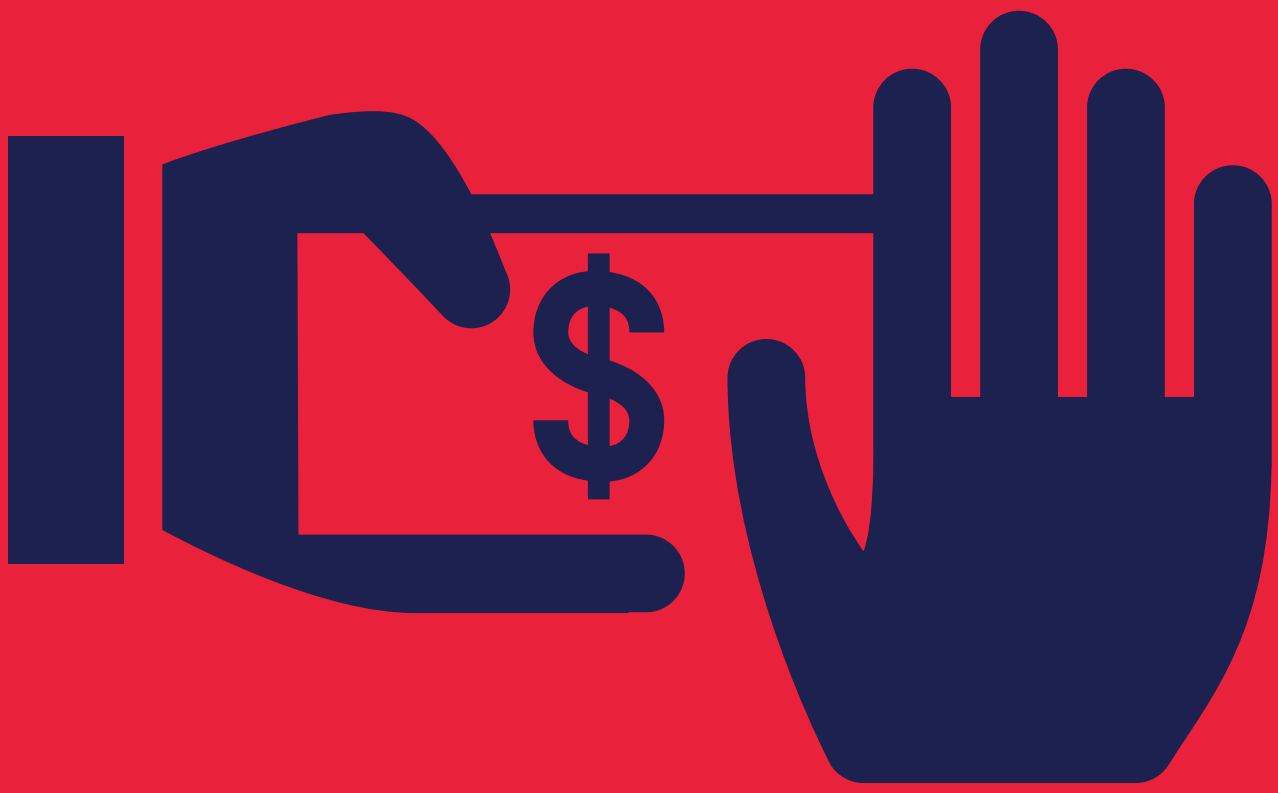
Pacto Global Rede Brasileira

CADERNO DO PACTO

VOLUME 2 • GRUPO TEMÁTICO ANTICORRUPÇÃO • DEZEMBRO DE 2015



AGENDA 2030: ÉTICA É UM OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

AVANÇOS E DESAFIOS EM DOIS ANOS DA LEI DA EMPRESA LIMPA

COMPLIANCE: A IMPORTÂNCIA DE INTEGRAR O DISCURSO À PRÁTICA

COMO FAZER AVALIAÇÃO DE RISCO À REALIDADE DO NEGÓCIO

ANTI CORRUPÇÃO

CULTURA DE INTEGRIDADE E ÉTICA NOS NEGÓCIOS

Pacto Global Rede Brasileira

A REDE BRASILEIRA DO PACTO GLOBAL agradece às organizações que patrocinaram esta edição do CADERNO DE ANTICORRUPÇÃO possibilitando que este conhecimento seja compartilhado através de cópias impressas e digitais.

PATROCÍNIO DIAMANTE

Braskem

GrupoLibra

PATROCÍNIO OURO

Deloitte.

ITAIPU BINACIONAL

EXPEDIENTE

Pacto Global Rede Brasileira

André Oliveira (Basf)
Presidente

Denise Hills (Itaú Unibanco), Marcos Rossa (Grupo Libra), Meire Fidélis (Grupo Abril), Carlos Rossin (PwC)
Vice-presidentes

Renata Welinski da Silva Seabra
Diretora executiva

Barbara Dunin
Assessora

Gabriela Almeida
Assistente administrativa

Vanessa Tarantini
Oportunidades de Engajamento

Luiz Fernando Campos
Assessor de comunicação

pactoglobalbr

PactoGlobalBR

www.pactoglobal.org.br

GT ANTICORRUPÇÃO

Coordenação: Olga Pontes (Braskem)

Participantes: Basf, Braskem, Braspag, CEBDS, DNV ZL, Deloitte, Dudalina, Ecorodovias, Instituto Ethos, Grupo BB e Mapfre, Itaipu, PNUD, GIZ, Grupo Libra, Petrobras, Grupo Promon, PwC, Rever, Sabesp, Sanasa, Sec. de Energia do Estado de SP, Siemens, Soc. Ben. Israelita Brasileira Albert Einstein, Trench Rossi Watanabe, Totvs, Unimed, UNODC, Whirlpool.

CADERNOS DO PACTO – ANTICORRUPÇÃO

Comissão Editorial: Alexandre Mugnaini (Itaipu), Camila Araújo (Deloitte), Carine Galindo (Grupo Basf), Erica Machado (Pnud Brasil), Filipe Batich (Trench Rossi Watanabe), Juliana Breno (PwC), Karlis Novickis (Whirlpool), Marcos Rossa (Grupo Libra), Reynaldo Goto (Siemens), Tamara Gregol (GIZ).

Coordenação editorial e edição: Rodrigo Gerhardt;
Projeto gráfico e design: Flavia Sakai (Mondoyumi) e Naná de Freitas;
Revisão: Katia Shimabukuro.

DEFESAS DA ÉTICA

ANDRÉ OLIVEIRA
Presidente da Rede
Brasileira do Pacto Global
Diretor Jurídico, de Impostos
e Seguros do Grupo Basf

MARCOS MUNIZ ROSSA
Vice-presidente da Rede
Brasileira do Pacto Global
Superintendente de
Sustentabilidade do Grupo Libra

Vivemos um momento histórico no Brasil, que presencia mudanças significativas na legislação para o combate à corrupção. Com a Lei da Empresa Limpa ou Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/13) tivemos um grande avanço, visto que o país pode cumprir tratados internacionais de anticorrupção, dos quais é signatário, como OEA, OCDE e do Pacto Global da ONU.

O setor privado é parte relevante desta luta contra a corrupção e, para tanto, deve possuir um programa de integridade robusto. O tema de "compliance" deve demandar uma visibilidade e apoio explícito por parte da alta liderança das organizações. Este deve permear toda a empresa ou instituição, podendo ser articulado em todos os seus níveis. Cada indivíduo deve saber que é parte de um sistema de combate à corrupção e fraude e exercer sua função.

Parafraseando a UNESCO: "A corrupção nasce na mente dos homens, e é na mente dos homens que devemos construir as defesas da ética".

O Pacto Global no Brasil se coloca como aliado para auxiliar nesta jornada por uma sociedade mais transparente e íntegra, disponibilizando material didático sobre o tema e realizando workshops sobre como estruturar um programa de integridade e avaliar riscos em empresas de diferentes portes e setores. Temos uma participação ativa em eventos nacionais e internacionais de mobilização e engajamento no combate à corrupção, em conjunto com vários parceiros, como o Instituto Ethos.

Gostaríamos de convidá-los a ler este caderno da Rede Brasileira do Pacto Global, em que encontrará informações, depoimentos e reflexões sobre como avançar no tema.

Aproveite a leitura.

SUMÁRIO

8 O QUE É O PACTO?
E OS GTS DA REDE BRASILEIRA

12 OS 10 PRINCÍPIOS
VALORES PARA UM FUTURO SUSTENTÁVEL

14 AGENDA PARA 2030
CONHEÇA OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

18 ENTREVISTA COM OLAJOBI MAKINGWA
A CHEFE DE ANTICORRUPÇÃO E TRANSPARÊNCIA DO PACTO GLOBAL APONTA OS AVANÇOS E DESAFIOS NA LUTA CONTRA A CORRUPÇÃO

20 CONTEXTO
OS ESFORÇOS PARA ENFRENTAR A CORRUPÇÃO NO BRASIL

22 CONTRA A IMPUNIDADE
AVANÇOS DA LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA

27 10 MEDIDAS PARA AVANÇAR
COMO DAR MAIS EFETIVIDADE AO COMBATE À CORRUPÇÃO NO BRASIL

30 DESAFIOS E PROPOSTAS
OS RECURSOS DISPONÍVEIS PARA PROMOVER A INTEGRIDADE NOS NEGÓCIOS

32 A IMPORTÂNCIA DO *COMPLIANCE*
OS REQUISITOS E BENEFÍCIOS DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE

36 AVALIAÇÃO DE RISCO
CONHECER SUAS VULNERABILIDADES E AMEAÇAS É O PRIMEIRO PASSO PARA ENFRENTÁ-LAS

40 VISÃO DO LÍDER
CEO'S DECLARAM SEU APOIO AO COMBATE À CORRUPÇÃO

42 PARA JOGAR LIMPO
CONHEÇA O GUIA DE COMBATE À CORRUPÇÃO NO PATROCÍNIO ESPORTIVO E NAS AÇÕES DE HOSPITALIDADE

44 O VALOR DA AÇÃO COLETIVA
CADA VEZ MAIS COMPLEXA, A CORRUPÇÃO EXIGE AÇÕES CONJUNTAS E INTEGRADAS

46 REFLEXÕES
VISÕES E EXPERIÊNCIAS PARA UMA CULTURA DE INTEGRIDADE NAS EMPRESAS

JUNTE-SE A NÓS

OLGA PONTES
Responsável global de *Compliance*,
Gestão de Risco e Linha de Ética Braskem
Coodenadora do GT Anticorrupção da Rede
Brasileira do Pacto Global

A corrupção é um grande obstáculo para o desenvolvimento social e econômico em todo o mundo. A corrupção é ruim para empresas, sociedades e governos. Combatê-la é essencial. Nesse sentido, novas leis e regulamentos anticorrupção são aprovados em todo o mundo. Em paralelo, as empresas passam a adotar medidas robustas e eficazes para mitigar riscos legais e de reputação para garantir a sustentabilidade de seus negócios.

O princípio anticorrupção do Pacto Global das Nações Unidas convoca as empresas para combater todas as formas de corrupção, alinhando suas estratégias e operações para esse fim. O Grupo Temático Anticorrupção da Rede Brasileira do Pacto Global atua apoiando as empresas nessa aplicação. Promovemos espaços para o aprendizado, para o diálogo construtivo e para trocas de experiências, influenciando pessoas e empresas e propiciando o entendimento dos riscos e das oportunidades no combate à corrupção.

Para isso, temos realizado workshops para discussão da importância de programas de *compliance* efetivos, apresentando as melhores práticas de prevenção e mitigação de riscos de corrupção. Ministramos treinamento para conduzir uma avaliação de risco de corrupção e traduzimos importantes conteúdos do Pacto Global para o português.

Neste caderno você encontrará um extrato das ações deste GT e interessantes reflexões de especialistas sobre o arcabouço legal e os desafios empresariais no combate a corrupção. Compartilhe esta publicação em a sua rede de relacionamento e torne os valores e princípios do Pacto Global acessíveis a outros públicos.

Se você está interessado em trocar experiências e discutir sobre melhores práticas no combate a corrupção, se deseja se engajar em ações coletivas e influenciar empresas e líderes sobre questões de transparência e integridade, convido você e sua empresa, a fazer parte deste Grupo Temático.

O QUE É O PACTO?

A MAIOR INICIATIVA DE CIDADANIA CORPORATIVA DO MUNDO COMPLETA 15 ANOS DE ATUAÇÃO EM PROL DE UMA AGENDA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E DE EMPRESAS CADA VEZ MELHORES

Criado pela Organização das Nações Unidas com a missão de engajar a comunidade empresarial na promoção de uma economia global inclusiva e sustentável, o **Pacto Global** é a maior iniciativa voluntária do mundo para a responsabilidade corporativa. Está presente em 162 países e conta com mais de 13 mil participantes entre empresas e organizações sem fins lucrativos. Sua atuação está fundamentada em promover valor compartilhado entre empresas e a sociedade por meio da adoção dos Dez Princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

Os signatários que aderem ao Pacto Global — organizações de pequeno a grande porte do setor empresarial, acadêmico e da sociedade civil — têm acesso direto ao conhecimento das Nações Unidas em questões de sustentabilidade e à participação ativa na construção da Agenda de Desenvolvimento da ONU, em parceria com governos e a sociedade civil. Para isso, o compromisso assumido é publicar, anualmente, um relatório sobre seus progressos na implementação dos Dez Princípios, contribuindo com a transparência, o diálogo e a aprendizagem global sobre o tema.

Desde setembro de 2015, o Pacto Global está sob a liderança da dinamarquesa Lise Kingo. Ela substituiu o economista alemão Georg Kell, que ajudou a fundar o Pacto ao lado do secretário-geral da ONU Kofi Annan. Vice-presidente da Danish Nature Foundation, Lise é membro dos conselhos da Grieg Star Group e C3 Collaborating for Health e presidente do Conselho Dinamarquês para Responsabilidade Social Corporativa.

O PACTO NO BRASIL

Por considerar que muitos desafios e oportunidades para as empresas são particulares à realidade e contexto cultural de cada país, o Pacto Global atua em âmbito nacional por meio de suas redes locais. Fundada em 2003, a **Rede Brasileira do Pacto Global** representa a quarta maior rede local em número de participantes. Mais de 700 signatários, entre empresas e organizações sem fins lucrativos.

Com sede no escritório compartilhado na ONU, em São Paulo, a Rede Brasileira atua em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e sob a gestão de um comitê formado por 38 organizações de referência em sustentabilidade e empresas líderes em setores estratégicos para a economia brasileira.

As possibilidades de engajamento dos participantes na Rede Brasileira incluem ações e oportunidades em nível local, como grupos temáticos, consultas públicas, projetos colaborativos e elaboração e promoção de princípios empresariais, por exemplo; e internacional, pela adesão a plataformas como o Caring for Climate.

PACTO GLOBAL NO MUNDO

162 países

13 mil signatários

+50 redes locais em todos os continentes

E NO BRASIL

4ª rede local

+ de 700 signatários*

+ de 430 empresas

270 organizações sem fins lucrativos

*Em outubro de 2015

GTs DA REDE BRASILEIRA

ESPAÇOS DE CONHECIMENTO E ARTICULAÇÃO PARA COLOCAR IDEIAS E PRINCÍPIOS EM PRÁTICA

Criados para implementar os valores do Pacto Global, os Grupos Temáticos (GTs) são verdadeiros laboratórios colaborativos para a construção de uma cultura de sustentabilidade e inovação dentro das organizações e para as comunidades.

