

## **UTILIZAÇÃO INADEQUADA DOS CANAIS DE DENÚNCIAS: COMO MITIGAR?**

---

*Giovanna Tosin*

Os canais de denúncias são essenciais nas estratégias de conformidade e ética corporativa nas organizações, uma vez que são um instrumento seguro e confidencial para que colaboradores reportem situações e condutas irregulares, trazendo a possibilidade de detecção de eventuais desvios e correção de desconformidades. Contudo, há uma tendência preocupante que vem emergindo em muitas instituições: a sobrecarga pela utilização inadequada da ferramenta. Mas, o que tem trazido isso? O excesso de relatos não é apenas um sintoma de problemas na cultura organizacional, podendo ser também um reflexo da falta de gestão adequada de conflitos.

### **EFETIVIDADE DOS CANAIS DE DENÚNCIAS**

Para criar um ambiente de trabalho seguro, ético e respeitoso, é necessário um canal de denúncias eficiente. Para isso, alguns pontos são cruciais, como a confidencialidade, a fim de proteger a identidade dos denunciantes e prevenir retaliações, e a transparência no tratamento de denúncias, com procedimentos claros desde a recepção até a investigação dos casos.

Além disso, a eficácia do sistema depende da confiabilidade dos colaboradores, isso porque, ao denunciarem, devem se sentir seguros de que suas identidades serão protegidas e que não serão punidos, o que requer a criação de políticas claras e a realização de treinamentos periódicos sobre o compromisso da instituição com a confidencialidade e proteção aos denunciantes de boa-fé.

Muitas empresas tendem a medir essa eficácia pela quantidade de relatos. Contudo, será que o pouco recebimento é um indicativo positivo ou os colaboradores não se sentem confortáveis em utilizar a ferramenta? Já o recebimento excessivo, é algo positivo ou a ferramenta não está sendo bem utilizada? Depende! Em ambos os casos, apenas o quantitativo de relatos não é unicamente capaz de demonstrar se o canal é eficaz, mas é uma informação importante para refletir sobre a cultura organizacional e possíveis melhorias que podem ser implementadas.

### **REFLEXOS DO USO INADEQUADO DA FERRAMENTA**

Há que se observar um aumento considerável no número de relatos que os canais de denúncias de muitas companhias têm recebido, principalmente sobre questões relacionadas a grosserias, xingamentos, fofocas, 'picuinhas',

palavrões, falta de educação, reclamações pessoais, insatisfações com salário, embates entre colegas, etc.

Isso não apenas faz com que haja a sobrecarga nos sistemas de triagem, tornando-se necessário o processo de seleção de denúncias válidas e de relevância ao Compliance, mas também mostra que os colaboradores não entenderam quando efetivamente o Compliance deve ser acionado, bem como que a gestão de conflitos dentro da organização pode estar sendo ineficaz. Isso porque, a falta de conhecimento, atrelada à ausência de comunicação aberta e de confiança, faz com que os colaboradores recorram a canais de denúncias quando se sentem incapazes de resolver conflitos pontuais ou preocupações diretamente com seus superiores ou colegas.

Quando não ficam claras as temáticas em que são necessárias apurações internas e os conflitos não são reconhecidos, tratados ou resolvidos adequadamente no nível local, eles geralmente se intensificam até que se transformem em denúncias. Frisa-se que uma cultura organizacional que não leva em consideração uma gestão presente, aberta e de *feedbacks* construtivos, o medo de represálias ou retaliação pode impedir os colaboradores de discutir os problemas abertamente. Assim, algo que poderia ter sido resolvido com uma simples conversa, orientação ou outra medida necessária, acaba tomando proporções maiores de modo a chegar no canal de denúncias.

