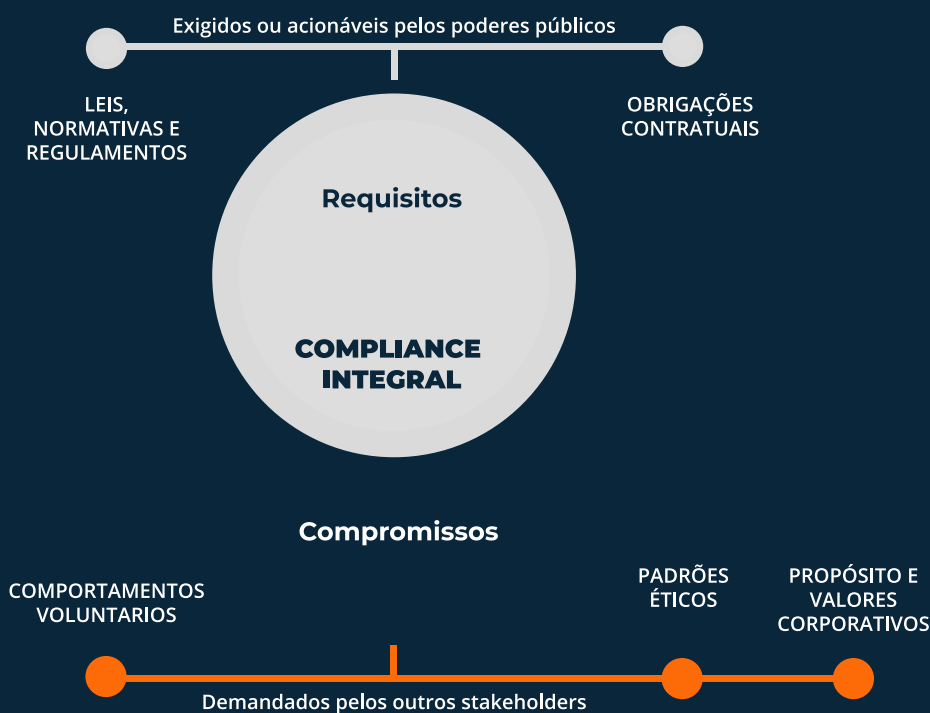
Conselhos, bem como CEOs e diretores precisam de recursos para colocar em prática suas responsabilidades em termos de Compliance, e é importante equipá-los com ferramentas que tornem essas responsabilidades tangíveis, que à primeira vista podem parecer muito ambiciosas e pouco YgdYVÆ WJg"

Funcionários e diretores de nível médio podem sentir que o Compliance não é com eles e que torna seu trabalho difícil. Eles podem sentir que não têm o conhecimento e as habilidades para atingir com sucesso seus objetivos na estrutura de ética e conformidade. Ou podem estar cansados de esforços anteriores fracassados.

⁶ Estudio LLYC: Del Cumplimiento estético al Compromiso auténtico. <https://resources.llorenteycuenca.com/es/compromiso-autentico>

⁷ O termo conselho de administração deve ser entendido aqui de forma a abranger também outras formas de órgãos de administração.

COMPLIANCE INTEGRAL



A CULTURA DE INTEGRIDADE E CONFORMIDADE: CHAVE PARA O SUCESSO

Uma abordagem abrangente e integrada, que leve em consideração não apenas as obrigações legais, mas também os compromissos voluntários em relação às partes interessadas relevantes, e que se concentre na criação e manutenção de uma verdadeira Cultura de Integridade e Conformidade, permitirá que o Compliance faça parte da organização e esteja presente na tomada de decisões, contribuindo para a estratégia e crescimento do negócio.

La O'g]hYa U'XY [Yghc 'XY'7ca d']UbW'Y Wln' posiciona-se como um recurso fundamental para garantir a sustentabilidade do negócio no sentido de maximizar o cumprimento de leis, regulamentos e compromissos, sejam eles tributários ou auto-impostos. Dentro desses compromissos e padrões que se impõem, encontramos os valores e o propósito da empresa, que também têm se destacado nas organizações com vocação para o crescimento e a permanência.