Suas atividades incluem discussões de temas relevantes para as estratégias de negócios, capacitação e atualização por meio de workshops e webinars, disseminação de boas práticas e conhecimento e, sobretudo, o estímulo a parcerias por meio de projetos que visem à cooperação com instituições que trabalham com temas transversais.

ANTICORRUPÇÃO

Coordenação:
BRASKEM

Com foco na dimensão ética e de boa governança da sustentabilidade, o GT tem se atuado no desenvolvimento de ferramentas e outros recursos para a implementação do 10º princípio, contra a corrupção. Entre as atividades realizadas, busca promover a capacitação em sistemas de *compliance*, a partir de metodologia própria desenvolvida por seus membros, com o objetivo de mitigar riscos. Também foi responsável pela versão em português do Guia Anticorrupção e Avaliação de Risco, lançado em outubro de 2015, e pela promoção do guia Combatendo a Corrupção no Patrocínio Esportivo e nas Ações de Hospitalidade.

ENERGIA E CLIMA

Coordenação:
CPFL ENERGIA

Com o propósito de ser um hub de influência na sociedade e um grupo proativo em busca de conhecimento, o GT tem incentivado as empresas engajadas a serem protagonistas na discussão de temas como mitigação, adaptação, precificação de carbono, eficiência energética e o aumento da participação de energias renováveis no País. No âmbito internacional, está alinhado à plataforma Caring for Climate.

DIREITOS HUMANOS E TRABALHO

Coordenação:
ITAIPU BINACIONAL

Com uma agenda voltada para a dimensão social da sustentabilidade, o GT tem se dedicado a discutir o papel das corporações na garantia dos direitos humanos nas comunidades em que atuam. Na pauta, questões como igualdade de gênero, imigrantes e refugiados, direitos do público LGBT e dos portadores de deficiência física, combate ao racismo e à escravidão, além da promoção dos Princípios de John Ruggie, que norteiam a aplicação dos direitos humanos no ambiente corporativo.

ALIMENTOS E AGRICULTURA

Coordenação:
AMAGGI

Tem atuado para promover os seis Princípios Empresariais para Alimentos e Agricultura, voltados à segurança alimentar, respeito ao meio ambiente e aos direitos humanos, transferência de conhecimento, entre outros. Eles foram estabelecidos a partir de 20 consultas globais, com a inclusão de mais de mil empresas, agências da ONU e organizações civis. No Brasil, o GT tem buscado o compromisso de lideranças empresariais do setor para os princípios do Pacto.

NO FOCO DOS 10 PRINCÍPIOS

O PACTO GLOBAL ADVOGA DEZ PRINCÍPIOS UNIVERSAIS DERIVADOS DE QUATRO DECLARAÇÕES ADOTADAS PELA ONU: UM CONVITE ÀS EMPRESAS A CONSTRUIR UMA NOVA ECONOMIA COM MAIS VALORES E UM FUTURO MAIS SUSTENTÁVEL

DIREITOS HUMANOS

1

RESPEITAR

e apoiar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente na sua área de influência.

2

ASSEGURAR

a não participação da empresa em violações dos direitos humanos.

TRABALHO

3

APOIAR

a liberdade de associação e reconhecer o direito à negociação coletiva.

4

ELIMINAR

todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.

5

ERRADICAR

todas as formas de trabalho infantil da sua cadeia produtiva.

6

ESTIMULAR

práticas que eliminem qualquer tipo de discriminação no emprego.

MEIO AMBIENTE

ASSUMIR
práticas que adotem uma abordagem preventiva, responsável e proativa para os desafios ambientais.

DESENVOLVER
iniciativas e práticas para promover e disseminar a responsabilidade socioambiental.

INCENTIVAR
o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente responsáveis.

CONTRA A CORRUPÇÃO

COMBATER
a corrupção em todas as suas formas, incluindo a extorsão e o suborno.

O IMPACTO DO PACTO GLOBAL

Em 15 anos na defesa de seus Dez Princípios, o Pacto Global obteve transformações expressivas nas práticas corporativas, no ambiente de operação das empresas e na própria visão de mundo dominante. A história dessa atuação e de mudanças, estabelecida a partir de 16 resultados percebidos nessas três áreas, é examinada no relatório *Impact: Transforming Business, Changing the World*, lançado este ano nas celebrações de seu 15º aniversário e disponível em unglobalcompact.org/library.

A partir dos esforços do Pacto para mudar a percepção da finalidade e da responsabilidade das empresas e inspirar uma nova narrativa em torno de negócios como uma força para o bem, é quase impossível para uma empresa global de hoje evitar a sustentabilidade em sua agenda. Mas ainda há muito a fazer e a publicação aponta três caminhos para o futuro.

A AGENDA PARA 2030

EM SETEMBRO DE 2015, DURANTE A 70ª ASSEMBLEIA GERAL DA ONU, LÍDERES MUNDIAIS DOS 193 PAÍSES SE COMPROMETERAM A ADOTAR UMA NOVA AGENDA GLOBAL. OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL REÚNEM 17 COMPROMISSOS COMPOSTOS DE 169 METAS COM A ASPIRAÇÃO DE ELIMINAR A POBREZA, COMBATER A DESIGUALDADE E A INJUSTIÇA E RESOLVER O DESAFIO DAS MUDANÇAS DO CLIMA. EM TODOS OS PAÍSES. PARA TODAS AS PESSOAS

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

No ano 2000 as Nações Unidas estabeleceram oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio para combater a pobreza extrema e melhorar a vida de comunidades em todo o mundo. Com o reconhecimento de seu sucesso, que resultou em menos 700 milhões de pessoas na pobreza, os países acordaram que essa agenda deveria ser ampliada para lidar com os desafios de um mundo mais complexo e conectado. Durante a Conferência para o Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, um grupo de trabalho foi estabelecido para apresentar as recomendações de uma nova agenda para os próximos 15 anos.

Resultado de um processo de negociações que envolveu a participação inédita da sociedade civil, os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, classificados pelo papa Francisco como "um importante sinal de esperança", buscam atender necessidades universais em cinco áreas: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias.

www.globalgoals.org

"A NOVA AGENDA É UMA PROMESSA DE LÍDERES A TODAS AS PESSOAS DE TODOS OS LUGARES. É UMA VISÃO UNIVERSAL, INTEGRADA E TRANSFORMADORA PARA UM MUNDO MELHOR. UMA AGENDA DE PROSPERIDADE COMPARTILHADA, PAZ E PARCERIA QUE CONVERGE PARA A URGÊNCIA DA AÇÃO EM CLIMA E ESTÁ ENRAIZADA NA IGUALDADE DE GÊNERO E NO RESPEITO AOS DIREITOS DE TODOS. ACIMA DE TUDO, PROMETE NÃO DEIXAR NINGUÉM PARA TRÁS. O VERDADEIRO TESTE DE COMPROMISSO SERÁ SUA IMPLANTAÇÃO. PRECISAMOS DA AÇÃO DE TODOS, EM TODA PARTE."

BAN KI-MOON, secretário-geral das Nações Unidas.

RESPONSABILIDADES COM OPORTUNIDADES

EMPRESAS ALINHADAS AOS ODS SÃO MAIS COMPETITIVAS

95%

dos entrevistados no Brasil preferem produtos e serviços de empresas alinhadas aos ODS

Em uma pesquisa coordenada pela consultoria PwC, que ouviu empresários, executivos e público em geral de 16 países, o Brasil aparece no topo do ranking quando o assunto são os serviços e produtos oferecidos por empresas que trabalham alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Dos entrevistados, 95% afirmaram que preferem empresas que defendem os ODS e têm ações para melhorar a vida de todos no planeta. Em segundo lugar, aparece a Índia (87%), seguida por Argentina (86%), China (85%) e África do Sul (85%).

Outro dado que chama a atenção é o número de profissionais comprometidos com os ODS no Brasil. Sessenta por cento dos entrevistados, de diversas áreas do conhecimento, defendem que os ODS são importantes para os negócios, seja a nível local seja global.

O ranking de comprometimento com os ODS é liderado pela Argentina: 80% acreditam que as empresas devem levar em conta os ODS na hora de fechar negócios. Em seguida, aparecem Malásia (70%), África do Sul (69%), Reino Unido (67%) e Alemanha (66%).

A pesquisa também revelou que a porcentagem de profissionais que se preocupam com os ODS quase triplica em relação ao público em geral: 92% dos entrevistados afirmaram que o tema é importante para o planeta, contra apenas 33% do público em geral. Até 2030, 71% dos integrantes da iniciativa privada pretendem realizar ações voltadas aos ODS. No entanto, apenas 13% dos empresários e executivos ouvidos pela pesquisa afirmaram que encontraram as ferramentas certas para atingir os ODS dentro do local de trabalho.

Foram entrevistados 2015 profissionais das áreas de comunicação, química, energia, engenharia, finanças, saúde, construção, varejo e tecnologia dos cinco continentes, entre junho e julho deste ano. Acesse a pesquisa na íntegra: https://goo.gl/cSjcvj

BÚSSOLA PARA OS NEGÓCIOS
Publicação orienta como a integrar os ODS

Produzida pelo Pacto Global, o Global Reporting Iniciative (GRI) e o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), *SDG Compass* é uma publicação que ajuda a identificar oportunidades de negócios apresentadas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e, também por meio deles, a reduzir riscos e a inserir a sustentabilidade no centro da estratégia das organizações. As empresas são encorajadas a definir suas prioridades baseadas na avaliação de seus aspectos positivos e negativos nos ODS, considerando sua cadeia de valor.

Disponível em: https://goo.gl/2ZlfnV

FUTURO MAIS ÉTICO

O DIÁLOGO ENTRE O SETOR PRIVADO E O PNUD NO ALINHAMENTO DO ODS 16

ÉRICA MÁSSIMO MACHADO
Analista de Programa do PNUD Brasil

Na definição dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o combate à corrupção e a promoção da boa governança estão contemplados no ODS 16: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis. Entre suas 12 metas, as que se relacionam diretamente ao tema são:

- **Meta 16.5:** reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas;
- **Meta 16.6:** desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis;
- **Meta 16.7:** garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa;
- **Meta 16.10:** assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais.

Para seu alcance, em relação ao arcabouço de políticas públicas, programas e projetos, o governo brasileiro se destaca internacionalmente pelo caráter inovador da abordagem ao tema da corrupção, por exemplo, com a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011) e a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013) e suas respectivas regulamentações. Para além do arcabouço jurídico, o que observamos no setor privado, especialmente nas grandes empresas, é uma maior atenção e mobilização em relação às questões de governança, à gestão de riscos e aos programas de *compliance*, evidenciando um amadurecimento do entendimento de uma cultura de integridade.

Em que pesem os esforços e os avanços dos setores público e privado, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) entende que a corrupção no Brasil ainda é endêmica. Ainda é importante compreender ou mesmo qualificar o que seja a corrupção, como ela acontece e seus impactos. Nessa perspectiva, o PNUD vem atuando com foco nas ações de prevenção e monitoramento de seus efeitos por entender que esta é uma das possíveis formas de antecipar o mapeamento e a gestão dos riscos e, assim, criar um arcabouço de proteção tanto para as empresas quanto seus funcionários.

O PNUD aborda a prevenção à corrupção a partir de quatro dimensões: a global, a institucional, a coletiva e a individual. A prevenção à corrupção deve ser vista como uma ação integrada de diversas instâncias e níveis gerenciais de uma empresa a partir de dinâmicas de discussão e construção que viabilizem um maior comprometimento individual, coletivo e institucional. O protagonismo dos indivíduos valoriza os saberes individuais e até mesmo os coletivos, ao mesmo tempo em que gera maior responsabilização, promove a cultura institucional de boa governança e permite o controle difuso dos riscos. Assim, as metodologias e ferramentas desenvolvidas pelo PNUD para sua atuação na área privilegiam processos participativos e de formulação coletiva, com foco em setores específicos do mercado. O enfoque setorial viabiliza o diálogo entre pares e facilita a troca de experiências. Permite, inclusive, que se possa trabalhar toda a cadeia produtiva de forma integrada.

Acreditamos que essa troca de conhecimento pode ser efetiva para o alcance das metas do ODS 16, algo fundamental para impedir que a corrupção continue reforçando as bases da desigualdade, comprometendo os princípios democráticos do País.

AS EMPRESAS SÃO PARTE DA SOLUÇÃO

ENTREVISTA: OLAJOBI MAKINWA CHEFE DE ANTICORRUPÇÃO E TRANSPARÊNCIA DO PACTO GLOBAL

Para a chefe de Anticorrupção e Transparência do Pacto Global, Olajobi Makinwa, a definição de "corrupção" – uso indevido de um poder confiado, quase sempre motivado pela ganância – se aplica não só a políticos e a funcionários públicos, mas também aos CEOs e CFOs das companhias. Nesta entrevista, ela avalia os esforços para envolver as empresas no combate à corrupção.

A ORIGEM DA CORRUPÇÃO É SEMPRE DOS GOVERNOS?

→ Muitas empresas acreditam que o governo é quem rouba, que pede suborno, que pratica extorsão e que elas são sempre vítimas. Mas, muitas vezes, são elas que instigam este suborno. Como elas são parte do problema, também são parte da solução. A ação contra isso começa com a recusa de subornos e a criação de políticas para mitigar atos do gênero. E é preciso comunicar essas políticas para os seus funcionários, para que eles se engajem, que seja uma ação coletiva.

AS EMPRESAS ESTÃO MAIS ABERTAS A DEBATER A CORRUPÇÃO?

→ Elas perceberam que é bom compartilhar experiências, trabalhar juntas, pois todas enfrentam os mesmos riscos e problemas. Compartilhar aprendizados é o que Pacto Global, por meio do 10º Princípio, procura fazer. Temos um Grupo de Trabalho em nível global formado por empresas de diferentes regiões e países para estabelecer uma agenda e prioridades para cada ano, apontar os desafios e trabalhá-los juntos. Se olhar os relatórios de progresso das empresas, poucas reportavam questões de corrupção. Ainda não é como gostaríamos, mas isso cresceu. Da mesma forma, há poucos anos não havia políticas das empresas para seus fornecedores, hoje elas se ampliam. São mudanças importantes, mas que precisam ganhar corpo. Minha esperança é termos um grande número delas engajadas, não apenas por obedecer à lei, o que é bom, mas pela crença em fazer negócios com integridade, o que fortalece suas próprias marcas.

OMO AVALIA OS RESULTADOS JÁ OBTIDOS COM O 10º PRINCIPIO DO PACTO GLOBAL?

→ Há 11 anos, quando o Pacto Global inseriu um décimo princípio pedindo às empresas que ajudassem a combater a corrupção em todas as suas formas, você e eu não estaríamos falando sobre corrupção no setor privado. Ninguém falava nisso, era uma coisa de governos. Mas as empresas perceberam que a corrupção é um custo para elas – há riscos legais, de reputação e financeiros. Agora, elas estão avaliando a corrupção não apenas pelos riscos, mas pela integridade. Suas equipes, investidores e clientes querem trabalhar, investir e comprar produtos de empresas limpas. As coisas mudaram. Outra mudança foi que, há 11 anos, mesmo no Pacto Global, não tínhamos recursos e ferramentas como temos hoje, uma vasta biblioteca com documentos acessíveis e gratuitos.

COMO AVALIA A META PARA CORRUPÇÃO NO ODS 16?

