

# 10 questões para tornar o seu **Comitê de Ética efetivo**

por **Wagner Giovanini**







Na atualidade, possuir um **Canal de Denúncias efetivo** e realizar uma apuração **profissional** são premissas de **valor inquestionável** para as organizações.

Porém, julgar o **resultado de uma investigação** consiste num dos momentos mais sensíveis, do ponto de vista da ética e integridade, visto que, **qualquer pequeno desvio pode gerar injustiças**, às vezes, irreparáveis.

Assim, esse processo precisa ser conduzido com **independência, isonomia, honestidade** e o mais profundo desejo de se fazer o certo. Porém, somos seres humanos e **passíveis de erros**, por mais boa vontade que exista.

Por isso, um colegiado deve ser formado com **perfis e conhecimentos diferentes**, visando minimizar os riscos de uma decisão injusta.

A esse grupo de membros, escolhidos com muita cautela pela Alta Direção, denominamos **Comitê de Ética**.

Nesse contexto, para contribuir com o melhor funcionamento desse Comitê, com a ética como fator basilar, sugerimos **10 questões fundamentais** que, se bem atendidas, levarão ao **sucesso** desejado.

Então, boa leitura!

*Wagner Giovanni*

## Introdução

O **sucesso** do Comitê de Ética implica em obter uma **decisão sensata, justa, equânime** e que, se houver medidas cabíveis, estas sejam implementadas efetivamente, de forma a **manter a cultura da ética e integridade** forte e perene na organização.

Para tal, seus membros precisam ser escolhidos adequadamente, necessitam de **treinamento e qualificação** e devem executar um processo limpo para que a decisão seja tomada, sem delongas.

Também é papel do Comitê acompanhar, supervisionar e monitorar a **implementação de possíveis medidas** e, dessa forma, processos de gestão precisam estar estabelecidos.

Com isso, o **macroprocesso**, desde o recebimento das denúncias, age como um coração batendo forte, firme e saudável no centro do **Mecanismo de Integridade** de uma organização.

# 1

## Escolha dos membros do Comitê

04

Essa nobre tarefa de **analisar os resultados da investigação** e decidir sobre as medidas cabíveis deve ser delegada para um grupo de pessoas que, uma vez munidas de responsabilidade e autoridade, estarão **aptas para realizá-la**, com a qualidade e **justiça** requeridas.

Tais **membros** devem ser nomeados pela Alta Direção da organização, apoiando-os incondicionalmente. Portanto, essas pessoas precisam ser **dotadas de intacta conduta ética** e estarem em **elevados níveis hierárquicos**, para as suas decisões serem **respeitadas** e acatadas.



# 2

## Regimento

O ambiente desse Comitê deve ser harmônico e as pessoas **desprovidas de interesses particulares** ou de apego a seus egos.

Para auxiliar nesse contexto, um **processo bem estruturado** deve ser desenhado para propiciar que discussões objetivas levem à melhor decisão, **evitando-se que perturbações** de outras ordens afetem a **harmonia** citada.

Esse **processo deve ser formalizado** em política, procedimento ou, no formato mais comum, num regimento, em que são **estabelecidas** as **rotinas** de trabalho, os **objetivos**, a forma como as **reuniões** são conduzidas, as **responsabilidades**, os **prazos**, os **registros** necessários, etc.

Tal regimento deve ser aprovado pela Alta Direção e servir de **referência incondicional** para os membros do **Comitê**.



# 3

## Autonomia do Comitê

06

Um dos aspectos de grande **preocupação** nas empresas refere-se ao **risco de se “desautorizar” o Comitê**. Isso ocorre com certa frequência no mercado, com a **Alta Direção** alterando suas decisões.

Se os **membros desse Comitê**, que estudam o caso, analisam e discutem a fundo seus detalhes até chegar na melhor decisão, **não são capazes de apresentar a melhor solução**, então, eles precisam ser **substituídos**. É **inaceitável mudar a decisão do Comitê por questões dissociadas da ética e da integridade**, por exemplo: não aplicar uma medida disciplinar em alguém que seja amigo de um Diretor, ou o melhor vendedor, ou o funcionário mais antigo, e assim por diante.