La U]g]a dcfHUbhY'U]bXU'Xc'ei Y'XY b]f'c' propósito, os valores, as políticas internas e os diversos compromissos adquiridos com os diferentes stakeholders, é estabelecer as medidas e processos adequados para os Wa df]f"

"A cultura, mais do que livros de regras, determina como uma organização se comporta"

Warren Buffett

⁸ Ver bibliografía.

⁹ La OCDE, en 2013 en su Manual de cumplimiento de las normas éticas y anticorrupción para las empresas y en 2015 en la revisión de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. La United States Sentencing Commission de los Estados Unidos, en su Manual de Directrices (2018). The UK Financial Conduct Authority, 2018, entre otros.

Compliance. Da conformidade estética ao compromisso autêntico.

100%

dos diretores consideram a **cultura corporativa** um fator determinante para a **geração de valor da empresa**.

46%

dos diretores consideram que sua empresa **nao tem uma cultura corporativa adequada**.

27%

os diretores consideram que o comportamento dos colaboradores e diretores **nao se ajustam aos valores culturais corporativos declarados** pela companhia.

Muitas empresas, mesmo aquelas que poderiam se orgulhar de ter modelos de Compliance mais maduros, não possuem uma cultura adequada de integridade e compliance. Não devemos perder de vista que os sistemas de Compliance são sistemas de controle de risco, e que o “controle cultural” é o controle mais importante, se não existir ou não for mantido no nível adequado, os demais controles acabam falhando.

Já existe um grande consenso entre estudiosos e especialistas em Compliance sobre a importância da existência e manutenção de uma cultura de integridade e conformidade como um dos componentes ou controles críticos necessários para que um programa XY Åh]VW Y Vt a d`JUbW`gY`U`VtbgjXYFUXc Y`Wn” No mesmo sentido, autoridades e agências reguladoras nacionais e internacionais, bem como nosso sistema judicial, há muito insistem na importância de criar e manter uma cultura de integridade e conformidade como um elemento-chave de defesa para determinar se uma organização tem um programa de conformidade Y`Wn”

Apesar da sua importância, muitas organizações ainda não conseguiram concretizar a tão esperada cultura, como reconhecem os executivos de empresas multinacionais e importantes empresas familiares que operam em Espanha no estudo que publicamos no mês de Abril sobre o tema Compliance “Da conformidade estética ao compromisso autêntico”⁷.

Muitas empresas começaram a trabalhar em outros elementos ou componentes mais formais, como políticas escritas, canais de denúncias ou sistemas de sanções internos, mas se esqueceram de desenvolver e manter uma cultura de integridade e conformidade, uma peça fundamental para se falar de conformidade efetiva. Além disso, o fator cultura fortalece e valoriza esses outros controles e elementos mais formais, mas não menos importante por isso.

¹⁰ Fiscalía General del Estado, Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas de acuerdo con la reforma del Código Penal por la Ley Orgánica 1/2015. Tribunal Supremo. STS núm. 154/2016, de 29 de febrero.

¹¹ Estudio LLYC: Del Cumplimiento estético al Compromiso auténtico. <https://resources.llorenteycuenca.com/es/compromiso-autentico>.

Essa falta de foco na cultura corporativa denota falta de maturidade em termos de Compliance em alguns países, como a Espanha, que se aproximaram do modelo mais tarde do que outros, como Estados Unidos, Reino Unido e França. Embora seja verdade que as organizações devam fazer de seus sistemas de conformidade uma parte importante de sua própria cultura corporativa, não é menos do que ter que adaptar a cultura e os valores corporativos à cultura do próprio país.

A cultura de integridade e conformidade? Empresas, como implementá-la e como medi-la. Não há dúvida de que é um conceito importante, como implementá-la e como medi-la. Não há dúvida de que é um conceito importante, como implementá-la e como medi-la.