→ Os ODS se tratam de uma negociação internacional envolvendo muitos governos, um documento comum. Eles devem ser ratificados por meio de leis nacionais, com compromissos de implementação. Temos então a agenda para 2030 do ODS 16, mas também a Convenção das Nações Unidas para a Corrupção e

as várias leis nacionais. Uma complementa a outra, e todas têm de trabalhar juntas para alcançarmos os melhores resultados. O apoio das empresas é fundamental para esse sucesso. É claro que não podemos falar em erradicar a corrução, mas podemos identificá-la, de forma a não aceitá-la ou suportá-la em um caminho para o desenvolvimento sustentável. Nas questões ambientais, de direitos humanos e de trabalho, a corrupção é o atalho que não nos permitirá ter a sustentabilidade robusta que almejamos.

QUAL A MELHOR FORMA DE IDENTIFICÁ-LA?

→ Em 2009, o secretário-geral das Nações Unidas Ban Ki-Moon afirmou que a corrupção mata. Você vê isso em escolas nas quais os prédios desabam ou em barcos que afundam, e crianças morrem. Dizem que o problema é de licenciamento, de fiscalização, mas a corrupção está na origem disso. Precisamos dar cara a ela. Há sempre um ser humano por trás da corrupção. A quantas pessoas poderíamos atender em hospitais, quantas crianças poderiam ir para a escola ou serem alimentadas com o dinheiro que é roubado? Quando falamos sobre a grande corrupção, estamos falando sobre muito dinheiro. Se ela fosse uma atividade econômica, seria a terceira do mundo, correspondendo a 5% do PIB mundial. Por ano, são perdidos 1 trilhão de dólares com suborno. Imagine esse trilhão para o setor de educação no Brasil ou no meu país, a Nigéria? Precisamos mudar a percepção e a abordagem da corrupção na sociedade de que não é uma prática sem efeitos, mas de negação de direitos e de sofrimento.

É POSSÍVEL TORNAR O AMBIENTE INTERNO MAIS ÉTICO NAS EMPRESAS?

→ Muitas empresas estão discutindo a questão ética, em como conduzir negócios com integridade, e não apenas checando itens de *compliance*. Fazemos isso ao incentivar as empresas a implementar o 10º princípio do Pacto Global, mas também na colaboração com outras iniciativas irmãs, como os Princípios para Educação Empresarial Responsável, pelos quais, no âmbito da Iniciativa de Integridade da Siemens, foi desenvolvido um conjunto de ferramentas anticorrupção para ensinar alunos de universidades, os futuros líderes empresariais, que a corrupção não deve ser parte da estratégia de negócios. Trabalhamos também em estreita colaboração com os Princípios para Investimento Responsável, incentivando mais o diálogo entre investidores e empresas no engajamento contra a corrupção.

ATUALMENTE O BRASIL ESTÁ NA 69ª POSIÇÃO DO RANKING DE PERCEPÇÃO DA CORRUPÇÃO DA TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. COMO É POSSÍVEL AVANÇAR?

→ Na União Europeia o custo da corrupção chegou a 120 bilhões de euros em 2014. As leis estão aí, mas é preciso ver como serão implementadas. A prática é o que importa. Quando não há impunidade é possível construir a confiança das pessoas, não só no governo, mas nas empresas, nas equipes. Não é algo só em relação à grande corrupção, passa por todo o sistema de país, é sobre eu e você. Quando as pessoas percebem que isso está funcionando – para todos, e não só para alguns –, a percepção muda.

OS ESCÂNDALOS DE CORRUPÇÃO ATUAIS NO BRASIL PODEM TER PROVEITO PARA A SOCIEDADE?

→ Acredito que crises acontecem com empresas, indivíduos, governos, que devem estar aptos a se recalibrarem para que isso não aconteça de novo. Quando temos desafios em nossas vidas, só os tolos não aprendem com eles. Esta é uma grande oportunidade para reorientar a nós mesmos, refletir para onde queremos ir, aprender com os nossos erros para evitar repeti-los.

5%

do PIB ou 3 trilhões de dólares é o que corresponde a corrupção no mundo por ano. Estima-se que US$1 trilhão seja perdido só com subornos

A corrupção impacta todos os aspectos da sociedade: infraestrutura, habitação, saúde, saneamento e as instituições democráticas – e os grupos vulneráveis são afetados desproporcionalmente.

CONTEXTO

A LUTA CONTRA A CORRUPÇÃO NO BRASIL ESTÁ MELHOR APARELHADA COM UM NOVO CONJUNTO DE LEIS, QUE JÁ PRODUZEM RESULTADOS. MAS AINDA HÁ MUITO O QUE AVANÇAR

CONTRA A IMPUNIDADE

OS AVANÇOS DA LEI DA EMPRESA LIMPA PARA ENFRENTAR A CORRUPÇÃO ENTRE EMPRESAS E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Lei Anticorrupção, por meio da responsabilidade objetiva da pessoa jurídica, busca mudar o comportamento das empresas. Seus riscos se relacionam diretamente com os padrões de conduta e controles internos que possuem.

No final de 2015, em meio à onda de escândalos revelados no País, a corrupção superou, pela primeira vez, o desemprego, a violência, a educação e a saúde como a maior preocupação dos brasileiros, segundo o Instituto Datafolha, que pesquisa o tema anualmente desde 1996. Esse entendimento da sociedade é importantíssimo para intensificar as mudanças culturais e legais necessárias para combater esse mal que enfraquece as leis, corrompe eleições, mata pessoas e prejudica o pleno desenvolvimento de um país, agravando justamente os problemas de saúde, educação, violência e emprego que se busca resolver. Estima-se que o custo da corrupção no mundo seja da ordem de 3 trilhões de dólares por ano, segundo o Banco Mundial.

Nos últimos anos, o Brasil tem feito avanços para enfrentar o problema. A Lei nº 12.846/13, conhecida como Lei da Empresa Limpa ou Lei Anticorrupção, em vigor desde janeiro de 2014, é apontada por especialistas como uma das mais fortes e rigorosas, quando comparadas a outras similares no mundo, voltadas a combater às práticas de corrupção que envolvem órgãos públicos e funcionários do governo.

Ela tem origem em compromissos assumidos no ano 2000, quando o País ratificou a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). "Foi um processo demorado, que só veio a ser publicado em 2013, acredita-se, após a pressão social das manifestações de rua naquele ano, que aceleraram sua aprovação. Mas graças a ela, hoje, há muitas diretrizes e informações dos reguladores brasileiros sobre como conduzir investigações, processos administrativos, cálculos de multas e programas de *compliance* nas empresas", avalia o sócio-líder da área de Forense da Deloitte no Brasil, Trevor Schumacher. Especialista em gestão de

riscos de fraudes, subornos e corrupção internacional, ele destaca alguns dos aspectos mais relevantes da nova lei para as empresas:

Responsabilidade objetiva: pessoas jurídicas podem ser responsabilizadas em casos de corrupção, independentemente da comprovação de culpa. Isso vale para empresas no Brasil como as brasileiras que atuam em outras partes do mundo. "Este é o ponto mais forte e diferente das leis de outros países. Ter um ato, seu resultado e o nexo já são suficientes, e isso deve acelerar os processos."

A responsabilização também ocorrerá por atos de terceiros. "Dizer que eu não fiz, mas outro fez também não é mais suficiente. Se fez em benefício da empresa, ela será responsabilizada. Isso é mais abrangente que em outras leis internacionais. E ao fazer fusão ou aquisição, você compra também a responsabilidade do seu parceiro."

Atos lesivos: basta oferecer vantagem indevida para ser responsabilizado. E não se trata apenas de dinheiro, mas viagens, presentes, cursos, tratamentos ou outros benefícios. Da mesma forma, a responsabilização vale para terceiros: aqueles que oferecem a vantagem (parceiros, fornecedores, representantes ou prestadores de serviços) como os beneficiários, no caso de parentes, amigos, sócios ou "laranjas" da pessoa envolvida. "Atualmente, 99% das propinas são pagas por terceiros. É o grande risco hoje, pois há menor controle, mas as empresas serão responsabilizadas."

Penas mais rígidas: o valor das multas pode chegar a até 20% do faturamento bruto anual da empresa, ou até 60 milhões de reais, quando não for possível calcular esse faturamento bruto. Na esfera judicial, pode levar a dissolução compulsória da pessoa jurídica. "Como as penalidades serão aplicadas na prática ainda é a grande questão."

Agente público: a corrupção envolvendo agente público não se restringe ao fiscal, o prefeito ou deputado. "A lei tornou mais abrangente essa categoria, envolvendo funcionários da administração pública direta, indireta e até mesmo estrangeiros, de todos os poderes da República." Isso inclui o professor da escola aos profissionais de empresas de economia mista, fundações e prestadores de serviços típicos para o serviço público.

Abrangência: A Lei pode ser aplicada pela União, estados e municípios, com competência inclusive sobre as empresas brasileiras que atuam no exterior. "O Brasil possui mais de 5 mil municípios, ou seja, processos podem ser criados em qualquer lugar. Se isso terá consistência, ainda estamos observando na prática como vai funcionar."

Responsabilidade compartilhada

Para o secretário-executivo do Conselho Nacional de Controle Interno, Raphael Rodrigues Sore, a Lei Anticorrupção surge em um novo momento de transformação da administração pública. "Vemos nos últimos anos uma nova cepa de normas nascendo, como a Lei de Acesso à Informação, a Lei de Responsabilidade Fiscal um pouco mais atrás, a de Improbidade Administrativa, com a Constituição de 1988. São normas em que deixamos para trás um modelo burocrático, em que esperávamos que o Estado resolvesse sozinho os problemas públicos, para um modelo de compartilhamento de responsabilidades na sociedade de redes. A Lei Anticorrupção se insere nisso", avalia.

Segundo ele, a corrupção na administração pública continua sendo uma responsabilidade do Estado investigar, mas agora essa tarefa é compartilhada com empresas e a sociedade. "A Lei de Acesso à Informação é isso, um controle social. Quando o Estado abre suas informações para que cada cidadão se transforme em um agente de fiscalização, compartilha essa responsabilidade, sem tirar a dele", explica.

99%

das propinas são pagas por terceiros. É o grande risco hoje, pois há menor controle, mas as empresas serão responsabilizadas.

A corrupção na administração pública continua sendo uma responsabilidade do Estado investigar, mas agora essa tarefa é compartilhada com empresas e a sociedade.

A LEI PEGOU

EFEITOS, AVANÇOS E DESAFIOS EM QUASE DOIS ANOS DA LEI DA EMPRESA LIMPA

POR CARLOS HENRIQUE DA SILVA AYRES
associado da Trench, Rossi e Watanabe Advogados

A Lei da Empresa Limpa (LEL), nº 12.846/13, está alterando o cenário do combate à corrupção no Brasil. Em que pese ainda não existirem muitas condenações com base na LEL – tem-se notícia de algumas condenações na esfera estadual e de algumas dezenas de procedimentos em andamento no âmbito federal –, ela tem proporcionado avanços significativos para enfrentar esse malefício no País.

Deve-se observar, entretanto, que o número relativamente baixo de condenações com base na LEL não deve ser interpretado negativamente, pois ela não é aplicada retroativamente para punição. Dessa forma, os atos ilícitos ocorridos na vigência de lei demoram certo tempo para serem identificados, investigados e processados.

REGULAMENTAÇÕES DA LEL

Diversas regulamentações foram publicadas desde a entrada em vigor da LEL. Em março de 2015, o Decreto Federal 8.420/2015 elencou 16 parâmetros de avaliação de programas de *compliance*. Também tratou de outros aspectos da LEL, detalhando processos administrativos e sanções, cálculo de multas, acordos de leniência e cadastro de entidades sancionadas. Ademais, em abril de 2015, a CGU emitiu quatro novas regulamentações relacionadas à LEL:

- Portaria 909/2015: estabelece o procedimento para a avaliação de programas de *compliance* – os elementos do programa de *compliance* estão listados no Decreto 8.420/2015;
- Portaria 910/2015: traz regras relacionadas aos processos administrativos e acordos de leniência;
- Instrução Normativa 1/2015: estabelece uma metodologia para o cálculo da receita bruta e os impostos a serem excluídos para fins de cálculo da multa;
- Instrução Normativa 2/2015: trata do registro de informações no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS e do Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP. Tais regulamentações, a princípio, proporcionam maior segurança jurídica para as pessoas jurídicas. Por fim, deve-se notar que estados e municípios também têm regulamentado a LEL nas suas respectivas esferas.

EXPANSÃO DE *COMPLIANCE*

Antes mesmo de sua entrada em vigor, a lei impulsionou a criação de programas de integridade, principalmente por empresas brasileiras que não estavam sujeitas à legislação estrangeira de combate à corrupção, como a americana FCPA e a britânica Bribery Act. Tendo em vista que na LEL as pessoas jurídicas podem ser responsabilizadas pelos atos ilícitos de terceiros, bastando que os atos sejam cometidos no benefício ou interesse da pessoa jurídica, muitas empresas passaram a exigir que os seus terceiros tenham programas anticorrupção como condição para firmar ou renovar contratos. Outras empresas foram mais longe e estão exigindo que os fornecedores também tenham programas de *compliance*. Ademais, no âmbito da LEL, se uma empresa tem 10% ou mais das ações da outra empresa, ainda que não tenha o controle de tal entidade, aquela pode ser punida com multa, além de reparação de danos por violações cometidas pela sua coligada. Diante disso, diversos investidores estão condicionando seus aportes à existência ou à implementação de um programa de *compliance* anticorrupção que atenda a determinadas normas acordadas previamente. Dessa forma, mais do que um fator atenuante de eventuais sanções, ter o programa se torna vantagem competitiva.

DESAFIOS NA CELEBRAÇÃO DE ACORDOS DE LENIÊNCIA

A possibilidade de celebração de acordos de leniência trazida pela LEL, em linha com a experiência internacional e da legislação antitruste brasileira, é uma ferramenta importante para o combate à corrupção e outros atos lesivos no Brasil. Mas é um conceito novo para muitas autoridades brasileiras. Da forma como está estruturada na lei, a celebração do acordo de leniência não isenta a pessoa jurídica de todas as sanções. Pelo contrário, a pessoa jurídica continua suscetível a sanções significativas. Ademais, diversas autoridades podem ter competência para sancionar uma mesma conduta.

Empresas têm encontrado grande dificuldade ao negociar acordos de leniência. Esse processo tem sido algo extremamente complexo, especialmente nas esferas estadual e municipal, até por conta de desconhecimento das autoridades. É fundamental que todas as autoridades competentes se envolvam no acordo e se conscientizem sobre a importância dos acordos de leniência para o combate à corrupção no Brasil, proporcionado segurança jurídica aos envolvidos. Sem isso, essa importante ferramenta estará fadada ao fracasso.

DIFERENÇAS ENTRE LENIÊNCIA E DELAÇÃO

Três situações estão mais em evidência no Brasil: buscas e apreensões em diversas empresas têm sido realizadas por meio de informações obtidas por meio um acordo de leniência; fatos obtidos por delação premiada, juntamente com outras provas, são utilizados para fundamentar a condenação de membros de uma organização criminosa que lesou os cofres públicos; empresas buscam celebrar acordo de leniência com a CGU por atos de corrupção praticados por funcionários para manterem seus contratos com o governo federal.