Tal **desmoralização** afeta não apenas os profissionais dedicados a esse Comitê, como leva à **percepção** de que, nessa empresa, a **ética é relegada ao segundo plano**.

Portanto, o Regimento deve formalizar que a **decisão desse colegiado é indiscutível** e, independentemente do caso, essa regra **precisa ser cumprida**. Permite-se rever uma decisão apenas e tão somente se surgirem fatos novos e, assim sendo, nova investigação precisa ser aberta e a **análise retomada**.



# 4 Unanimidade da decisão

O **compromisso com a justiça**, ética, independência e isonomia da avaliação **deve ser de todos os membros**. Portanto, espera-se uma atuação voltada exclusivamente para se alcançar esse objetivo.

Não se deseja, portanto, discordâncias entre os membros. **Todos devem convergir para a melhor decisão** e, portanto, o Comitê deve buscar a **unanimidade**.

Esse requisito fortalece a decisão, reduz riscos de pressão sob um membro e **afasta a ideia de se reformar uma decisão**.

O regimento deve prever essa particularidade e a Alta Direção deve apoiar. Aliás, **a Alta Direção confia ou não no trabalho dos nomeados para esse Comitê?**



## 5 Qualificação dos membros

Diversos são os **desafios** acerca das atividades do Comitê de Ética, tais como, os **prazos exíguos** para tomada da decisão, a **unanimidade** requerida, o **cumprimento** de todas as **regras** do Regimento, a **confidencialidade** exigida, a **proibição de uso de informações** alheias à investigação em si, entre outros.

Assim, além de serem **escolhidos cautelosamente**, os membros do Comitê precisam ser **treinados**, para que todos cumpram seus papéis e **conduzam** os processos adequadamente.

Se cada um fizer bem a sua parte, o **sucesso será garantido**. Mas isso só será possível se todos estiverem **devidamente instruídos**, qualificados e treinados.



Num **cenário desejável**, os membros do Comitê foram devidamente treinados e os processos bem conduzidos. Dessa forma, após análise e discussão, a **decisão foi tomada por unanimidade**.

Tal decisão poderá **acarretar a definição de medidas**, que devem, por exemplo:

- ✓ Corrigir ou compensar **eventuais danos e prejuízos** de toda natureza.
- ✓ **Prevenir a repetição** de casos similares no futuro.
- ✓ Aplicar a **devida consequência**, como prevista no Código de Conduta da empresa.
- ✓ Propiciar **melhorias em processos** ou para as pessoas, como por exemplo, **medidas educacionais**.

Nessa definição, o Comitê deve **estabelecer responsabilidades e prazos** compatíveis com as necessidades e criticidade, caso a caso. Além disso, deve definir quais são as **evidências esperadas** e quem deverá provê-las.

Em outras palavras, ao Comitê caberá não apenas definir medidas, mas também, **assegurar a sua efetividade**.

# 6

## Definição das medidas



### Quanto tempo eu tenho para implementar uma medida?

Para evitar o **perdão tácito**, caso se demore demais para aplicar uma medida disciplinar, a dica é assegurar que **todas as medidas** sejam implementadas em, no máximo, **30 dias** após a conclusão do **relatório do investigador**, ou seja, quando, de fato, a organização tomou ciência do desvio de conduta ou irregularidade cometida.

Como os **compromissos habituais** dos membros do Comitê podem se configurar em desafio para o **cumprimento do prazo citado**, sugere-se o estabelecimento de uma **agenda de reuniões** que assegure a tomada das decisões a tempo.

Deve-se considerar também que, uma vez decidido por uma **medida disciplinar**, ela **deve ser aplicada** sem delongas, pois a ética não pode ser relegada a segundo plano.