Cultura tem a ver com comportamento. Cultura é a forma como as coisas são feitas em uma organização. As normas, valores, crenças, premissas e práticas compartilhadas em uma organização que se manifestam na forma como as pessoas pensam e se comportam, bem como em nosso comportamento quando ninguém está olhando para nós.

A cultura não é opcional; existe quer gostemos ou não. Qual é a cultura "correta"?

A cultura de cada empresa é diferente, o que não é apenas válido, mas também positivo. Não precisa haver uma cultura "única" e não há razão para determinar o que deve ser a cultura de uma empresa. No entanto, existem padrões mínimos de comportamento ético e conformidade que devem estar presentes em todos.

“É essencial focar na criação e manutenção de uma cultura de integridade e conformidade, onde os funcionários vejam o propósito, consistência e se sintam parte”

CHAVES PARA OBTER

Quando falamos de uma cultura de integridade e conformidade, nos referimos a uma cultura corporativa que promove a conduta ética e o compromisso de cumprir a lei por parte de todos os que fazem parte de uma organização.

Ter uma cultura que promova a ética e a conformidade na forma como você trabalha

Abaixo listamos algumas chaves que irão facilitar a criação e manutenção dessa cultura:

• **Equilíbrio adequado entre conformidade**

É importante criar (ou não reduzir) a motivação intrínseca para cumprir e agir com ética nas organizações. Por esta razão, os regimes de sanções e incentivos devem ser moderados e equilibrados, e ser complementados por um propósito e um conjunto de valores éticos fundamentais e explícitos. A boa prática é que os valores, incluindo o propósito, sejam o produto de algum consenso. Propósito e valores devem ser infundidos em toda a organização, em suas políticas, processos e práticas. Justiça organizacional, transparência, honestidade, diversidade, inclusão e manifestação (um ambiente no qual os colaboradores têm a liberdade de expressão) são valores especialmente motivadores e promotores de uma cultura saudável e produtiva.

• **Abordagem baseada no risco real**

Abordagem baseada no risco real, levando em consideração o contexto da organização, seus objetivos e as expectativas de seus stakeholders. Os códigos e políticas devem abordar as questões legais e éticas que surgem no setor econômico da organização e nos mercados em que atua. É importante compreender as

que os funcionários enfrentam no dia a dia.

• **Pode ser acionado por meio de sistemas de conformidade** que contêm e interconectam todos os elementos de um sistema de conformidade que equipamos com todos os componentes necessários:

- Governança corporativa
- Análise e avaliação de risco
- Padrões e políticas
- Comunicação e conscientização
- Educação e treinamento
- Recursos Humanos
- Terceiros
- Canais de denúncias, dúvidas e sugestões
- Monitoramento e auditoria
- Melhoria contínua

É necessário que eles se conectem e se retroalimentem. Já existem várias ferramentas e tecnologias inovadoras como a IA (inteligência artificial) para auxiliar o componente de “monitorização e auditoria”, mas também para facilitar a necessária ligação e feedback dos diferentes elementos de um sistema de gestão de Compliance.

• **Compliance deve fazer parte da estratégia**

Compliance deve fazer parte da estratégia, do dia a dia dos negócios e, portanto, da tomada de decisões. Para fazer isso, considerações éticas e de conformidade devem ser incorporadas à estratégia e aos processos de negócios. É imprescindível estabelecer processos que garantam que determinados critérios de integridade e conformidade sejam tidos em consideração nos processos de tomada de decisão, nas políticas de contratação de colaboradores e terceiros, nas de promoção e objetivos, cálculos variáveis e outros reconhecimentos. Os programas de incentivos devem ser adaptados para reconhecer e

¹² Treviño & Brown, 2005; Dunn & Schweitzer, 2005; Kaptein & Wempe, 1998.

recompensar aqueles que desempenham suas responsabilidades dentro da estrutura de ética. Aquellos que desenvolvem novas habilidades neste campo. Tratar de evitar pressão excessiva para cumprir objetivos excessivamente agressivos de redução de custos, aumento de produção e vendas, quando sua realização é quase impossível sem ultrapassar certos limites. Ficar atento também à pressão que certas dinâmicas produzem, como a obrigatoriedade de reportar resultados trimestrais nas empresas listadas na bolsa.