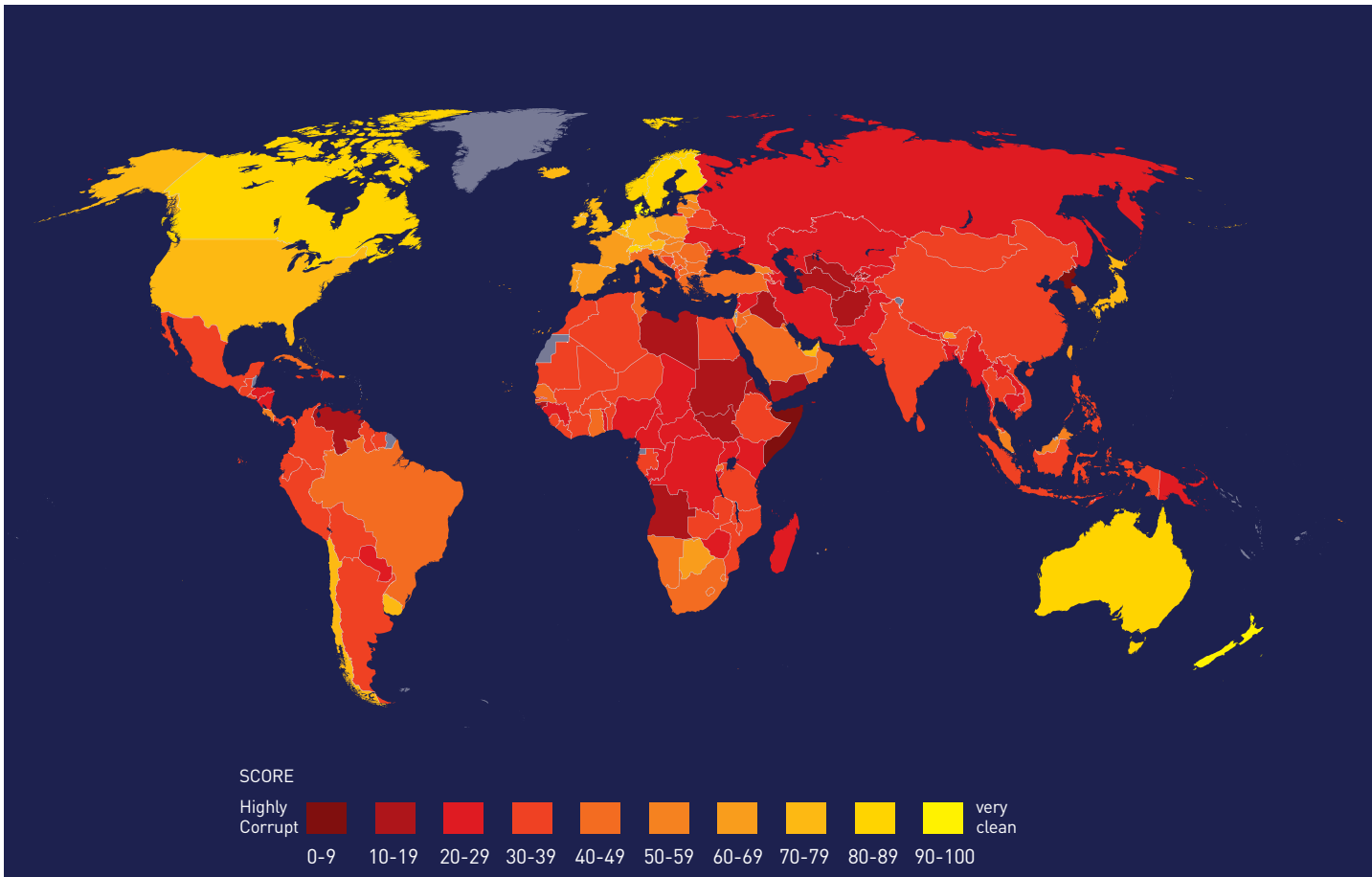
Para diferenciar cada tipo de "acordo" nelas mencionados, com seus requisitos, benefícios e deveres, conheça no quadro abaixo as principais características dos três institutos existentes até agora no Brasil:

	Acordo de leniência para infrações contra a ordem econômica	Delação Premiada	Acordo de leniência para atos de corrupção
Aplicação	Crimes e infrações contra a ordem econômica.	Crimes praticados por organização criminosa.	Atos lesivos à administração pública brasileira ou estrangeira; ou ilícitos em licitações.
Instrumentos legais	Artigos 86 e 87 da Lei 12.529/2011	Artigos 4º a 7º da Lei 12.850/2013.	Artigos 16 e 17 da Lei 12.846/2013.
Órgão responsável	Superintendência Geral do CADE	Polícia ou Ministério Público (federais ou estaduais).	Autoridade máxima do órgão público (no âmbito federal, a CGU)
Quem pode?	Pessoas físicas ou jurídicas.	Somente pessoas físicas. Pessoas jurídicas somente em crimes ambientais.	Somente pessoas jurídicas.
Publicidade para outros países	Por meio de *waiver* (autorização do leniente).	Países que possuem acordos de cooperação com o Brasil.	Por meio de *waiver* (autorização do leniente).
Efeitos Civis	Extinção da ação punitiva ou redução da penalidade de 1/3 a 2/3. Não exclui a reparação judicial das vítimas.	Não se aplica.	Redução de até 2/3 da pena, exclusão da pena de publicação da condenação e exclusão da reparação judicial, mas o leniente deve reparar o dano causado.
Efeitos penais	Extinção da punibilidade de crimes contra a ordem econômica, crimes previstos na lei de licitações e de associação criminosa.	Perdão judicial ou redução da pena de 1/3 a 2/3; substituição da pena de prisão por restritiva de direito; não ser denunciado.	Não se aplica
Outros benefícios	Extensão às empresas do mesmo grupo econômico e aos seus colaboradores; e sigilo da proposta.	Medidas de proteção; manutenção do anonimato; cumprimento de pena em regime diferenciado.	Extensão às empresas do mesmo grupo econômico.
Cooperação	Identificação dos demais envolvidos; obtenção de provas da infração; arcar com os custos envolvidos com a cooperação.	Identificação dos demais envolvidos; revelações sobre a organização criminosa; prevenção de ações criminosas; recuperação de valores obtidos pela organização criminosa, e localização de vítimas, se houver.	Identificação dos demais envolvidos; obtenção célere de provas da infração; e arcar com os custos envolvidos com a cooperação.
Requisitos	Ser o primeiro a noticiar a infração; cessar a infração totalmente; não haver provas suficientes da infração; confissão; e plena cooperação.	Colaboração voluntária e efetiva para a redução da pena ou sua substituição. Para o não oferecimento de denúncia, o delator não pode ser líder da organização criminosa e deve ser o primeiro a prestar a colaboração.	Ser o primeiro a noticiar a infração; cessar a infração totalmente; confissão; e plena cooperação.
Homologação	Tribunal do CADE.	Juiz de direito.	O próprio órgão responsável.
Plus	Há possibilidade de se noticiar outras infrações para obtenção dos benefícios.	Caso realizada após sentença, a pena poderá ser reduzida pela metade ou ser garantida a progressão de regime.	Não se aplica
Negativa	Informações repassadas não podem ser consideradas como confissão, nem reconhecimento da licitude.	As provas produzidas não poderão ser utilizadas em desfavor do colaborador.	Não importa em reconhecimento de prática de ato ilícito.
Compliance	Está em fase de análise.	Não se aplica	Pode atenuar as penas.

Ter conhecimento sobre cada forma de colaboração com autoridades públicas para a apuração de ilícitos é apenas o primeiro passo. O segundo, mais complexo, é responder as dúvidas que surgem diante de uma situação na qual a empresa deva ou deseje cooperar e que envolva a competência de diversos órgãos públicos. As respostas dependem das peculiaridades de cada caso e, por isso, só podem ser dadas por grupo multidisciplinar de advogados aptos a traçar e defender a melhor estratégia para atender aos interesses e assegurar os benefícios legalmente previstos à empresa.

Por HELOÍSA ESTELLITA e FILIPE BATICH, Trench, Rossi e Watanabe Advogados

→



PERCEPÇÃO DA CORRUPÇÃO

No Índice da Transparência Internacional, o Brasil aparece na 69ª posição em um universo de 175 países, com um *score* de 43 pontos – considerada a média do mundo. Quando maior a pontuação obtida, menos percebida é a corrupção no país. Enquanto a Dinamarca lidera o ranking com 93 pontos, Somália e Coreia do Norte empatam com 8 pontos em último lugar.

Nas Américas, cuja média é 45 pontos, o Canadá acumula 81 pontos, ocupando a 10ª posição geral, enquanto a Venezuela, com apenas 18 pontos, se posiciona na 161ª posição, a pior percepção de corrupção no continente.

#cpi2014
www.transparency.org/cpi
© 2014 Transparency International. All rights reserved.

PARA IR ALÉM

POR QUE A CAMPANHA DO MINISTÉRIO PÚBLICO É IMPORTANTE PARA DAR MAIS EFETIVIDADE AO COMBATE À CORRUPÇÃO

THAMÉA DANELON VALIENGO
Procuradora da República e integrante do Núcleo de Combate à Corrupção no Ministério Público Federal em São Paulo (SP)

Por conta dos expressivos resultados negativos provocados pela corrupção – segundo a ONU, são desviados 200 bilhões de reais por ano no Brasil – diversos diplomas legais surgiram no nosso ordenamento jurídico para controlar e combater esse malefício. Embora a corrupção atinja todos os países, ela é extremamente devastadora nas nações menos desenvolvidas, cujos índices de escolaridade e condições sociais são os menores. O Brasil está entre esses países, ocupando a posição número 69 no ranking de percepção da corrução da organização Transparência Internacional.

Esse alarmante cenário impulsionou a elaboração de leis que almejam efetivar o combate a esta patologia, tais como a Lei da Responsabilidade Fiscal, Lei da Transparência e a recente Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa. Nessa linha, nasce a campanha "10 Medidas Contra a Corrupção", no seio da admirável Operação Lavajato, uma força-tarefa formada por membros do Ministério Público Federal, Polícia Federal e Receita Federal, dentre outros, que apurou e comprovou um dos grandes desvios de valores públicos do Brasil. Embora a Lavajato esteja sendo exitosa, ela por si só não é capaz de transformar a atual situação de institucionalização da corrupção em nosso país, pois, nas palavras do seu coordenador, o procurador Deltan Dallagnol, a Operação apenas enfrenta um tumor, sendo imperioso o tratamento de todo o sistema cancerígeno, o que depende da urgente transformação do nosso sistema judicial e processual.

Assim, a campanha surge num momento histórico e propício para a implementação de mudanças concretas, possíveis e eficientes. Nos mesmos moldes da aprovada Lei da Ficha Limpa, ela almeja a coleta de 1,5 milhão de assinaturas em todo o território nacional para que as 10 medidas elaboradas pelo Ministério Público sejam encaminhadas ao Congresso Nacional na forma de anteprojetos de leis de iniciativa popular. O objetivo é tornar efetivo o combate à corrupção por meio do aumento das penas para esses crimes; pela adoção de medidas preventivas; reforma do sistema de prescrição penal; responsabilização de partidos políticos; e da maior celeridade e eficiência do sistema judicial através, por exemplo, da redução de recursos exclusivamente procrastinatórios, dentre outros pontos – sem que haja qualquer violação ou limitação do direito constitucional da ampla defesa.

As novas ferramentas de combate à corrupção, como a Lei da Empresa Limpa, são de fato inovadoras e com certa efetividade. Entretanto, para que

200 bilhões de reais são desviados no Brasil por ano, segundo estimativas da ONU.

ocorram mudanças sistêmicas, efetivas e, de fato, inovadoras, as legislações basilares que versam sobre a apuração dos atos de corrupção, seu processamento e punição devem ser alteradas. São elas o Código Penal, os Códigos de Processo Penal e Civil e a Lei de Improbidade Administrativa.

Uma das medidas da campanha, por exemplo, objetiva alterar o Código Penal e a Lei dos Crimes Hediondos para que a pena mínima do crime de corrupção seja elevada de dois anos para quatro anos. E que seja considerado crime hediondo a corrupção de altos valores (acima de R$ 70 mil aproximadamente). Essa providência é de extrema necessidade, pois, quando ocorre a condenação com a pena mínima de dois anos, esta é substituída por pena restritiva de direitos, mais branda, que é cumprida em liberdade, podendo ainda ser atingida pelo indulto natalino ou outros benefícios penais e processuais desarrazoados. Assim, com o aumento das penas de corrupção, que se dará de forma proporcional ao dano causado ou vantagem ilícita auferida, este delito passará a ser tratado como de alto risco, nos mesmos moldes do crime de homicídio, fazendo com que o agente corrupto cumpra por mais tempo sua pena atrás das grades.

Outra medida da campanha prevê uma reforma no sistema recursal. Atualmente, a experiência e estudos sobre o tema demonstram que, em regra, uma ação que apura corrupção somente se conclui após 10 a 15 anos por conta do número excessivo de recursos e de seus ineficientes ritos processuais que, em vez de tutelar o direito de defesa, apenas procrastinam de forma estritamente desnecessária a ação, resultando na prescrição e em impunidade.

Após a almejada aprovação pelo Congresso Nacional, as 10 medidas teriam aplicabilidade imediata, alcançando milhares de ações penais e cíveis que buscam a punição pela prática desse delito, transformando a corrupção num crime de alto risco diante das penas severas e tramitação ágil dos processos, em prol de uma sociedade mais justa, digna e respeitada.

CONHEÇA E APOIE A CAMPANHA

www.dezmedidas.mpf.mp.br

1,5mi

de assinaturas em todo o território nacional são necessárias para que as 10 medidas elaboradas pelo Ministério Público sejam encaminhadas ao Congresso Nacional na forma de anteprojetos de leis de iniciativa popular

APROFUNDE-SE NO TEMA

SITES, PUBLICAÇÕES E FERRAMENTAS DE REFERÊNCIA NO COMBATE À CORRUPÇÃO

Thefightagainstcorruption.org
O site oferece treinamento online a partir de questões e dilemas éticos que se relacionam à aplicação da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. O Pacto Global e o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime desenvolveram seis módulos interativos, com cerca de cinco minutos cada, que simulam situações frequentes ao cotidiano corporativo.

Transparency.org
No site da Transparência Internacional é possível consultar pesquisas, estatísticas e o Índice de Percepção da Corrupção em todo o mundo.

Business-anti-corruption.com
Acesse guias, treinamentos online, legislações e outras informações.

Fcpamericas.com
Blog de cobertura e análise de questões de corrupção na América Latina.

PUBLICAÇÕES

Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas
Guia de orientação para *compliance* da CGU.
http://goo.gl/nWcuXe

Empresas Brasileiras no Exterior – Relacionamento com a Administração Pública Estrangeira, Política de Hospitalidade, Brindes e Presentes
Cartilha Anticorrupção da Apex-CGU.
http://goo.gl/LWCQs2

Guia de Recursos da FCPA
Como aplicar a lei de práticas de corrupção estrangeira dos EUA.
http://goo.gl/8eZvgS

Guia Bribery Act (2010)
Diretrizes para aplicação da lei anti-suborno do Reino Unido.
http://goo.gl/hymOnV

Guia de Anticorrupção, Ética e Conformidade para os Negócios (2013)
Publicação da OECD , UNODC e Banco Mundial.
http://goo.gl/piVZnv

Convenção das Nações Unidas contra a corrupção (2003)
http://goo.gl/ubL80n

Estrutura Integrada para Controle Interno
Recomendações da COSO (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway) para controles internos no processo de gerenciamento de risco de um programa de conformidade.
http://goo.gl/WNRBeJ

DESAFIOS E PROPOSTAS

DA ADOÇÃO DE MECANISMOS DE CONTROLE INTERNOS A UMA CULTURA CORPORATIVA DE INTEGRIDADE QUE FAVOREÇA O ENGAJAMENTO EM AÇÕES COLETIVAS, A PARTICIPAÇÃO DO SETOR PRIVADO NO COMBATE À CORRUPÇÃO DISPÕE DE MUITAS FERRAMENTAS QUE SÃO FUNDAMENTAIS PARA O SEU SUCESSO

INTEGRIDADE NA PRÁTICA

CONHEÇA OS REQUISITOS PARA TER UM PROGRAMA DE *COMPLIANCE* FORTE E SEUS BENEFÍCIOS

O apoio permanente e o compromisso da alta direção com a criação de uma cultura de ética e integridade na empresa é a base de um programa de integridade efetivo.

