

**Projetos de Ações Coletivas - Segunda rodada da Iniciativa de
Integridade da Siemens**

2015-2018

Relatório do Workshop

**“Desafios e Oportunidades em Ações Coletivas
de Combate à Corrupção”**

Rede Brasil do Pacto Global da ONU

São Paulo, Brasil

Março, 2017

1. ÍNDICE

Conteúdo	Página
1. ÍNDICE	2
2. ABREVIACÕES	3
3. SUMÁRIO EXECUTIVO	3
4. DIAGNÓSTICO DO PAÍS	5
4.1 Convenções e Tratados Internacionais	5
4.2 Marco Regulatório	5
4.3 Criação da CGU (Controladoria-Geral da União)	6
4.4 Lei 12.846/13 (Lei da Empresa Limpa ou Lei Anticorrupção Empresarial)	7
4.5 Publicações Oficiais do Governo Brasileiro	9
4.6 Dados Secundários: Pesquisas e estudos acadêmicos sobre o tema integridade nos negócios no Brasil	9
5. CENÁRIO POLÍTICO, EMPRESARIAL E SOCIAL ANTES E DEPOIS DO VIGOR DA LEI 12.846/13	10
5.1 Mobilização Social – aceleradores do combate à corrupção no Brasil	10
5.2 Casos de Corrupção	11
5.2.1 Ação Penal 470 (ou “Mensalão”)	11
5.2.2 Operação Lava Jato	12
6. RESULTADOS DO WORKSHOP	14
6.1 Tendências das práticas anticorrupção no Brasil	14
6.2 Recomendações	14
6.2.1 Desafios e soluções nas práticas de combate à corrupção no Brasil	14
6.2.2 Oportunidades concretas para iniciativas de Ações Coletivas	15
7. MATRIZ ESTRATÉGICA	24
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26
9. CRÉDITOS.....	27

2. ABREVIACÕES

O significado completo de cada abreviação neste relatório está indicado abaixo, na ordem em que aparecem.

Abreviação	Descrição
OEA	Organização dos Estados Americanos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
UNCAC	Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção
CGU	Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União
CEIS	Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas
CNEP	Cadastro Nacional de Empresas Punidas
STF	Supremo Tribunal Federal
MPF	Ministério Público Federal
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
CNI	Confederação Nacional da Indústria
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social do Governo Federal
ONGs	Organizações Não Governamentais
COP	Comunicação de Progresso (Pacto Global da ONU)

3. SUMÁRIO EXECUTIVO

No final de 2015, em meio à onda de escândalos revelados no Brasil, a corrupção superou, pela primeira vez, o desemprego, a violência, a educação e a saúde como a maior preocupação dos brasileiros, segundo dados de institutos de pesquisas.¹

Tal temor da sociedade reflete sua consciência quanto à importância de combater uma prática que enfraquece as leis, corrompe eleições, mata pessoas e prejudica o pleno desenvolvimento do país, agravando os problemas de saúde, educação, violência e emprego.

¹ INSTITUTO DATAFOLHA. Corrupção lidera pela primeira vez pauta de problemas do país. Disponível em: <http://datafolha.folha.uol.com.br/>

Este relatório apresenta como resultado oportunidades identificadas e discutidas por cerca de 70 pessoas que representam órgãos governamentais, empresas, universidades, sociedade civil, câmaras de comércio, associações de classe e setoriais e organizações não governamentais de combate à corrupção, e que se envolveram voluntariamente no **Workshop “Desafios e Oportunidades em Ações Coletivas de Combate à Corrupção”**, realizado no dia 21 de março de 2017, em São Paulo

Este workshop foi organizado pela Rede Brasil do Pacto Global da ONU, em parceria com United Nations Global Compact e trata-se da primeira atividade dentro do Projeto de Ações Coletivas, cujo objetivo principal é implementação de uma plataforma de aprendizado e diálogo para combate à corrupção no setor privado, trazendo partes interessadas relevantes para identificar desafios cruciais e modos de solucioná-los de forma coletiva. O projeto tem duração até junho de 2018.

