

O QUE VOCÊ FARIA?

BUSCANDO EVITAR COMPORTAMENTOS FORA DO ESPERADO, EMPRESAS INVESTEM CADA VEZ MAIS NAS ANÁLISES DE PERFIL E RISCO ANTES DE CONTRATAR OU PROMOVER EXECUTIVOS

Por Tayane Scott

Escândalos de corrupção, coação e práticas ilícitas envolvendo o nome de grandes executivos e empresas têm sido notícias comuns nos jornais e na TV. Companhias que tinham uma reputação a zelar colocaram tudo a perder por conta de decisões e comportamentos equivocados. Na sombra da desconfiança, as organizações que ainda restam ilesas resolveram cercar-se de medidas para evitar problemas de ética e conduta. Entre as várias ferramentas implementadas, ampliaram a pesquisa minuciosa sobre as habilidades, competências e sobre as ações passadas dos candidatos, principalmente para os cargos de alto escalão. “Hoje, existe uma sensibilização maior para esse tema. E o aumento da procura faz com que o mercado fique cada vez mais crítico, buscando entender a seriedade e o profissionalismo desse trabalho”, explica Antonio Carlos Hencsey, líder de Prática de Ética & Compliance da Protiviti, consultoria especializada em risco e auditoria interna.

O serviço de avaliação de reputação, conhecido como *due diligence* (diligência prévia, em tradução livre para o português) pode ser realizado em várias frentes. Uma delas é o *background screening* (às vezes chamado de *background check*) que consiste na revisão do histórico e da reputação de uma pessoa que é candidata a uma vaga. “Registramos um aumento da procura de 20%, comparado com 2016. Colaboraram para essa demanda não apenas os escândalos da Lava-Jato, mas também marcos legais recentes, como a Lei Anticorrupção e a Lei das Estatais, investigações e sanções aplicadas por autoridades a empresas e empresários, pressão da opinião pública nas diversas redes e plataformas de comunicação, fiscalização da imprensa; e também o cenário político, que trouxe a discussão em torno da ética para o centro do debate nacional”, afirma Carlos Lopes, diretor da Kroll, consultoria global em gestão de riscos e investigações corporativas.

O crescimento também foi acompanhado de perto pelo CEO da Odgers Brasil, Luiz Wever. “Nesse ano, as contratações de nossos serviços estão mais que dobrando. As empresas querem cada vez mais mitigar o risco na escolha de um novo executivo”, diz.

Uma das organizações que apostou nas políticas de *due diligence* foi a Eletrobras. De acordo com a diretora de Conformidade, Lucia Casasanta, a companhia passou a investir nesse conceito em maio de 2016. “Antes mesmo da aprovação da Lei das Estatais, o Conselho de Administração determinou que a empresa incorporasse aspectos de ética e integridade na indicação de representantes para os colegiados de governança”, conta. Hoje, a análise de integridade é realizada para candidatos a conselheiros de administração e fiscal, diretores das empresas, sociedades de propósito específicos (SPE), participações em investidas, associações e fundações.

“A prática de *background check* é antes de tudo um procedimento de proteção de marca e reputação – estas pessoas são as que dão sustentabilidade à cultura da organização, influenciando, pelo exemplo, toda a estrutura liderada. A ferramenta é utilizada para levantar possíveis ocorrências sobre o candidato em bases de dados públicas, tais como participação em empresas, certidões negativas, relação de processos, parentes e ocorrências em diários oficiais”, explica Casasanta.

SEGUINDO PISTAS

De acordo com Luiz Wever, existem diversas maneiras de aplicar a diligência nos candidatos. Mas algumas ações ajudam a entender melhor o comportamento do profissional, como entrevista com o candidato, aplicação de uma ferramenta psicométrica e uma simulação de casos reais. “Com isso, a empresa começa a trabalhar em cima de um painel de controle, onde sabe com quem pode contar e em quem terá que investir e de que maneira”, diz. Todo esse trabalho ajuda na estrutura de avaliação de riscos, principalmente em relação a problemas de imagens e reputação das companhias.