Mais do que acionistas e governos, a sociedade tem acompanhando com mais interesse a atuação das empresas, como funcionam, de onde vêm seus insumos para a produção, como elas tratam seus funcionários. Com a Lei da Empresa Limpa, que passou a responsabilizar empresas por atos de corrupção praticados até mesmo por terceiros, em seu nome, tornou-se imperativo que elas estabeleçam uma cultura de transparência e práticas éticas em suas atividades de gestão para atingir outros ganhos e a sustentabilidade do setor empresarial.

Em março de 2015, o decreto federal nº 8.420/15 que regulamentou a nova lei definiu um conjunto de processos e mecanismos que pessoas jurídicas devem instituir internamente com o objetivo de detectar e sanar atos ilícitos como desvios, fraudes e outras irregularidades praticadas contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Sem explicitar um modelo pronto a ser seguido, os 16 itens são balizadores para que um programa de *compliance* ou integridade seja implementado de forma adequada às atividades do negócio, porte e exposição da empresa.

"Programas de *compliance* eram algo que apenas empresas reguladas tinham, como telefonias e bancos, porque precisavam reportar uma série de práticas exigidas pelas agências de regulação. Com a lei anticorrupção e outras demandas adicionais, como o novo mercado da BM&F-Bovespa para as empresas que querem abrir capital; o FCPA, a lei americana, que afetava algumas empresas brasileiras com operação nos Estados Unidos; os códigos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a função *compliance* se tornou fundamental, independentemente do setor que a empresa atua", explica Camila Araújo, sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte.

Em caso de ocorrência de ato ilícito, o programa passa a ser levado em consideração pelo órgão de fiscalização tanto para atenuar possíveis sanções, como multas. "Um acordo de leniência é decorrência direta do programa de *compliance*. Se a empresa tem um sistema efetivo e bem estruturado, baseado no comprometimento da alta administração, a irregularidade, se houver, é considerada excepcional. Um funcionário que atentou contra as próprias normas da empresa e não só contra a administração pública. A lógica, portanto, é da cooperação com o órgão fiscalizador e as penalidades serão menores", explica Renato Capanema, coordenador-geral de Integridade da Controladoria Geral da União (CGU).

O contrário também é válido.

"O caso da Operação Lava-Jato é emblemático. Nos julgamentos, promotores e juiz perguntam com frequência se a empresa tinha programa de *compliance* e se conduzia investigação interna para apurar os atos ilícitos. As negativas são usadas nas teses de omissão do Ministério Público para buscar a responsabilização dos administradores", informa o advogado Carlos Henrique da Silva Ayres, do escritório Trench, Rossi e Watanabe Advogados.

A CGU, o principal órgão de controle interno do poder público, responsável por fazer essa avaliação da robustez das medidas de *compliance* de empresas investigadas em atos ilícitos, estabelece cinco pilares para um programa de integridade:

1. **Comprometimento e apoio da alta direção**: condição indispensável e permanente para o fomento a uma cultura ética e de respeito às leis;
2. **Instância responsável**: deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros;
3. **Análise de perfil e riscos**: a empresa deve conhecer seus processos e sua estrutura organizacional;
4. **Estruturação das regras e instrumentos**: procedimentos de prevenção, detecção e reporte de irregularidades;
5. **Estratégias de monitoramento contínuo**: é necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e seu aperfeiçoamento constante.

Para empresas que justificam o custo inerente de um programa de *compliance* para o adiamento em sua implantação, é preciso considerar que os prejuízos financeiros e de imagem em função da ocorrência de riscos de corrupção podem ser muito maiores. Além disso, diante do conceito de responsabilização objetiva instituída pela Lei da Empresa Limpa, muitas empresas têm cobrado outras, sobretudo fornecedores, a também adotar um programa de integridade, para evitar situações como a ocorrência de trabalho escravo na ponta de sua cadeia produtiva, por exemplo. Assim, um sistema de *compliance* ganha valor de mercado e a decisão sobre sua implantação passa a seguir, portanto, também a lógica econômica, como fator de competitividade frente a concorrentes.

Ao final, com o amadurecimento dos programas de integridade, ganham as empresas, com mais segurança; os mercados, que ficam mais transparentes; e toda a sociedade, que se torna mais ética.

É indispensável que cada empresa faça sua autoanálise e conheça suas necessidades e especificidades para definir o programa de integridade que mais se adeque a sua realidade.

ENTENDA O *COMPLIANCE*

O conceito de *compliance* é atuar em conformidade com as normas legais e regulamentares, políticas e diretrizes estabelecidas pela organização, além de evitar, detectar e tratar quaisquer desvios que possam ocorrer. Apoiado por outras linhas de defesa, como a auditoria interna e o comitê de riscos, ele exerce uma função de governança, mas também de comunicação, ao ser um elo entre a alta direção e as áreas operacionais da empresa, para avaliar e monitorar riscos e reportar os esforços de controle. Em função disso, seus principais benefícios são:

- Fortalecer a governança corporativa
- Minimizar multas e autuações
- Melhorar a percepção do ambiente interno e das relações de trabalho

Para ser efetivo em seu mandato, o programa de *compliance* deve ter:

- Objetivos claros de atuação, com estrutura, recursos e diretrizes formais bem definidos;
- Independência;
- Pleno acesso à informação;
- Acesso direto ao CEO e ao Conselho;
- Autoridade e responsabilidade para acompanhar problemas e abranger toda a organização;
- Comunicação com reguladores;
- Reporte periódicos ao conselho e à auditoria, provendo opinião quando consultado;
- Participação em comitês de negócio, governança e controle.
- Metodologia baseada em riscos para fazer sua gestão e monitoramento.

COMPLIANCE EM 16 PASSOS

Como parte estratégica da promoção da transparência e combate à corrupção, a Rede Brasileira do Pacto Global, com apoio de membros do GT Anticorrupção, vem promovendo desde 2013 workshops sobre a implementação de sistemas de *compliance* e mitigação e avaliação de riscos como forma de ampliar o conhecimento e trocar experiências. Quatro já foram realizados em São Paulo (SP) e Curitiba (PR). O último, em 2015, foi adaptado com o apoio do Sebrae para pequenas e médias empresas. "É de vital importância que as médias, pequenas e microempresas se mobilizem rapidamente para estruturar e implantar seus programas de integridade, visto que a Lei da Empresa Limpa é para todas, independentemente do porte e setor de atuação. O Pacto Global está empenhado em auxiliar suas empresas signatárias nessa jornada transformadora pela ética e transparência", afirma Marcos Muniz Rossa, superintendente de Sustentabilidade do Grupo Libra e vice-presidente do Pacto Global no Brasil.

A primeira condição para formatar um programa de *compliance* integrado e adequado às próprias necessidades é se assegurar de que a empresa está ciente de seus valores, dos potenciais riscos e áreas vulneráveis; a segunda, aplicar esse conhecimento, incorporando esses elementos como parte de sua cultura para criar práticas e processos com esse objetivo.

Na metodologia desenvolvida em parceria com o Instituto Ethos, Petrobras, Braskem, PwC e Grupo Libra, os 16 itens de implementação do Decreto nº 8.420/15 (que também contemplam, indiretamente, os 10 marcos do *Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, a lei anticorrupção americana) são organizados em quatro grupos em função de suas características. Cada um deles deve ser analisado em profundidade em relação aos objetivos e desempenho, desafios internos e externos e possíveis oportunidades, a partir de perguntas-chaves para cada requisito.

1. CULTURA DE *COMPLIANCE*
Deve ser construída a partir do reconhecimento de sua importância pela empresa e da disseminação de informações sobre o tema a todos os funcionários, pois o desconhecimento ainda é uma das principais barreiras iniciais.

1. **Comprometimento da alta direção da empresa,** incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa.
2. **Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade**, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos.
3. **Padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas**, quando necessário, a terceiros, como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.
9. **Independência, estrutura e autoridade** da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento.

2. GESTÃO DE RISCO

É considerada a etapa mais crítica e complexa por geralmente envolver novos processos e comportamentos na empresa. Exige regras claras, valores bem definidos e o bom entendimento das relações nas esferas público-privado e privado-privado.

4. **Treinamentos periódicos** sobre o programa de integridade.
5. **Análise periódica de riscos** para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade.
6. **Registros contábeis** fidedignos (auditoria).
7. **Controles internos** que assegurem as informações – confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da empresa.
8. **Procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos** no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões.

16. **Transparência da pessoa jurídica nas doações** para candidatos e partidos políticos.

3. CANAIS DE DENÚNCIA E REMEDIAÇÃO

Poucas são as empresas que contam com ouvidoria ou comitê interno para denúncias. O desafio é garantir a confiabilidade e impessoalidade no processo para que o denunciante relate violações sem sofrer qualquer tipo de retaliação.

10. **Canais de denúncia de irregularidades**, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;
11. **Medidas disciplinares** em caso de violação do programa de integridade;
12. **Procedimentos que assegurem a pronta interrupção** de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados.

4. MELHORIA CONTÍNUA

É necessário conhecer toda a cadeia de valor com que se trabalha e estender a preocupação com a integridade e transparência a parceiros e fornecedores, levando em conta suas diferenças culturais.

13. **Diligências apropriadas para contratação e supervisão** de terceiros, como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.
14. **Verificação nas fusões, aquisições e reestruturações societárias** de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas empresas envolvidas.
15. **Monitoramento contínuo do programa de integridade** visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos na Lei nº 12.846, de 2013.

PERGUNTAS-CHAVE

Em cada item, avalie:

- Qual a importância para a sua empresa?
- Ela tem processos referentes a ele? Se sim, quais?
- Os processos são suficientes ou adequados para prevenir fraude ou casos de corrupção?
- Quais as dificuldades de se implantar processos referentes a ele?
- Qual o ponto de partida?
- Quais as áreas de maiores riscos de corrupção na sua empresa? Sua empresa já tem uma matriz de riscos de corrupção e ações para mitiga-los?

EVITE SURPRESAS

A AVALIAÇÃO DE RISCO EM CORRUPÇÃO É ESTRATÉGICA E OBRIGATÓRIA EM UM SISTEMA DE *COMPLIANCE*

BAIXE EM PORTUGUÊS
www.pactoglobal.org.br/artigo/144/Publicacoes-Rede-Brasileira

Ignorar os próprios riscos se tornou o maior deles para uma empresa. Alegar desconhecimento ao ser surpreendido ou flagrado em atos de corrupção já não é mais aceito facilmente. Aos olhos da lei, quem não sabia deveria ter instrumentos para saber, afinal, é a partir da identificação das possíveis ameaças que se estabelece a prevenção e controle para, senão eliminá-las, pelo menos reduzi-las. Nesse sentido, a Avaliação de Riscos torna-se indispensável como proteção ao desempenho e reputação da empresa.

Por levantar as vulnerabilidades e definir os mecanismos de controle como resposta, a avaliação de riscos é responsável também por moldar o sistema de *compliance* à realidade da empresa, uma exigência da lei anticorrupção. "Avaliação de risco é igual a gente, não existe uma igual a outra. É algo árduo de ser feito, pois deve considerar as particularidades do negócio. Não é possível copiar o modelo do outro", afirma a *head* de *Compliance*, Auditoria Interna, Gerenciamento de Risco e Ética da Braskem, Olga Pontes.

Por isso, após o engajamento da alta administração, essa etapa é apontada por muitos especialistas como a segunda mais importante. "É onde está toda a inteligência de um sistema de *compliance*, pois determina o escopo de atuação. Se mapearmos todas as leis, são de 30 a 40 mil itens de conformidade que uma empresa deve atender. Vou monitorar todos os riscos? Alguns já podem estar controlados por iniciativas de outras áreas enquanto outros estão descuidados", afirma Camila Araújo, sócia-líder do Centro de Governança Corporativa da Deloitte.

Uma avaliação de risco eficiente significa, portanto, entender a empresa, seus desafios regulatórios e financeiros, o ambiente em que opera e com quem se está lidando, pois ela é o elo de integração e comunicação entre as áreas operacionais e a alta administração.

COMO FAZER

Para auxiliar empresas de qualquer atividade e porte a fazer esse mergulho na identificação, classificação, monitoramento e combate de seus riscos, o Pacto Global, com o apoio da Deloitte, desenvolveu uma metodologia a partir do entendimento do que é corrupção e todas as suas possíveis formas de propagação. Esse conteúdo está reunido no *Guia de Avaliação de Risco em Corrupção*. Lançado em 2015 em português e produzido com a colaboração de especialistas em anticorrupção, organizações não governamentais e profissionais de negócios, o guia traz exemplos reais e práticos para implementação, aplicando-se a todas as empresas.

"Essa publicação traz uma segurança maior na implantação de um programa de *compliance*. Para nós, foi um ganho de afirmação, mostrou que estamos no caminho certo", avalia Alexandre Mugnaini, coordenador técnico do projeto de implantação do Sistema de Gestão Integrado de Riscos Corporativos da Itaipu Binacional.

FORMAS DA CORRUPÇÃO

A avaliação de risco deve levantar as máscaras que escondem suas várias faces:

- Suborno (propinas, doações, facilitações de doações)
- Conflito de interesses
- Conluio (cartéis, manipulação de propostas, fixação de preços)
- Porta giratória
- Patronagem
- Agenciamento de informações ilegais
- Uso de informações privilegiadas
- Evasão fiscal

A AVALIAÇÃO DE RISCO EM SEIS ETAPAS

1. Estabelecer o processo

- É preciso entender qual o cenário da empresa, seus possíveis problemas em relação à corrupção e quais objetivos são esperados com a Avaliação de Risco.
- Planejamento das várias ações para identificar a real exposição ao risco, definindo os responsáveis, os recursos necessários, como os dados serão coletados e, principalmente, qual o nível de tolerância ao risco.

2. Identificar os riscos

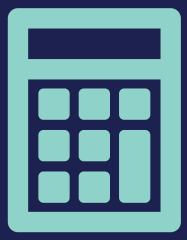
- Coleta dos dados por meio de documentos, entrevistas, workshops, consultas etc. Deve-se considerar que há processos, países e setores específicos que aumentam a exposição ao risco de corrupção.
- Faz a diferenciação dos riscos entre as razões pelas quais a corrupção ocorre, suas formas de ocorrência e o meio em que ela é propagada. Tudo deve ser documentado.

3. Classificar o risco inerente

- É o momento de avaliar os riscos identificados sem levar em conta ainda os controles existentes.
- A classificação é feita pela combinação entre a probabilidade de ocorrência e o potencial de impacto de cada risco, levando em conta o nível de tolerância e quem são as pessoas envolvidas.

4. Identificar e classificar os controles de mitigação

- Avalia a estrutura interna e faz o mapeamento de todas as iniciativas, processos, atividades e controles assumidos pela empresa para reduzir a exposição aos riscos inerentes detectados.
- Os controles podem ser gerais ou específicos, preventivos (que visam conscientizar) ou detectivos (identificam desvios).



5. Calcular o risco residual

Considera os riscos remanescentes após a aplicação dos mecanismos de controle — um cálculo que poder qualitativo ou quantitativo. Ao ser classificado em alto, médio ou baixo, é um forte indicativo à administração de onde pode estar a maior exposição ao risco de corrupção.