O objetivo deste workshop consistia em realizar um diagnóstico do país sobre desafios e oportunidades em ações coletivas no Brasil de combate à corrupção, através das lentes de vários agentes, incluindo governo, negócios, sociedade civil e outros grupos relevantes, e engajá-los no processo de identificar e priorizar coletivamente interesses comuns que permitirão avançar a agenda de anticorrupção, promover a implementação do 10º Princípio contra a Corrupção do Pacto Global da ONU e, por fim, contribuir para o alcance do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16, meta 16.5². Com isto, posicionar a Rede Brasil do Pacto Global da ONU como uma plataforma chave para engajamento de um grupo diverso de partes interessadas no processo de combate à corrupção.

Como síntese das discussões em grupo, foram levantadas quatro oportunidades centrais de atuação:

1. Oportunidades de **auto-regulação** por meio de pactos e acordos setoriais, fundamentais para a busca de soluções no combate à corrupção corporativa;
2. Oportunidades de **educação** para a integridade, com o intuito de promover a mobilização social necessária para enfrentar a cultura da corrupção ainda presente no Brasil;
3. Oportunidades de engajamento da **cadeia de valor** de grandes empresas e promoção de campanhas de integridade e comprometimento com a ética para pequenas e médias empresas (PMEs). Tais iniciativas devem incluir distribuidores, agentes, fornecedores, clientes e prestadores de serviços em geral;
4. Oportunidades de promover **diálogos público-privado** com o objetivo de fomentar a implementação de programas de integridade completos e efetivos, não somente para as empresas, mas para seus parceiros de negócio, promovendo um financiamento e crédito via incentivo fiscal.

Reynaldo Goto, Coordenador do GT Anticorrupção da Rede Brasil do Pacto Global e Diretor de Compliance da Siemens, afirmou, durante o Workshop, que vê na educação a principal ferramenta para o combate à corrupção: *“Acho que há uma convergência de entendimento ligado à [necessidade da] educação básica. O grande desafio é a execução”*. Reynaldo também afirmou que não existe solução fácil para o problema e ressaltou a importância de que as empresas invistam no futuro, mesmo diante de um cenário de crise e incertezas.

² Objetivo de Desenvolvimento Sustentável número 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todas e todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis; Meta 16.5: Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas.

Durante as discussões em grupo do Workshop, ficou evidente a capacidade limitada das empresas, sozinhas, em lutarem contra a corrupção. Ainda que as grandes corporações detenham o poder econômico, este não é suficiente. É necessário engajamento coletivo: governo, poderes Judiciário e Legislativo, associações e sociedade civil deverão estar igualmente comprometidos em ações coletivas no Brasil.

“Nós estamos vivendo, talvez, um dos momentos mais importantes da nossa história enquanto país e enquanto sociedade. Mas ao mesmo tempo tenho plena convicção que somente superaremos esse momento difícil se atuarmos juntos. O problema do Brasil não é a construção civil, não são os trens, não é a carne. O problema do Brasil é a corrupção”, destacou André Oliveira, Presidente da Rede Brasil do Pacto Global e Diretor Jurídico e CCO da BASF América do Sul, durante o Workshop realizado em março.

4. DIAGNÓSTICO DO PAÍS

4.1 Convenções e Tratados Internacionais

A corrupção é um fenômeno que não respeita fronteiras. Com a intensificação das relações entre os países, surgiram também tratados direcionados à cooperação internacional na prevenção e no combate à corrupção. O Brasil já ratificou três tratados internacionais. São eles:

- Convenção Interamericana contra a Corrupção (OEA), em 1996;
- Convenção da OCDE, em 2000; e
- Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC), em 2003.