Já **medidas educativas**, de melhoria de processos, de correção, entre outras, o **prazo pode ser mais dilatado**, obviamente, levando-se em consideração as **necessidades e criticidades** que as cercam.



# 8

## Implementação das medidas

O Comitê de Ética é responsável por **definir as medidas cabíveis**, as **responsabilidades** e **prazos** envolvidos.

A incumbência pela **implementação**, todavia, pode recair sobre **pessoas de fora do Comitê**. Entretanto, todas as medidas devem ter uma **espécie de padrinho**, como um dos membros do Comitê. Ou seja, caberá a ele **levar essa informação sobre a medida** para o devido responsável, **acompanhar** a sua execução e **assegurar a efetividade** requerida, dentro do prazo estipulado.

Sugere-se também ao Comitê **estabelecer uma rotina interna** nas suas reuniões regulares para se evidenciar a **implementação** das medidas, por exemplo, dando **ciência dos registros** da ação finalizada.

# 9

## Registros e evidências

12

Um **processo sistêmico** deve ser colocado em prática com a finalidade de **assegurar a geração dos registros** adequados que evidenciem a efetividade da implementação das **medidas definidas pelo Comitê**.

Além da **qualidade dos registros** e completude das informações, o **Compliance Officer** deve garantir que esses registros sejam controlados, organizados, prontamente recuperáveis, **mantidos sob sigilo** e cumpram mais uma série de requisitos, de acordo com a especificidade da sua empresa.

Alinhado ao tópico anterior, o Compliance Officer deve **assegurar feedback** pertinente ao Comitê de Ética sobre o **devido cumprimento dos requisitos** relativos a esse item.



Todos queremos um processo efetivo. **Mas como saber se esse objetivo foi alcançado?**

Com relação ao **Comitê de Ética**, alguns fatores críticos de sucesso precisam ser aferidos. Por exemplo:

- ✓ Na visão dos membros do Comitê, **como está o processo decisório**? Ele está cumprindo o desejado? Eles estão satisfeitos com os **resultados alcançados** nos diversos casos avaliados? As decisões refletem, de fato, o puro sentimento de que a justiça foi feita, de **maneira isenta, honesta e íntegra**?
- ✓ Os **prazos** foram devidamente **cumpridos** tanto para a realização das reuniões do Comitê quanto na implementação das **Medidas cabíveis**?
- ✓ Como a Alta Direção enxerga a **atuação do Comitê**? Há questões a serem resolvidas?
- ✓ Como os **resultados das investigações** servem para melhorar o sistema de Compliance da empresa e **minimizar os riscos**?

Cabe ao **Compliance Officer** cuidar do desenho do processo de **monitoramento** do Comitê, definição dessas métricas, **apurar os resultados** e tratá-los em conjunto com a Alta Direção, reforçando o compromisso com a cultura da **melhoria contínua**.

Como a Compliance Total e a Contato Seguro podem ajudar sua empresa a vencer as 10 questões apresentadas nesse e-book:

A **Compliance Total** possui especialistas com larga **experiência na formação de Comitês** e condução de reuniões, com o foco de **avaliar os resultados** das investigações, **tomar decisão** e acompanhar a implementação das **medidas cabíveis**. Seguem alguns serviços prestados:

- ✓ **Elaboração do processo** e descrição de procedimento, política ou regimento para o Comitê de Ética.
- ✓ Assessoria na **seleção de profissionais** internos e formação do Comitê de Ética.
- ✓ **Treinamento** (in company, por videoconferência e EaD) para formação e qualificação dos membros do Comitê de Ética.
- ✓ **Coaching** na operacionalização do **Comitê de Ética**, podendo se dar de diversas formas, conforme necessidades do cliente. Ex.:
  - Um **gerente sênior** da Compliance Total pode ser o **“chairman”** do Comitê, durante um determinado período.
  - Assessorar o **“chairman”** do Comitê por meio de consultas pontuais (regime de “taxímetro”).



Copyright © 2022 Compliance Total. Todos os direitos reservados.



**Compliance  
Station**