6. Desenvolver o plano de ação

- A etapa final é dedicada a atuar nos riscos residuais que se encontram fora do nível de tolerância da empresa. Essa resposta deve ser pragmática e seletiva, podendo ir além do aprimoramento de controles internos.
- É importante engajar as áreas responsáveis que farão o plano de ação. Cabe ao *compliance* monitorá-lo para reportá-lo aos órgãos de controle.

TESTE

RESPONDA COMO VOCÊ ENCARARIA, NA PRÁTICA, CADA SITUAÇÃO E AVALIE SUA TOLERÂNCIA À CORRUPÇÃO

Por CAMILA GUALDA SAMPAIO ARAUJO (Deloitte)

1. Você trabalha no departamento financeiro de empresa "COMPANY", cotada na bolsa de valores, na qual 50% das ações são detidas por uma empresa pública. Você enfrenta problemas financeiros em razão do tratamento de saúde de seu pai. Seu melhor amigo procura opções de investimentos e faz uma proposta: emprestar-lhe 100 mil reais em troca de um conselho – vale a pena ou não investir na COMPANY? Dar esse conselho:

a) Não caracteriza ato de corrução, pois é por um motivo nobre – o tratamento de seu pai.
b) É ato de corrupção apenas se alguém souber deste fato.
c) Caracteriza ato de corrupção.

2. Você tem um posto de gasolina e entrou em contato com os donos dos outros postos de seu bairro para obter um acordo que uniformizasse o preço do etanol em R$ 2,30 por litro. Assim, todos repassariam ao consumidor de forma mais justa e organizada o recente aumento nos impostos anunciado pelo governo. Sua proposta:

a) Caracteriza a formação de cartel, não devendo ser tolerada.
b) Deveria ser replicada no mercado como uma *best-practice*.
c) É aceitável, pois garante aos consumidores do bairro o acesso ao etanol por um mesmo preço.

3. Sua empresa está construindo uma nova usina eólica para suprir a demanda energética de um estado brasileiro que enfrentou "apagões". Seu analista ambiental o informa que o agente do órgão ambiental responsável pela concessão da licença de operação pediu uma contribuição de R$ 2.000 para acelerar a obtenção. O agente informa que doará o dinheiro para uma instituição que ajuda crianças com câncer. Qual conselho daria ao seu funcionário?

a) Dê a contribuição, afinal todos ganharão: a empresa, por operar a usina eólica em prazo mais curto; a população, pelo acesso à energia elétrica; e as crianças com câncer.
b) Dê a contribuição, mas só dessa vez, pois os fins nobres justificam os meios.
c) Não faça a contribuição.

4. A empresa do ramo farmacêutico NEEDLE, com filiais na Suíça e Japão, contratou com o CNPJ de sua matriz no Brasil, sua empresa de consultoria estratégica, que possui também um escritório em Malta, para realização de um estudo. O trabalho foi realizado por sua equipe de São Paulo e seu CNPJ consta no contrato comercial. O diretor da NEEDLE propôs pagar pelos serviços a partir de seu escritório suíço diretamente para o escritório de Malta da sua consultoria para reduzir a carga tributária sobre a transação. A solução proposta:

a) É legal tanto no Brasil quanto no exterior, pois ambas as empresas têm filiais na Europa.
b) Caracteriza evasão fiscal, pois os serviços foram executados no Brasil por entidades brasileiras.
c) Como Suíça e Malta oferecem vantagens fiscais amplamente divulgadas no mercado, a operação é legal, cabendo ao Brasil reduzir seus impostos para ganhar competitividade fiscal.

5. Sua empresa de extintores, FIRE, doou R$ 1 milhão para a campanha do novo prefeito eleito de sua cidade. As doações, oriundas de fontes legítimas, foram declaradas de forma transparente para a Justiça Eleitoral. Como CEO da FIRE, você:

a) Pode solicitar uma retribuição ao prefeito como forma de agradecimento, caracterizada pela elaboração de editais públicos contendo requisitos técnicos favoráveis à empresa (única produtora de extintores do tipo A na região).
b) Não deve solicitar retribuições.
c) Pode solicitar uma retribuição, desde que não haja favorecimento exclusivo para a FIRE, por exemplo, apoio para criação de lei que aumente a exigência do número de extintores em cada prédio da cidade.

6. Você é o gerente comercial de uma empresa que definiu como estratégia de médio prazo (5 anos) aumentar o percentual de ganho em licitações públicas no setor de energia eólica em um estado brasileiro. O CEO o orientou a estudar para um concurso público de forma a ingressar no departamento de compras de energias renováveis desse estado. Você poderá deixar a empresa assim que for aprovado e recebendo um salário melhor que o atual. Além disso, sua empresa poderá ganhar influência interna no governo para alcançar melhores resultados em futuras licitações. Essa estratégia proposta:

a) É ética e válida, pois depende de princípios de meritocracia – estudar e passar no concurso.
b) É válida desde que seja mantida em sigilo.
c) Não deve ser adotada, pois consiste em "porta giratória".

7. João e Ricardo trabalham em uma empresa pública. O primeiro está há 5 anos e o segundo há 4 meses. João ingressou por concurso público (único meio possível) e alcançou o cargo de gerente de marketing por seu trabalho de qualidade. Já Ricardo, recém-formado em um excelente MBA dos Estados Unidos, foi indicado pelo tio, diretor de vendas da empresa, para ocupar o cargo de gerente de vendas, não tendo passado pelo processo seletivo.
A entrada de Ricardo:

a) Não deve ser tolerada, pois caracteriza patronagem.
b) Pode ser tolerada. Ambos merecem ocupar o cargo de gerentes, o primeiro por ter construído sua carreira de forma sólida e o segundo por ser bastante estudado.
c) Pode ser tolerada desde que seu contrato seja provisório e de que ele preste concurso público nos próximos três anos.

8. Você é gerente comercial e convida um auditor fiscal, Mário, para um jantar no qual são consumidas 20 garrafas de bebida alcoólica. Você se oferece para pagar toda a conta, pois espera que o auditor, em contrapartida, seja mais brando em suas análises. Sua empresa não permite reembolso de bebidas alcoólicas, mas você sugere ao garçom que ele emita uma nota com o valor total discriminado em uma única rubrica "Refeições". Avalie:

a) A conduta do auditor não pode ser recriminada. O jantar e o consumo das bebidas ocorreram fora do horário de trabalho.
b) A sua conduta foi correta, pois o jantar teve objetivos profissionais. A empresa deve arcar com os gastos incorridos.
c) Ambas as condutas foram incorretas.

9. Você é auditor interno em uma empresa e, durante uma auditoria sobre processo de compras em uma das unidades, se depara com muitas deficiências a serem reportadas à alta administração. João, gerente do processo de compras, pai de cinco filhos, decide lhe oferecer uma semana em sua casa de praia para você e sua família. Discretamente, ele sugere que você faça recomendações brandas, afinal, após seis semanas de trabalho conjunto, vocês criaram um vínculo de amizade. Além disso, um relatório com resultado crítico ameaçaria o emprego de João e comprometeria o futuro de seus filhos. Em relação à estadia na praia, você:

a) Não aceita e elabora um relatório pragmático, que retrate a realidade encontrada, independentemente dos aspectos emocionais envolvidos.
b) Aceita, pois ela é gratuita. Em contrapartida, pode elaborar recomendações mais brandas, afinal uma possível demissão de João comprometeria a qualidade de vida de seus filhos.
c) Não aceita, mas elabora recomendações mais brandas.

10. Sua melhor amiga trabalha em uma consultoria técnica que está participando de uma licitação pública para a empresa onde você trabalha. Ela lhe pergunta qual é o orçamento disponível para a execução do projeto para melhor orientar a elaboração da proposta. Como essa informação é confidencial, você:

a) Responde a pergunta informalmente, sendo o fato mantido em sigilo.
b) Responde a pergunta em troca de uma promessa de desconto no valor total da proposta a ser preparada, o que beneficiará a empresa.
c) Não responde a pergunta, pois seria um ato de corrupção.

RESPOSTAS

Some as questões. Quanto mais próximo de zero, menor seu grau de tolerância à corrupção.

1. A ou B = 1 / C = 0 (inside trading); 2. A = 0 / B ou C = 1 (cartel); 3. A ou B = 1 / C = 0 (pagamento por facilitação); 4. B = 0 / A ou C = 1 (evasão fiscal); 5. B = 0 / A ou C = 1 (suborno); 6. B = 0 / A ou C = 1 (porta-giratória); 7. A = 0 / B ou C = 1 (patronagem); 8. A = 0 / B ou C = 1 (despesas falsificadas / influência na opinião de agente público); 9. A = 0 / B ou C = 1 (viagem promocional); 10. B = 0 / A ou C = 1 (informações privilegiadas);

VISÃO DO LÍDER

O COMPROMISSO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO COM O COMBATE À CORRUPÇÃO É FUNDAMENTAL PARA FORTALECER UM PROGRAMA DE *COMPLIANCE* NAS EMPRESAS, ENGAJAR COLABORADORES E TERCEIROS

"O combate à corrupção em todas as suas formas deve começar pelas lideranças e permear toda a organização e toda a sociedade. Cada indivíduo deve ser conscientizado como profissional e como cidadão sobre sua atitude e seu papel na prevenção de ações e atos ilícitos ou corruptos. A barreira contra a tentação da corrupção só será forte quando todos estivermos juntos neste propósito."

MARCELO ARAUJO,
presidente executivo do Grupo Libra

"Nosso foco sempre foi no sentido de que conformidade e integridade começam com as pessoas que integram a empresa. Especialmente nos dias de hoje, e em áreas de maior percepção de risco de corrupção, como a América Latina, os desafios são diários, demandando um programa de *compliance* robusto. Um Código de Conduta é o começo desse processo, mas não é suficiente. Devem ser implementadas iniciativas diversas de detecção, prevenção e resposta a questões de *compliance*, com aprimoramento contínuo. Esse trabalho interno tem reflexos externos claros: o grau de influência de uma empresa na sociedade é muito grande. Uma cultura de ética e integridade gera um ciclo virtuoso que inclui parcerias comerciais com empresas que possuem o mesmo cuidado com sua reputação e a maneira de fazer negócios, e funcionários mais engajados."

JORGE LOPEZ,
presidente da 3M do Brasil

"Vivemos um feliz momento de despertar para o combate à corrupção e aos prejuízos que ela causa a toda a sociedade. Esse tema necessita de iniciativas assertivas e imediatas para que os malefícios sejam revertidos em prol de um ambiente de negócios seguro e justo. Devemos nos atentar para os dispositivos legais recentemente criados e investir no aproveitamento deles em nossas empresas e principalmente em nossas vidas. As empresas devem assumir posição de vanguarda e utilizar de seu grande poder para educar e sobretudo dar exemplo de conduta ética, implementando seus programas de integridade, que considerem desde os atos elementares de relacionamento interpessoal até os mais refinados riscos inerentes ao negócio."

ILTON TARNOVSKI,
vice-presidente da Dudalina

"Um dos grandes desafios do Brasil é a Educação e na área do *compliance* não é diferente, ainda são poucas as universidades que oferecem cadeiras voltadas à discussão de dilemas éticos nas empresas. Capacitação dos colaboradores é um dos pontos fundamentais do sistema de *compliance* da Siemens. Nossos treinamentos são periódicos e já acumulam mais de 93 mil horas. Outra iniciativa é o 'Kit Gestor', incorporado mundialmente com o nome de 'Diálogo de Integridade', que estimula a discussão de temas de *compliance* entre todas as equipes, independentemente da área de atuação."

PAULO RICARDO STARK,
presidente da Siemens do Brasil

"A partir da nossa experiência, observamos que a singularidade das empresas binacionais leva à construção de um modelo de gestão normatizado e transparente necessário para dar suporte a decisão consensual, que normalmente ocorre em empresas assim, e que são determinantes para o gerenciamento de risco da corrupção. A implementação de um conjunto de ações e controles que estejam alinhados aos princípios do Pacto Global e ao Transparência.org evidenciam o compromisso da Itaipu com a transparência, a ética e a integridade, mitigando o risco da corrupção na entidade."

JORGE MIGUEL SAMEK,
diretor geral brasileiro da Itaipu

"A transparência e a conduta ética têm nos motivado a fortalecer nossos processos de governança e de conformidade. Dessa forma, evoluímos na direção do que é certo e do que é o melhor para o conjunto da sociedade."

CARLOS FADIGAS,
presidente da Braskem

JOGUE LIMPO

GUIA DO PACTO GLOBAL ORIENTA A COMBATER A CORRUPÇÃO NO PATROCÍNIO ESPORTIVO E NAS AÇÕES DE HOSPITALIDADE ENTRE EMPRESAS

Por MARINA FERRO, coordenadora de Projetos, Práticas Empresariais e Políticas Publicas do Instituto Ethos

O ano de 2016 será marcado pela realização das Olimpíadas no Rio de Janeiro. Tão importante quanto ter atletas limpos de doping nas competições, é garantir que a mesma integridade na organização dos Jogos e de todos os seus eventos correlacionados, sobretudo aqueles que envolvam a relação entre empresas e governos. Nesse sentido, o Pacto Global oferece uma importante ferramenta como orientação a empresas e estímulo a boas práticas: a publicação *Combatendo a Corrupção no Patrocínio Esportivo e nas Ações de Hospitalidade – Um Guia Prático*.

O objetivo é contribuir com a prevenção da corrupção em ações de marketing das empresas e auxiliá-las no investimento em campeonatos esportivos. Em suas 52 páginas, o *Guia* aponta os riscos mais recorrentes e propõe uma metodologia para melhorar a transparência e a ética nos contratos e na prestação de contas de patrocínios ao esporte. Ele também aborda outra modalidade bastante comum de apoio, conhecida como "ações de hospitalidade", que é a troca de favores e presentes entre patrocinadores e entidades desportivas.

Seu conteúdo foi construído coletivamente por meio de contribuições de organizações e especialistas do mundo inteiro, como o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crimes (UNODC), o Instituto Ethos, a Transparência Internacional, a Fachverband für Sponsoring und Sonderwerbeformen e.V e a Humboldt-Viadrina School of Governance. Sete empresas também participaram da elaboração do documento: Coca-Cola, ENI, Microsoft, MTN Nigeria, Petrobras, Sanlam e System Capital Management.

A contribuição brasileira se deu por meio de uma série de consultas públicas às várias empresas que participam da força-tarefa do 10º princípio do Pacto Global; do Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção e do Comitê de Empresas e Investidores do projeto Jogos Limpos, ambos coordenados pelo Instituto Ethos, além de oficinas e ações com entidades do setor empresarial envolvidas com os megaeventos esportivos de 2014 e 2016. O intuito foi estimular a integridade nas relações das empresas com o governo e promover a responsabilidade social, econômica e ambiental dos investimentos dos megaeventos esportivos no Brasil. O processo inteiro de elaboração do manual levou quase dois anos, e o desafio maior foi o de criar uma fórmula geral de prevenção e combate à corrupção que pudesse ser utilizada por qualquer empresa ou entidade esportiva do mundo, já que as especificidades de legislação anticorrupção e outros aspectos estruturais e culturais, por exemplo, variam de país para país.