Por vezes infelizmente os conflitos se intensificam a ponto de ensejar uma apuração interna, considerando que se torna algo recorrente e sensível, a ensejar um caso de assédio moral, por exemplo, o que é ainda mais grave. Contudo, em diversos casos, a situação relatada não é passível de investigação, e a denúncia acaba sendo encerrada durante a triagem por não se tratar de assunto de competência do Departamento de Compliance. Dessa forma, os colaboradores precisam ter o conhecimento de que os conflitos pontuais do dia a dia devem ser levados à gestão ou ao RH, os quais devem estar preparados para conseguir administrar de uma forma proativa, construtiva e empática, em prol de manter um ambiente saudável de trabalho

## **ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO**

Mitigar os impactos da utilização inadequada da ferramenta requer uma abordagem multifacetada, sendo fundamental, em um primeiro momento, investir na conscientização dos colaboradores sobre o uso responsável desse recurso, bem como sinalizar os assuntos de relevância ao Compliance e aqueles que são de competência à gestão ou ao RH.

Assim é imprescindível a realização de treinamentos periódicos sobre canal de denúncias e investigações, a fim de abordar como e quando se deve utilizar, as políticas atreladas, os temas de relevância que envolvem desvios de condutas e de ativos (como por exemplo: assédio moral e sexual, fraude,

corrupção, apropriação indébita, etc.), e de que forma os casos são investigados. Os colaboradores precisam ser cientificados do real papel do Compliance na instituição, devendo-se estabelecer critérios claros para o que constitui uma denúncia adequada e válida, ensejando apuração para detecção e correção de eventuais desconformidades.

Além disso, é essencial que os gestores tenham capacitações sobre resolução construtiva e proativa de conflitos, a fim de que administrem da melhor forma questões interpessoais que venham a surgir no dia-a-dia, de modo a propiciar um ambiente respeitoso de trabalho. Isso inclui desenvolver habilidades para mediar disputas, facilitar conversas difíceis e promover um local onde os colaboradores se sintam confortáveis para expressar suas preocupações, necessidades e opiniões de uma maneira construtiva. Para tanto, uma cultura organizacional que investe em *feedbacks* abertos pode ajudar a prevenir que desentendimentos pontuais ou problemas interpessoais se transformem em denúncias.

Por fim, é importante que as organizações realizem uma avaliação periódica da eficácia dos canais de denúncias, a fim de verificar a quantidade de relatos recebidos e quais foram aceitos ou não após a triagem, as principais temáticas, a qualidade das investigações e eventuais pontos de melhorias. Assim, além de mitigar os impactos negativos da utilização inadequada dos canais, há o fortalecimento de uma cultura baseada na ética e na conformidade, em prol da promoção de um ambiente respeitoso, seguro e transparente.

## **CONCLUSÃO**

Os canais de denúncias desempenham um papel crucial nas estratégias de conformidade e ética corporativa, proporcionando aos colaboradores um meio seguro e confidencial para relatar situações irregulares. No entanto, a crescente utilização inadequada dessas ferramentas aponta para desafios mais profundos na cultura organizacional e na gestão de conflitos internos, indicando não só a falta de compreensão sobre quando utilizar o canal de denúncias, mas também a dificuldade de gerenciamento de conflitos na equipe.

Para garantir a correta utilização dos canais e investir na criação de ambientes saudáveis de trabalho, é essencial se atentar na criação de políticas claras, realização de treinamentos periódicos de Compliance e capacitação dos gestores. Assim, ficará mais claro aos colaboradores sobre o que fazer e a quem recorrer a depender da situação que acabarem vivenciando ou presenciando, e aos gestores sobre a melhor forma de administrar conflitos na equipe. Ademais, uma avaliação contínua da eficácia dos canais de denúncias permite os ajustes necessários para mitigar o uso indevido e fortalece a cultura organizacional ética, transparente e respeitosa.

Desse modo, ao adotar essas medidas, as instituições não só protegem sua reputação e seus valores, mas também cultivam um ambiente onde os colaboradores se sentem incentivados a agir com integridade e responsabilidade, confortáveis para solucionar problemas junto à gestão e aos colegas, e seguros de recorrerem ao Compliance através dos canais de denúncias quando necessário.