A liderança desempenha um papel importante de uma organização no comportamento ético ou antiético de seus membros foi demonstrada empiricamente. É essencial treinar líderes para uma liderança consciente e consistente que desperte o comprometimento e a responsabilidade de todos. Essa liderança deve ser exercida não apenas pelo CEO e a alta liderança, mas também pelos diretores e gerentes. Os líderes devem saber projetar contextos de trabalho que incentivem o bom comportamento. Manter os valores pró-sociais na mente dos funcionários ao tomar decisões reduzirá a probabilidade de transgressões e tornará os funcionários mais felizes e produtivos. Dar o exemplo com o próprio exemplo. Práticas empresariais são práticas que auxiliam este tipo de liderança. Ou seja, um “tom no topo” expresso de forma explícita, proativa e consistente pelo conselho de administração, executivos sêniores e diretores de nível médio.

Conformidade sejam uma realidade em empresas e de conformidade devem ser claramente

“A comunicação capacitador para o comprometimento de nossos colaboradores e a criação e manutenção de uma cultura de integridade e compliance”

No entanto, esteja ciente de que focar apenas no “tom de cima” pode ignorar a complexidade de um assunto como a cultura e sua dinâmica. Uma organização pode pensar que tem um modelo de Compliance fantástico, mas não será o caso se os funcionários não estiverem por trás dele. É importante ressaltar que a cultura é responsabilidade de todos os integrantes da organização. Para isso, as práticas colaborativas, a busca por opiniões e feedbacks são um grande aliado; Você tem que contar com aqueles que dirigem o negócio, tem que fazer com que eles sintam que contam, ouvi-los ativamente, compartilhar o porquê e as consequências, fazê-los ver seu papel e sua contribuição. Não se trata apenas de dizer a eles o que é proibido, é preciso explicar o porquê, explicar as consequências e torná-las parte dos potenciais sucessos ou fracassos. O comportamento das empresas só será transformado para melhor se a mudança for escolhida e não imposta. Existem inúmeras técnicas e conhecimentos neste campo para alcançar este compromisso comum.

¹³ El término inglés “nudges” se refiere a la dirección preservando la libertad de elección de los actores.

¹⁴ Los modelos de comunicación de Friedman han sido cuestionados con éxito por multitud de autores, entre otros Daniel Kahneman.

• **Intimamente ligada** às duas seções anteriores, a comunicação se posiciona como uma ferramenta poderosa que, quando bem utilizada, nos ajudará como nenhuma outra na criação e manutenção da cultura desejada. Uma comunicação regular e consistente, repetida em todos os níveis da organização, ligada ao negócio e adaptada aos diferentes grupos-alvo de interesse, é essencial na comunicação escrita e na comunicação verbal, também na comunicação não verbal e indireta. Tudo se comunica e você deve tentar combiná-los para ter credibilidade e alcançar o resultado desejado. Já existe uma grande variedade de maneiras de comunicar a cultura desejada.

• **superando silos e criando** ou pessoas responsáveis pela função de compliance em uma organização sejam pessoas empáticas, que entrem no negócio, que se comuniquem com uma linguagem empresarial, próxima e positiva, evitando linguagem legalista e intimidadora. É preciso conhecer o negócio, e com que eles vejam a função de Compliance como um aliado e não como um freio aos seus negócios.

BIBLIOGRAFIA

Brown, Michael & Treviño, Linda & Harrison, David. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

8i bbž>F"ž/ 'GWk Y]mYfžA "'9" f&\$%) L": YY]b['UbX'6Y']j]b[. 'H'Y' b i YbW'cZ9a ch]cb'cb'Hfi gh" :xi fbU'cZDYfgcbU']m and Social Psychology, 88(5), 736–748. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.5.736>

Eisenbeiss, SA; van Knippenberg, D; Fahrbach, CM; Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance

:]bUbV]U'7cbXi W]5i h.c]mfi 75Ef&\$% Ł'8]gW]gg]cb DUdYf"' HfUbgZcfa]b['W'hi fY']b' bUbV]U'gYfj]Wg'8fj]b[' purposeful cultures'

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach*. 18a ed. Cambridge. Cambridge University Press

Grieser, W.D., Kapadia, N., Li, R., & Simonov, A. (2016). Fifty Shades of Corporate Culture. *Social Science Research Network*.