MANUAL PARA O BRASIL

A versão em português do *Guia* foi lançada pela Rede Brasileira do Pacto Global no dia da abertura da Copa do Mundo da Fifa, em 2014. A temática continua relevante no País com as Olimpíadas e Paralímpiadas no próximo ano, mas vai além dos megaeventos, pois são muitos os campeonatos esportivos regularmente disputados no Brasil. O *Guia* foca diversos modelos que podem ser utilizados como exemplos de códigos de conduta para entidades esportivas, políticas de empresas para doações de hospitalidade

Existem bilhões de fãs do esporte no mundo inteiro e a importância econômica dos direitos de transmissão, merchandising, bilheteria e marketing de eventos e turismo em torno do esporte é enorme e não pode ser subestimada.

e distribuição de brindes e presentes; e ainda de como divulgar e relatar os procedimentos das políticas internas implementadas.

Outra importante contribuição dessa publicação foi discutir a fundo seis etapas para elaborar um programa de prevenção à corrupção em patrocínio esportivo e ações de hospitalidade: comprometimento, avaliação, definição, implementação, medição e comunicação.

Referências e instrumentos que ajudem a mobilizar e a traçar possíveis caminhos para as empresas, como o guia *Combatendo a Corrupção no Patrocínio Esportivo e nas Ações de Hospitalidade*, são cada vez mais importantes para nos ajudar em uma construção coletiva que demonstre o engajamento e preocupação global para o tema. É somente com essa somatória de esforços que conseguiremos construir um ambiente de negócios mais íntegro e traremos uma contribuição real e única para solucionarmos o problema da corrupção e avançarmos juntos em direção uma concorrência leal e em relação a ética.

FOTO: VISUALHUNT.COM

O esporte contribui para o desenvolvimento como uma ferramenta para apoiar a paz, a dignidade humana, a saúde e a educação. O esporte é, portanto, um aspecto crítico da Sustentabilidade Corporativa.

PACTO PELO ESPORTE

Durante o lançamento do *Guia* em inglês, em dezembro de 2013, em Nova York, o Brasil propôs a construção de uma ação coletiva entre empresas e entidades esportivas com o objetivo de fazer um acordo para pôr em prática suas recomendações. A ideia, muito bem recebida, concretizou-se quase dois anos depois – em outubro de 2015, foi apresentado à sociedade o *Pacto pelo Esporte – Pacto Setorial entre Empresas Patrocinadoras pela Integridade, Gestão e Transparência no Esporte Brasileiro*.

Inédito no mundo, o acordo voluntário foi assinado por duas dezenas de empresas brasileiras patrocinadoras do esporte brasileiro, que assumem adotar uma série de compromissos **com o** objetivo de contribuir para a cultura e a prática de uma gestão profissional, moderna e eficiente do segmento. Essa iniciativa busca utilizar a influência dos patrocinadores para melhorar a gestão das entidades esportivas brasileiras. Entre as ações, está a criação de um sistema de indicadores e a elaboração de um guia para orientar a implementação dos parâmetros para as entidades. Confederações, federações e clubes serão convidados a participar da elaboração das métricas.

O Pacto pelo Esporte é uma parceria entre a entidade Atletas pelo Brasil, formada por esportistas e ex-atletas de diferentes modalidades e gerações que lutam pelo desenvolvimento do esporte e do País – juntamente com o **Instituto Ethos** e o **LIDE Esporte**, e com o apoio do Mattos Filho Advogados. Veja mais sobre essa iniciativa em www.pactopeloesporte.org.br

CLIQUE PARA BAIXAR!
http://goo.gl/lHL41L

AÇÃO COLETIVA

PARA O PACTO GLOBAL, O COMBATE À CORRUPÇÃO SÓ É POSSÍVEL PELO ESFORÇO CONJUNTO DE EMPRESAS COM GOVERNOS E ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Por mais que as ações individuais de empresas sejam importantes, elas não são suficientes para pôr fim à corrupção. Ao contrário, quem age de forma íntegra, mas sozinho, corre o risco de perder negócios em concorrências desleais. É por isso que o Pacto Global tem estimulado ações coletivas contra a corrupção. Seja qual for sua origem, seus danos são sentidos por todos – governos, empresas e sociedade – e todos devem combatê-la.

Ação Coletiva é um processo de cooperação entre várias partes interessadas. Uma aliança de organizações que pensam como o problema pode ser abordado e resolvido a partir de múltiplos ângulos, assim, o impacto da ação individual pode ser aumentado.

Há diversas formas de estabelecer uma ação coletiva em níveis local, regional ou global, como pactos de integridade, declarações anticorrupção, iniciativas baseada em princípios, educação e treinamento. Quando empresas unem forças a governos, organizações comunitárias e não governamentais, esse esforço permite:

- ✔ Compreender com profundidade as questões de corrupção;
- ✔ Consolidar conhecimento e recursos técnicos e financeiros para alcançar um maior impacto.
- ✔ Criar soluções percebidas como mais críveis, aceitáveis e sustentáveis.
- ✔ Promover um ambiente de negócios mais favorável e estável.
- ✔ Ajudar a garantir uma concorrência leal e condições equitativas para todas as partes interessadas.
- ✔ Complementar os esforços anticorrupção atuais em regiões e setores vulneráveis, nos quais os regulamentos liderados pelo governo ou pela indústria não são fortes.

QUANDO A UNIÃO FEZ A FORÇA

Para orientar empresas e indivíduos sobre como iniciar e implementar iniciativas de ação coletiva contra a corrupção, o Pacto Global lançou este ano o *Guia Prático para Ação Coletiva Contra Corrupção*. A publicação, em inglês, oferece uma abordagem teórica e conceitual de Ação Coletiva como ferramenta contra a corrupção, e também prática, ao descrever e analisar os resultados de 28 iniciativas em diferentes países, envolvendo a participação conjunta de empresas, ongs e governos. O Brasil está contemplado com o projeto "Jogos Limpos Dentro e Fora dos Estádios", realizado pelo Instituto Ethos, que atua pela transparência e controle social dos investimentos para a Copa do Mundo, em 2014, e Olimpíadas e Paraolimpíadas, em 2016. Acesse: www.unglobalcompact.org/library/1781

CHAMADA À AÇÃO

Além de promover e incentivar ações coletivas no combate à corrupção, o Pacto Global convoca as empresas a participarem de outra iniciativa conjunta no tema: a Chamada à Ação (*Call to Action*). Trata-se de um apelo feito pelo setor privado aos governos, incentivando-os a estabelecer medidas de anticorrupção e a implementar políticas correlatas para estabelecer sistemas de boa governança. Convidadas a adicionar seus nomes a essa declaração, as empresas se comprometem a buscar transparência e fazer sua parte no combate à corrupção.

O que a Chamada à Ação solicita aos governos:

- O cumprimento dos princípios da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção por meio do fortalecimento de políticas, leis e mecanismos de aplicação para criar condições equitativas de concorrência;
- O comprometimento em reduzir os riscos de corrupção de processos de compras públicas e de contratos de projetos de grande escala;
- O engajamento em processos competitivos e transparentes de licitação por meio de divulgação pública de todos os casos envolvendo contratos do governo;
- Maior transparência em relação a receitas recebidas por governos de empresas do setor privado.

Este amplo movimento já conta com mais de 260 companhias e investidores responsáveis pela gestão de 3,5 trilhões de dólares em ativos. Veja alguns benefícios e a importância de assinar a Chamada à Ação:

- ✔ Demonstra liderança e consciência em questões de integridade, promovendo os esforços da empresa para integrar medidas anticorrupção em sua estratégia e operações e inspirando outras companhias a fazer o mesmo;
- ✔ Obtém vantagem competitiva na atração de investidores, empregados e consumidores orientados por uma visão de sustentabilidade;
- ✔ Encoraja a competição justa no mercado por meio de negócios limpos;
- ✔ Contribui para a implementação e fortalecimento das leis e regulações anticorrupção.

Para participar, basta que a empresa assine e envie ao Pacto Global a declaração de apoio à Chamada à ação e seus compromissos de prevenir a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno. Esse posicionamento é apresentado em nível internacional junto ao secretário-geral e embaixadores das Nações Unidas, quanto em nível nacional, por meio da articulação das redes locais do Pacto Global junto aos governos, com o objetivo de reafirmar o compromisso do setor privado com o fim da corrupção.

260 empresas e investidores já assinaram a Chamada à Ação, representando a gestão de US$ 3,5 trilhões em ativos.

QUEM ASSINA

Conheça as empresas brasileiras que apoiam a Chamada à ação *:

- Add Value
- Banco Industrial e Comercial
- Boldrini Serviços de Energia Elétrica
- Braspag
- Camargo & Campos Recursos Humanos
- Copel
- Copagaz Distribuidora de Gás
- Disoft
- Eletromil Engenharia e Energia
- Embraer
- Engpiso Engenharia e Soluções Integradas
- Global Village Telecom
- Grupo Abril
- Grupo Boticário
- Grupo Libra
- HI Technologies
- ISAE/ FGV
- Itaipu Binacional
- Itaú Unibanco
- Laboratório Sabin de Análises Clínicas
- Light
- MPD Engenharia
- New Space Processamento e Sistemas
- Newland Empreendimentos Imobiliários
- Nogueira, Elias, Laskowski & Matias Advogados
- Oi
- OS-Santa Catarina
- Okena Servicos Ambientais
- Petrobras
- Reserva
- Ricca RI
- Sabará Químicos e Ingredientes
- Sabesp
- Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein
- Tecpron
- TOTVS
- Unimed do Brasil
- Unimed Cuiabá
- Unimed de Avaré
- Unimed Jaboticabal
- Valpasa Indústria de Papel
- ViiV Innovation
- Whirlpool

**Em dez/2015*

REFLEXÕES

COMO ESTIMULAR O DEBATE DA ÉTICA, FAZER AVANÇAR AS MEDIDAS ANTICORRUPÇÃO E CONSOLIDAR UMA CULTURA DE INTEGRIDADE NAS EMPRESAS E PARA TODA A SOCIEDADE

AGIR COM ÉTICA

UMA CULTURA DE INTEGRIDADE VAI MUITO ALÉM DAS FORMALIDADES DO *COMPLIANCE*

CELINA CARPI
Engenheira e advogada, é presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Ethos, acionista e membro do Conselho de Administração do Grupo Libra

Em um mundo cada vez mais complexo – no qual a exposição, o julgamento público e as pressões sociais se tornam mais amplas e mais intensas – é previsível e desejável que empresas de todos os setores e dimensões se mobilizem em torno da questão da Ética.

A flacidez nas condutas, a flexibilidade em relação ao cumprimento das leis, a concorrência desleal, a busca subterrânea por vantagens – entre outros comportamentos empresariais condenáveis – representam riscos enormes à imagem, à reputação e à perpetuidade das organizações. Numa sociedade global, cansada de sucessivos escândalos e da subversão de valores básicos e universais, o nível de intolerância a comportamentos não éticos só aumenta.

Sistemas de controle e códigos de conduta são indispensáveis para a prestação de contas que todas as empresas devem fazer a seus *stakeholders*. Eles servem como balizadores de comportamentos de funcionários, fornecedores, parceiros – e, por isso, são vistos quase como um "seguro" para o negócio.

Garantir uma atitude ética numa companhia, porém, vai muito além das formalidades do *compliance*. Elas não são fins em si mesmas, mas meios para a construção de algo muito maior e mais efetivo: uma Cultura de Integridade que leve cada profissional a refletir sobre a ética contida em cada escolha cotidiana, em qualquer dimensão da vida. A prática da reflexão antes da ação e a ponderação entre os interesses individuais e os coletivos são a materialização de um Agir com Ética no meio empresarial.

É impossível construir uma cultura corporativa de integridade, que balize todas as decisões e atos, sem o compromisso das lideranças do negócio. Acreditar e disseminar o discurso da ética, incentivar sua aplicação cotidiana e dar o exemplo ao grupo devem fazer parte da missão dos principais executivos de uma companhia. Sem isso, mesmo os melhores manuais e os mais robustos sistemas de controle tornam-se apenas documentos sem vida. Fazer negócios, de forma ética, é um exercício diário de coerência.

Líderes devem ser os guardiões dos valores e os principais disseminadores da cultura, um exercício que começa na escolha das pessoas que formarão suas equipes. Todo profissional – do presidente ao operário – precisa se reconhecer nos valores da companhia onde trabalha para que as coisas fluam com naturalidade, com riscos reduzidos.

O passo seguinte é estabelecer sistemas de incentivo que levem toda a empresa a buscar o que eu chamo de "boa competitividade". Metas de resultado fazem parte do cotidiano e do funcionamento dos negócios – e não há nada de errado com isso. Empresas só terão um papel social relevante – gerando empregos, distribuindo riqueza, desenvolvendo inovações – se forem organizações saudáveis, inclusive financeiramente. Também não há pecado no fato de seus profissionais trabalharem para cumprir essas metas com determinação ou, no jargão do mercado, com "agressividade".

O mal, neste caso, costuma estar nos meios escolhidos para atingir os objetivos estabelecidos. Os valores da companhia – e seus princípios éticos – são os únicos e verdadeiros limitadores dessa agressividade. Quando o resultado é obtido a qualquer custo, não importando os meios empregados, quem perde, num primeiro momento, é a sociedade. No médio e no longo prazos, é o próprio negócio. A história mostra que a falta de ética se traduz, mais cedo ou mais tarde, em desvantagem competitiva. Uma companhia que não trabalha para o equilíbrio de seu ecossistema de negócios tem fôlego curto.

Empresas assim podem ganhar muito dinheiro por algum tempo. Mas estão predestinadas ao fracasso, à extinção. Negócios que desconsideram seu entorno, adeptos do vale-tudo, perdem energia vital tentando administrar os riscos causados por sua maneira de agir. Quase sempre, é um esforço inútil. A sociedade está cada vez mais equipada para descobrir e punir todo tipo de fraude e corrupção. O preço a pagar é alto. Pode ser o desprezo ou a irrelevância. No limite, custa a própria sobrevivência.

A valorização das empresas que optam pelo bom crescimento, por uma maneira ética de agir, e a punição àquelas que colocam seus próprios interesses acima dos interesses da coletividade têm consequências que vão muito além do ambiente de negócios. Estou convicta de que as empresas – frutos do processo histórico – têm o poder de transformar, para o bem e para o mal, o ambiente no qual estão inseridas.

Companhias comprometidas em atuar dentro dos limites da ética e dispostas a defender esse jeito de ser influenciam aqueles que estão ao seu redor. Ajudam a construir uma sociedade mais justa, com oportunidades e regras iguais para todos, que premia o esforço pessoal e coletivo. É uma posição de crença, com uma visão pragmática. Afinal, não acredito que possam existir empresas saudáveis em sociedades doentes.

A prática da reflexão antes da ação e a ponderação entre os interesses individuais e os coletivos são a materialização de um Agir com Ética no meio empresarial.

"QUANDO O RESULTADO É OBTIDO A QUALQUER CUSTO, NÃO IMPORTANDO OS MEIOS EMPREGADOS, QUEM PERDE, NUM PRIMEIRO MOMENTO, É A SOCIEDADE. NO MÉDIO E NO LONGO PRAZOS, É O PRÓPRIO NEGÓCIO. A HISTÓRIA MOSTRA QUE A FALTA DE ÉTICA SE TRADUZ, MAIS CEDO OU MAIS TARDE, EM DESVANTAGEM COMPETITIVA."

GOVERNANÇA BINACIONAL

COMO ITAIPU TEM ESTRUTURADO SEU SISTEMA DE *COMPLIANCE* E GESTÃO DE RISCOS

MARGARET GROFF
é engenheira civil, diretora financeira executiva da Itaipu Binacional e presidente do conselho da Fundação Coge.

