

Regulação, Governança e Cultura no Mercado Financeiro: Desafios e Oportunidades

”Integrity has no need of rules.” – **Albert Camus**

1. Introdução

Uma das causas apontadas por pesquisadores e pela mídia para a crise de 2008 foi a cultura existente nos mercados financeiros que estimulava ou ao menos permitia condutas que levaram danos e prejuízos aos investidores e aos mercados.

Nos mercados financeiros e de capitais a confiança é um ativo valioso. É a base para o desenvolvimento e a integridade dos mercados. Essa confiança nas instituições financeiras foi abalada e ainda não se recuperou.

Segundo pesquisa Gallup (*Americans' confidence in banks*), o índice de confiança nas instituições financeiras é de 30% em 2018, abaixo dos 50% antes da crise e acima do pior patamar do índice que chegou a 22% em 2012.

No período de 2008 a 2016, já foram aplicadas aproximadamente US\$321 bilhões de multas no sistema bancário segundo *Boston Consulting Group* e não há perspectiva de redução desses montantes para os próximos anos. Tal fato pode indicar que os instrumentos atuais disponíveis aos reguladores e supervisores podem não ser efetivos para a mudança de comportamento da indústria ou há uma análise de custo e benefício na tomada de decisões de empresas e indivíduos frente ao descumprimento das normas e regras.

Será que a cultura do mercado financeiro é intrinsecamente prejudicial ao próprio mercado? O que se pode fazer para reverter esse cenário e qual o papel da governança das instituições e dos reguladores são algumas das questões que serão tratadas nesse artigo.

2. Cultura

Pode-se definir cultura como conjunto de regras implícitas, ideias e crenças que suportam os valores de uma organização e estabelecem guias, muitas vezes, não velados que orientam os comportamentos, as decisões e as condutas esperadas e aceitáveis na organização.

Algumas organizações promovem um ambiente de maior diversidade orientado à inovação e às expectativas de seus clientes, outras organizações estão mais orientadas para seus acionistas. Cada instituição possui cultura de risco diversa, com níveis diferenciados de tolerância e aceitação de risco. Não há o que se falar da cultura “certa” ou “errada”.

A cultura de uma empresa depende de vários fatores, como sua história, seus funcionários, sua gestão, seu tamanho e até mesmo o setor em que elas atuam e suas características de regulação e o comportamento de seus competidores.

3. Gestão da Cultura da Instituição

A cultura é intangível, mas podemos gerenciá-la e transformá-la se focarmos em como ela se manifesta diariamente na organização: práticas e hábitos de trabalho de funcionários e gestores, políticas de conduta, contratação e remuneração, como são elaborados os planos de incentivos financeiros e não-financeiros, promoções e como são tratados os desvios de conduta em todos os níveis hierárquicos.

Quais condutas são celebradas e valorizadas na organização e quais comportamento são incentivados refletem a cultura e os valores da organização. Pesquisadores¹ no tema identificaram que muitas vezes, bons funcionários se envolvem em condutas inapropriadas, como esconder suas falhas ou inflar bons resultados, por influência e pressão de seus pares ou superiores e por mecanismos de incentivo que privilegiam resultados de curto prazo ou metas ousadas.

O comprometimento com o grupo e a necessidade de pertencimento e lealdade aos colegas e à organização podem levar a condutas inapropriadas e antiéticas, principalmente em situações em que não haja regras e normas explícitas e a adequação aos valores e princípios da organização dependam de julgamentos.

Todos os fatores descritos acima se tornam extremamente relevantes na indústria financeira, onde há a mistura explosiva do dever fiduciário, da gestão de poupança de terceiros, dos incentivos financeiros agressivos e de curto prazo, da alavancagem e do apetite de risco.

4. Papel da Governança

¹ Steare R (2015) – The Challenges of Risk, Culture, Behaviors and Corporate Integrity in Financial Services”

A estrutura de governança da organização possui papel fundamental no alinhamento das políticas e condutas da organização com os seus valores e crenças. Pesquisa recente identificou que as novas gerações observam atentamente a coerência das ações e comportamentos das organizações com sua cultura e seus valores, sejam como clientes, sejam como potenciais funcionários².

A Alta Administração deve garantir que *“tone from the top”* atinja com clareza e transparência todos os níveis da organização. A comunicação efetiva dos valores da organização e agir segundo esses princípios e crenças são fundamentais para fortalecer uma cultura ética com os *stakeholders* e de respeito às normas.

A Alta Administração deve incentivar e suportar ações e mecanismos que levem à criação de uma cultura de *compliance* na organização. Os programas de *compliance* e códigos de conduta não devem ser “grandes calhamaços de políticas e procedimentos e sistemas de controles que não demostrem evidências de efetividade”³ e sim orientações e ferramentas que ajudem os funcionários a resolver situações difíceis antes de agirem errado.

5. Papel da Regulação

Nos últimos anos, devido aos grandes escândalos ocorridos nos mercados financeiros, reguladores no mundo inteiro estão reavaliando o papel da regulação e o seu próprio papel em influenciar o comportamento dos regulados e supervisionados⁴.

O arsenal de ferramentas disponíveis aos reguladores tem poder limitado em alterar a cultura de uma organização. Tradicionalmente os reguladores se utilizam dos poderes de regular, supervisionar e punir.

Sabemos que os motivos da má conduta podem muitas vezes ir além da análise racional do custo-benefício de transgredir a norma e o número crescente de multas bilionários demonstram que a política de *“carrot or stick”* nem sempre atingirá os melhores resultados.⁵

Supervisores e reguladores não podem determinar a cultura de uma organização. Esse é o papel dos gestores e funcionários da organização, mas os supervisores devem ter uma importante função complementar de monitoramento.

² Deloitte (2017) – “The Deloitte Millennial Survey”

³ H.Chen,E.Soldes Harvard Business Review (2017) – “Why Compliance Programs Fail”

⁴ FCA -UK (2018) – “Transforming Culture in Financial Services”

⁵ Bailey (2017) – Culture in Financial Institutions: It is everywhere and nowhere”

Com recursos apropriados, os supervisores podem agregar valor à organização compartilhando ideias de boas práticas com a Alta Administração, com ênfase em testar se a governança interna e os controles estão bem estabelecidos.

É papel fundamental dos supervisores verificar se os mecanismos de incentivo estão compatíveis com o apetite de risco da organização e se esse nível de risco é socialmente aceitável.

6. Conclusão

Conclui-se, portanto, que o fator cultural é fundamental na determinação do comportamento nas organizações. A cultura estabelecida pela Alta Administração é crítica na determinação dos padrões de ética e de integridade na organização.

Cada vez mais se observa que o papel fundamental das lideranças da organizações é criar o comprometimento das equipes com os princípios da organização do que em criar regras a serem cumpridas.