Hui Chen and Eugene Soltos.. Why Your Compliance Programs Are a Million-Dollar Waste of Time. *Harvard Business Review*

Kaptein, Muel & Wempe, Johan. (2002). *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity*.

Killingsworth, Scott, Modeling the Message: Communicating Compliance Through Organizational Values and Culture (October 1, 2012). *Georgetown Journal of Legal Ethics*, Vol. 25, No. 4, 2012, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2161076>

Langevoort, D.C., Cultures of Compliance" (2017). *American Criminal Law Review*. . Georgetown. Georgetown Law Faculty Publications and Other Works. 1799.

<https://scholarship.law.georgetown.edu/facpub/1799>

LeClair, DT; Ferrell, L. (2000) Innovation in experiential business ethics training. *Journal of Business Ethics*

Macleon et al.(2014). The evolution of self-control. Edited by Jon H. Kaas, Vanderbilt University, Nashville, TN, <https://doi.org/10.1073/pnas.1323533111>.

OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20.

OCDE. Lineas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.

The war for engagement.(2021) https://www.axios.com/employee-engagement-resignations-621e79eb-6156-4bb3-861d-10ba3c28d5b9.html?utm_campaign=organic&utm_medium=socialshare&utm_source=email

Schwartz, Mark S., 2013. "Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements," *Business Horizons*, Elsevier, vol. 56(1), pages 39-50.

Treviño, L. K. et al. (1999) 'Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts', *California Management Review*, 41(2), pp. 131–151. doi: 10.2307/41165990.

Tyler, T., Reducing corporate criminality: the role of values. (2014). *American Criminal Law Review*. Vol.51:267. pp 287-291. Yale. Yale Law Scholl. https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5986&context=fss_papers

U.S. Department of Justice Criminal Division. Evaluation of Corporate Compliance Programs (Updated June 2020)

K YV'YnžG]a cb/ 'K YfbYfž5bXFYU'f&\$%, Ł"7cfdc]UH' WŁXYg'cZYh]Mg' bYV]ggUfmVi hbchigi W]Ybh"Š6i g]bYgg'9h]Mg' Š5' European Review_ 17 (4):405-415.

AUTORES



DURFJMJU7UffYHfc Senior Advisor em Integridade e Compliance Corporativa na LLYC. Patricia Carretero é formada em Direito pela Universidade Complutense de Madri (UCM). É Mestre em Consultoria Jurídica Empresarial pelo bghh h XY 9a dFYGUf9E 7Yfhj WJxc dYUG779fil G5EWA c Compliance & Ethics Professional (CCEP) e como Compliance & Ethics Professional-International (CCEP-I). Mestrado em Compliance Anti-corrupção e Ações Coletivas na IACA (Viena). Antes de trabalhar como consultora, ocupou vários cargos de responsabilidade no mundo corporativo multinacional e em empresas familiares, seu último cargo foi Diretor do Departamento Jurídico Corporativo e Diretor de Conformidade da Coca-Cola Iberian Partners.

dWffYHfc4 UXj Jgcfj cFYbHnW/YbWVA



5fh fc DJbYXc Gí Vjc Y7\JYZ7 JYbhC Wf9i fcdU'bu'@M Com mais de 30 anos de experiência como consultor, Arturo Pinedo é especialista em comunicação de crise e corporativa. 5c cb[c XU'gi UfUYH f]U'dfc gg]cbUžZc]fYgdcbgjY pela comunicação de empresas e organizações nacionais e internacionais, e assessorou pessoalmente os seus principais diretivos, tanto no design de estratégias integrais de comunicação como na gestão de riscos. Licenciado em jornalismo e possuidor de um Máster em Marketing & Comunicação, Arturo foi Diretor Geral de Issues Consultores de Comunicación e Diretor na Agencia A. Durante sete anos exerceu a atividade de jornalista nos serviços informativos da emissora Cadena SER. Atualmente é Vice-presidente de Dircom (Associação de Diretivos de Comunicação).