ALEXANDRE MUGNAINI
é engenheiro e gerente do projeto de implantação de Risco Corporativo e *Compliance* da Itaipu Binacional

Nos últimos dois anos, a Itaipu Binacional vem unindo esforços para formalizar um sistema de *compliance* e gestão integrada de riscos corporativos. O objetivo é que o sistema efetivamente formalize o cumprimento da essência das leis nacionais do Brasil e do Paraguai e normativos internacionais que referenciam a boa governança corporativa, além de estar de acordo com o que estabelece o Tratado Binacional que criou a Itaipu.

Empresa constituída pelos governos do Brasil e do Paraguai, que tem como acionistas em 50% a Eletrobras (BR) e em 50% a Ande (PY), a Itaipu Binacional, desde a constituição do seu tratado, privilegiou a definição de procedimentos e critérios claros e transparentes para que fossem estabelecidos princípios de gestão. O objetivo sempre foi o de conciliar os entendimentos de ambas as nações em relação à geração de energia elétrica definida no Tratado, com o seu compromisso de uma gestão ética e transparente.

Por sua natureza *sui generis* de empresa juridicamente internacional, e por desempenhar um papel fundamental para os dois países, considerando os interesses tanto da empresa como dos atores que compõem seu ambiente de atuação, desde a promulgação do Tratado de Itaipu, em 1973, a transparência, a ética e a não tolerância a condutas não éticas foram alguns dos direcionadores fundamentais de sua governança.

Na constituição da Entidade Itaipu, em 17 de maio de 1974, tem-se, como exemplos dessa conduta, a criação de uma Auditoria Interna independente e autônoma, respondendo diretamente ao Conselho de Administração, bem como a obrigatoriedade de contratação de Auditoria Externa, visando auditar seus processos contábeis e de publicação das demonstrações financeiras.

Ressalte-se ainda que, como medida de peso e contrapeso em relação às ações dos acionistas que representam Brasil e Paraguai, ambos possuem partes iguais na

Itaipu e, dessa forma, têm o mesmo número de representantes tanto em seu Conselho de Administração como na sua Diretoria Executiva, o que demandou o desenvolvimento de um modelo de gestão compartilhado e integrado.

Ao longo dos anos, diversas ações administrativas foram sendo incorporadas ao seu modelo de gestão, o que contribuiu para a maturidade da governança e, consequentemente, para o aperfeiçoamento dos controles internos com vistas, entre outros motivos, à prevenção da corrupção.

Em 2002, ocorreu a aprovação de um Código de Conduta e de um Comitê de Ética a partir de uma decisão consensual binacional. O intuito foi de fortalecer os valores instituídos por Itaipu e de ampliar a capacidade de avaliar possíveis desvios de seus colaboradores em relação a esses valores.

Posteriormente, com a plena geração de energia, a importância de a empresa se modernizar e a complexidade de seus processos empresariais, foi necessária a implantação de um sistema de gestão financeira integrado (ERP), que ocorreu em 2006. Essa ação foi de grande importância para aperfeiçoar os controles internos e possibilitar a implantação de novas ferramentas que pudessem contribuir com a modernização da gestão, o que realmente aconteceu.

A partir da implantação do ERP, foi possível iniciar a gestão por processos, o gerenciamento dos projetos e adequar os controles dos processos empresariais da Itaipu aos preceitos da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), incluindo a criação de uma ouvidoria com autonomia de ação e independência. Ao fazer isso, a empresa claramente se comprometia publicamente a garantir a transparência e a lisura na gestão, bem como a autenticidade de suas demonstrações financeiras.

Uma vez implantados mecanismos de gestão que possibilitaram formalizar o compromisso da alta direção com a ética e a transparência, e com uma clara mensagem a seus acionistas e públicos de interesse a respeito da seriedade com que é feita a sua gestão financeira, a Itaipu contratou empresas de "Rating" renomadas internacionalmente para avaliarem a sua solidez financeira e, consequentemente, sua capacidade de honrar suas dívidas. Deve-se destacar que, em todas as avaliações, Itaipu garantiu classificação de Investment Grade, tanto em moeda nacional como internacional.

Ressalte-se, ainda, o comprometimento da direção da empresa no combate à corrupção ao aderir ao Pacto Global e assinar o chamamento Anticorrupção (Call to Action) da ONU, reafirmando seu compromisso em colaborar com o fim dessa prática perniciosa nas relações entre empresas e governos.

Itaipu, por ser signatária tanto do Pacto Global como da Gestão-Transparente.org, pretende, além do comprometimento com a sustentabilidade, sensibilizar seus fornecedores para os problemas associados ao fenômeno da corrupção, assim como para as vantagens da identificação prévia dos seus riscos e da implementação de políticas e ações internas e externas de promoção da transparência. Para isso, criou o Código de Conduta dos Fornecedores, que abrange o comprometimento com o tripé da sustentabilidade e busca assegurar relações formais bem-sucedidas com Itaipu.

O sistema de Gestão de Riscos Corporativos, que está em fase final de implementação, possui ênfase especial em centralizar e integrar as diversas ferramentas de controle de *compliance* e prevenção à corrupção existentes na empresa, o que contribuirá ainda mais para a mitigação do risco.

Em resumo, a Itaipu, ao longo de seus 41 anos de história binacional, construiu um modelo único de gestão destinado à geração de energia limpa e renovável, e a conciliar os interesses de dois países. Nesse contexto, realizar ações como a prevenção à corrupção é muito mais do que uma necessidade de *compliance* — representa aspectos estratégicos para sua melhor gestão. Ao atuar sob essa perspectiva, o essencial para a empresa foi estabelecer um modelo de gestão que efetivamente aperfeiçoasse seus controles internos para o cumprimento de leis nacionais e internacionais, em uma visão maior, que é a da sua governança corporativa.

"REALIZAR AÇÕES COMO A PREVENÇÃO À CORRUPÇÃO É MUITO MAIS DO QUE UMA NECESSIDADE DE *COMPLIANCE* — REPRESENTA ASPECTOS ESTRATÉGICOS PARA SUA MELHOR GESTÃO."

O VALOR DO EXEMPLO

O MAIOR APOIO DE UM LÍDER AO *COMPLIANCE* DE UMA EMPRESA É SEGUI-LO NA PRÁTICA

KARLIS MIRRA NOVICKIS
é advogado, professor de *Compliance* do Insper e da Fundação Getulio Vargas e gerente jurídico sênior de *Compliance* da Whirlpool para a América Latina.

As leis mais conhecidas sobre combate à corrupção em âmbito empresarial, como a americana FCPA (Foreign Corrupt Practices Act), a britânica UKBA (United Kingdom Bribery Act) ou a própria Lei Brasileira da Empresa Limpa, a 12.846/13, são uníssonas em apontar o engajamento da alta direção como o primeiro e mais importante pilar de programas de *compliance* juridicamente eficazes. Especificamente para o Brasil, o Decreto Federal 8.420/2015, que regulamenta a lei brasileira, aponta em seu artigo 42 que esse comprometimento, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco dos líderes, é parâmetro de avaliação da eficácia do programa.

Esse "apoio visível e inequívoco", denominado *buy in*, é o motivador para empresas que fomentam programas de *compliance* decidirem investir parte do tempo de seus altos executivos na abertura de treinamentos, na confecção de mensagens escritas e audiovisuais, na assinatura de códigos de ética ou conduta distribuídos a todos os milhares de empregados das empresas por eles lideradas.

Não há dúvidas que essas excelentes práticas atendem às disposições legais que tratam do *buy in*. Se os líderes destinam tempo de suas atribuladas agendas no convencimento sobre *compliance*, os liderados, que muitas vezes se espelham em quem está no topo para seguir seus passos e evoluir na carreira, entenderão como adequado ter as mesmas priorizações.

No entanto, qual o efeito desse aval ou palavra de convencimento da liderança quando esses mesmos executivos líderes, muitas vezes também proprietários das empresas, são presos ou se veem envolvidos em escândalos de corrupção ou outros tipos de desvios corporativos? De forma mais contundente, como pode sobreviver um programa de *compliance* corporativo que, apesar de possuir o mais alto *buy in*, teve um ou mais líderes de alto escalão expostos a uma não conformidade contrária às leis ou ao código de ética da empresa?

Situação vista com frequência ao longo de 2015, em especial no Brasil, o impacto que um chefe fraco em atributos éticos ou com prioridades inadequadas causa na empresa ou em seus subordinados é catastrófico, podendo variar da desmotivação da equipe e perda de talentos até a perda real de valor de mercado, de imagem e redução de faturamento. Isso demonstra que o *buy in*, apesar de trazer eficácia jurídica aos programas de *compliance*, não é suficiente se deixar os líderes mais altos da companhia ao largo da submissão às políticas e regras de integridade.

Com isso, trago para reflexão que o pilar *buy in*, para ser plenamente eficaz, deveria ser complementado pela dedicação do líder em seguir suas próprias palavras por meio do exemplo a seus liderados. Tal característica de liderança é referenciada por outro jargão corporativo comum no exterior: o *walk the talk*.

Liderar pelo exemplo, ou *walk the talk*, não apenas é mais eficaz do que demonstrar *buy in*, mas também é mais fácil de ser realizado pela alta liderança da empresa. Explico: muito mais fácil do que preparar discursos de abertura para um treinamento de *compliance*, ou cobrar que liderados eventualmente faltosos participem de outra edição de treinamento, é o líder simplesmente participar do treinamento como instruído, ao lado de todos os empregados. Com o líder presente, qual o argumento que o liderado usará para justificar sua eventual ausência? Se o líder obteve o certificado, por que alguém da sua equipe não?

Nesse ponto, é interessante trazer um comparativo não muito comum: há diversos estudos e teorias que apontam que executivos e ambientes corporativos de alta resiliência e sustentabilidade ética têm muito mais em comum com as

fileiras militares do que se imagina. A pesquisa *Do former soldiers make better CEO's?*, desenvolvida pelos professores de finanças da Kellogg School of Management, nos Estados Unidos, Carola Frydman e Efraim Denmetech, é uma das que mais me chamou atenção recentemente.

Ela constatou que durante períodos de crise, empresas regidas por CEO's com experiência militar têm melhor desempenho por terem aprendido a tomar decisões em ambientes de pressão. As decisões desses CEO's são mais conservadoras, pois eles aprenderam a considerar o risco de perda de vidas humanas em suas estratégias. Esses executivos também têm menor propensão, na ordem de 70%, de se envolver com fraudes corporativas, não expondo as corporações a grandes crises de *compliance*.

Traçando um paralelo entre o estudo e a eficácia de programas de *compliance*, podemos considerar que a decisão do líder em tempos de crise deve adotar princípios de governança — decisões refletidas com base em fatos e livres de conflitos de interesse; recordar-se, sempre, dos impactos de suas decisões na vida dos seus liderados; e sempre dar o exemplo.

Líderes que se submetem integralmente às políticas e atividades, além de não causarem catástrofes de *compliance*, que podem ser cometidas inclusive pela omissão, criam um legado positivo para que seus liderados também as sigam e, eventualmente, os sucedam no futuro, contribuindo para solidificar operações sustentáveis e uma cultura corporativa diferenciada. Assim é feito nas escolas de formação de líderes do Exército brasileiro, instituição com mais de 365 anos e com o maior nível de confiança entre as instituições nacionais no Índice de Confiança na Justiça — ICJBrasil, da FGV/SP, em 2014, na qual vale a máxima de que "a palavra convence, mas o exemplo arrasta".

"MAIS FÁCIL DO QUE PREPARAR DISCURSOS DE ABERTURA PARA UM TREINAMENTO DE COMPLIANCE,OU COBRAR QUE LIDERADOS EVENTUALMENTE FALTOSOS PARTICIPEM DE OUTRA EDIÇÃO DE TREINAMENTO, É O LÍDER SIMPLESMENTE PARTICIPAR DO TREINAMENTO COMO INSTRUÍDO, AO LADO DE TODOS OS EMPREGADOS."

"O *BUY IN*, APESAR DE TRAZER EFICÁCIA JURÍDICA AOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*, NÃO É SUFICIENTE, SE DEIXAR OS LÍDERES MAIS ALTOS DA COMPANHIA AO LARGO DA SUBMISSÃO ÀS POLÍTICAS E REGRAS DE INTEGRIDADE."

RUMO À INTERNACIONALIZAÇÃO

COMO O *COMPLIANCE* DA BRASKEM TEM SE ESTRUTURADO PARA UMA ATUAÇÃO GLOBAL

GUSTAVO VALVERDE
é vice-presidente Jurídico da Braskem

A Braskem é hoje a sexta maior empresa petroquímica do mundo em capacidade produtiva e é líder das Américas na produção de resinas termoplásticas. Possui ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), na Bolsa de Valores de Nova York, Estados Unidos (NYSE), e na Bolsa de Madrid, Espanha (Latibex).

Atuar em conformidade com as normas e de acordo com as melhores práticas tem sido uma premissa fundamental da Braskem, razão pela qual, desde a sua criação em 2002, a Companhia investe e aperfeiçoa suas ações na área de conformidade, o que constitui o chamado Programa de Segurança Empresarial.

A partir do ano de 2010, a Braskem deu início a um ambicioso projeto de internacionalização, com a aquisição dos negócios de polipropileno da Sunoco Chemicals, nos Estados Unidos, e da Dow Chemical, nos Estados Unidos e na Alemanha. Além disso, desenvolveu do Projeto Etileno XXI, no México, tendo como sócia minoritária a petroquímica mexicana Idesa, o que constitui o maior investimento da história da indústria petroquímica daquele país.

A fim de que o Programa de Segurança Empresarial acompanhe a internacionalização da Braskem, tendo suas iniciativas desdobradas nos países de atuação da Companhia, foi implementada uma série de ações estratégicas. Essas ações foram definidas com o objetivo primordial de manter a efetividade do Programa no âmbito de atuação global da Braskem. As ações podem ser divididas nos seguintes pilares:

- **Pessoas:** Fortalecemos a estrutura corporativa no Brasil e agregamos ao Programa de Conformidade o apoio local de áreas-chaves. Contamos com um comitê de ética único para toda a operação global. A capacitação e treinamentos passaram a ser ministrados pelas equipes locais de cada país, sob orientação da equipe de Conformidade Corporativa.
- **Processos:** Para simplificar, padronizar e qualificar os processos, a Braskem adotou um projeto de gestão integrada de negócios chamado Projeto Fórmula, que fortaleceu o modelo de gestão empresarial, suportando o crescimento e a internacionalização da Companhia, bem como a expansão do ambiente de controles internos. Temos um Código de Conduta único e estabelecemos também um processo único de recebimento de denúncias provenientes dos canais da Linha de Ética Braskem de cada país em que operamos. Implementamos uma plataforma única de gestão do conhecimento de políticas, diretriz e procedimentos internos.
- **Tecnologia:** Implementamos o monitoramento contínuo de indicadores de riscos de processos-chaves, assim como a solução global de Gestão de Risco e Conformidade. Automatizamos a realização dos testes de controles automáticos-chaves.

O Programa de Conformidade da Braskem é objeto de permanente avaliação e aprimoramento. Os resultados obtidos demonstram que é possível incrementar a abrangência de seu escopo de atuação e melhorar a sua efetividade com a incorporação das melhores práticas capturadas em cada localidade de atuação da Braskem.

DEZEMBRO DE 2015 VOLUME 2

EMPRESAS SUSTENTÁVEIS VALEM MAIS!

Faça parte da Rede Brasileira do Pacto Global

Pacto Global Rede Brasileira www.pactoglobal.com.br

Pacto Global Rede Brasileira

Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.

www.pactoglobal.org.br
www.unglobalcompact.org

/pactoglobalbr

@pactoglobalBR