Além do conceito de diligência existe o

compliance individual, processo para avaliar o grau de flexibilidade moral dos candidatos em relação aos dilemas éticos que eles encontram no dia a dia. “Nosso objetivo é identificar como eles percebem esses dilemas, com naturalidade ou resistência, e qual a motivação que os leva a fazer as escolhas que fazem para enfrentá-los”, explica Antonio Carlos Hencsey, head da área de Ética e Compliance na ICTS Protiviti.

A Libbs Farmacêutica investe nessa ferramenta antes da contratação de profissionais há aproximadamente três anos. O trabalho é realizado considerando cargos e áreas que detêm informações sigilosas e estratégicas, como Suprimentos, Auditoria, Engenharia e Finanças. O processo busca traçar um mapeamento de perfil sinalizando possíveis riscos em relação ao cargo pleiteado. “Colocamos o candidato frente a diversos dilemas éticos, englobando procedimentos concorrenciais, questões relacionadas a assédio, capacidade de relacionamento com pares, colegas e superiores, bem como parceiros ou terceiros em geral. Todo esse trabalho leva em consideração os pilares éticos da Libbs e a nossa cultura, que é totalmente apoiada pelo nosso código de conduta ética”, afirma Madalena Ribeiro, diretora de RH da companhia.

A executiva explica que esse trabalho ajuda na estrutura de avaliação dos riscos da Libbs em relação a problemas de imagem e financeiros, por exemplo, além de contribuir em situações de combate a fraudes ou engajamento para divulgação da Ouvidoria. “Importante frisar, que a partir das informações do compliance individual, também podemos ajudar o colaborador a melhorar sua condição de percepção em relação a temas importantes na empresa e trabalhar os pontos fundamentais para seu crescimento profissional.”

ÉTICA SE ENSINA

Para o diretor da Kroll, o *background check* capacita a tomada de decisão pelo cliente. Mais do que um profissional tecnicamente melhor, as empresas necessitam de segurança em suas contratações. Nesse sentido, precisam se certificar de que todas

as competências ou experiências informadas pelo candidato são verídicas e que seu histórico profissional não tenha episódios críticos, como sanções administrativas, problemas regulatórios e conflitos de interesse. “Sem essa verificação, uma companhia pode estar sob riscos financeiros, operacionais, legais e também reputacionais, o que é bastante sensível hoje em dia”, diz.

Ainda que cada ser humano tenha o seu próprio nível de ética e compliance, os especialistas garantem que é muito fácil detectar um desvio de conduta em grande parte dos casos. “O problema é quando o assunto tem margem para várias interpretações. Por exemplo, você tem um irmão que está desempregado há um ano e esta pedindo sua ajuda. Você faz a indicação dele para sua empresa. Isso é ético ou não? Depende da cultura e do manual de conduta daquela companhia. Você precisa saber como se comportar, recebendo o devido treinamento da organização, para que as regras estejam claras e você saiba como se portar”, explica Marcelo Apovian, sócio da consultoria Signium.

Para Antonio Carlos Hencsey, líder de prática de Ética & Compliance da Protiviti, a questão vai ainda além. Na opinião dele, a empresa precisa buscar entender as razões e os pontos que podem ser trabalhados. “A fragilidade pode ser corrigida. Ética se ensina”, afirma.

INVASÃO DE PRIVACIDADE

Um dos principais questionamentos sobre a aplicação das ferramentas de diligência prévia ou do compliance é o limite entre a pesquisa sobre o comportamento antecedente do profissional e sua privacidade. “É bastante delicado. Tem uma linha difícil de definir, porque muitas vezes o comportamento pessoal reflete no profissional”, ressalta Marcelo Apovian, sócio da consultoria Signium.

A maioria das empresas que trabalham com esses serviços, no entanto, garante que só utiliza dados públicos e de entrevistas consensuais com fontes. “Não existe qualquer acesso a informações confidenciais ou sigilosas, que são protegidas por força de lei”, afirma Carlos Lopes, diretor da Kroll. ■