Ud]bYXc4 cFYbHnW/YbWVA

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Chief Strategy and Innovation
C Wf
acorujo@llorenteycuenca.com

@ JgA] [i Y ' D Y I U
G V E : Y 7 \ J Z H Y b h C Wf
lmpena@llorenteycuenca.com

¿ Ub 7Uf cgj ; cmYf
Sócio e Diretor geral Regional
jcgizzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasaola
7 \ J Z : j Ub V J U C Wf
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

¿ Ub DU' c C W M I U
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

8 Ub] Y' : Yfb ½ b X Y n H F Y' c
7 \ J Z H Y W b c c [m C Wf
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio e Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

5 b r c b] Y H U A Y b X c r i J X Y ' a d Y n
Vice-presidente de Advocacy
para a América Latina
amendozalopez@llorenteycuenca.com

9 D 5 B < 5 9 D C F H ; 5 @

Luisa García
Sócia e CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
G V E : Y 7 \ J Z T] Y b h C Wf
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

¿ c f [Y ' a d Y n N U Z U
Diretor geral
jlopez@llorenteycuenca.com

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente
Relações Publicas
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior Esporte e
Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Crise e Riscos
ipino@llorenteycuenca.com

8 U j] X' ; " B U H
Sócio e Diretor Sênior
Engagement
dgonzalezni@llorenteycuenca.com

5 b U' : c [i Y J F U
Sócia e Diretora Executiva
Estúdio Criativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

H U J c J X U
Sócio e Diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

@ JgA Ubi Y ' B Ó I Y n
Diretor geral US
luis@apachedigital.io

8 U j] X' A U F H B A i f c n
Diretor geral LATAM
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027 Madrid
Tel. +34 911 37 57 92

CHINA
parte de LLYC

A U F H U ' 5 [i] f f Y n J V U
Sócia Fundadora e Diretora Executiva
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

Pedro Calderón
Sócio Fundador e Diretor Executivo
pedro.calderon@chinamadrid.com

Rafa Antón
Socio Fundador e Diretor Criativo e
de Estratégia
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94
28006 Madrid
Tel. +34 913 506 508

9 3 5 8 C G I B 8 C G

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

¿ Ub : Y] d Y A i f c n
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

¿ Ub : Y] d Y A i f c n
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

¿ Ub : Y] d Y A i f c n
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Mauricio Carrandi
Diretor geral
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldia Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

A Ubi Y ' 8 ca f b [i Y n
Diretor geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Sócio Diretor
7 @ 7 ca i b] W V] b p 5] L X U @ @ M V
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe
CDMX 01219
Tel. +52 55 4000 8100

REGIÃO ANDINA

María Esteve
Sócia e Diretora geral Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

A U F W U ' 5 f U b [c
Diretora geral
marango@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

; c b r J c 7 U f f U b r J U
Diretor geral
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Diretor geral
cillanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
7c f X Y f c ' 9 X] V E K c f X H F U X Y
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

F 9 , a e G @

Mariano Vila
Sócio e Diretor geral Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

H n M [c A U H] U g
Diretor geral
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

H n M [c A U H] U g
Diretor geral
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro

Buenos Aires

A U F W U ' 9 [Y] U J U F [U g
Diretora geral
mevargas@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

M° Soledad Camus
Sócia e CEO
scamus@llorenteycuenca.com

Marcos Sepúlveda
Diretor geral
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924

Rodrigo Gorosterraza
Diretor geral Criativo
rodrigo.gorosterraza@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BOE, Argentina



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
revista-uno.com.br
Podcast Diálogos LLYC