É importante destacar que a Lei nº 12.846/13, conhecida também como a “Lei da Empresa Limpa” (ou Lei Anticorrupção), teve origem em compromissos assumidos em 2000, quando o Brasil ratificou a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).³

4.2 Marco Regulatório

Abaixo, segue um quadro com o resumo das principais leis de combate à corrupção no Brasil:

Leis	Breve descrição
Dos Servidores Públicos (nº 8.112/90)	Regulamenta a carreira do Servidor Público Brasileiro, seus direitos e deveres;
Sobre Evasão Fiscal (8.137/90)	Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências;
Sobre Improbidade Administrativa (nº 8.429/92)	Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências;
De Licitações Públicas (nº 8.666/93)	Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito público;
De Combate à Lavagem de Dinheiro (nº 9.613/98)	Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei e dá outras providências;
Complementar de Responsabilização Fiscal (LC nº 101/00)	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências;
Sobre Corrupção Transnacional (nº 10.467/02)	Acrescenta os conceitos de crimes de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do Sistema

³ GIOVANINI, Wagner. COMPLIANCE: A excelência na prática. 1ª Edição. São Paulo: 2014. Pág. 28.



	Financeiro para os ilícitos previstos na Lei nº 9.613/98; e dá outras providências;
Complementar da Ficha Limpa (LC nº 135/10)	Estabelece casos de inelegibilidade, prazos de cessação e determina outras providências, para incluir hipóteses de inelegibilidade que visam a proteger a probidade administrativa e a moralidade no exercício do mandato;
Lei de Acesso à Informação (nº 12.527/11)	Regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas;
De Defesa da Concorrência (nº 12.529/11)	Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica, e dá outras providências;
Lei de Conflito de Interesses (nº 12.813/13)	Define as situações que configuram tal tipo de conflito durante e após o exercício de cargo ou emprego em organizações públicas;
Sobre Crime Organizado (nº 12.850/13)	Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal, e dá outras providências;
Empresa Limpa (nº 12.846/13) – também conhecida como Lei Anticorrupção Empresarial	Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

4.3 Criação da CGU⁴

A CGU (atual Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União) exerce atividades de auditoria e fiscalização. O órgão dispõe de uma Corregedoria-Geral, responsável por apurar e punir as faltas disciplinares dos serviços públicos federais, de uma Ouvidoria-Geral, para coordenar o sistema de ouvidorias do Poder Executivo Federal, e de uma unidade de prevenção da corrupção, para desempenhar ações de incremento da transparência pública, promoção da ética, prevenção a conflito de interesses, estímulo ao controle social, estudos e pesquisas sobre o fenômeno da corrupção.

A atuação da CGU vem se destacando positivamente por sua firmeza e eficácia. Nos últimos 10 anos, a CGU foi responsável pela expulsão de cerca de 4 mil funcionários públicos de seus postos por atos ilícitos.

Já a Polícia Federal realizou cerca de 3 mil operações, que culminaram na prisão de mais de 20 mil pessoas, sendo mais de 3 mil agentes públicos dos mais variados níveis hierárquicos: juízes, parlamentares, procuradores, policiais, e etc.

São inúmeras as ações de iniciativa da CGU. Abaixo, estão destacadas as principais:

Iniciativa	Descrição
Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas/CEIS	Evita que empresas que foram punidas por um determinado órgão, ocultem essa informação para fechar contratos com outro órgão público;
Cadastro das Empresas Pró-Ética	Dá visibilidade às empresas que compartilham a ideia de classificar corrupção como um problema a ser prevenido e combatido, não só pelo governo, mas também pelo setor privado e pela sociedade;
Portal da Transparência	Dá visibilidade, na Internet, às despesas do Governo, com todos os detalhes de cada programa, de cada verba e de cada beneficiário, mês a mês, nome por nome, acessível a qualquer cidadão.

Tabela 1 – Lista das principais iniciativas da CGU

⁴ Conteúdo extraído do site: <http://www.cgu.gov.br>



4.4 Lei 12.846/13 (Lei da Empresa Limpa ou Lei Anticorrupção Empresarial)

A Lei ° 12.846/13 pode ser considerada atualmente a principal lei de combate à corrupção no Brasil, por trazer elementos fundamentais em seu texto legal, em destaque abaixo⁵:

Elemento	Descrição
Responsabilidade Objetiva (Cadeia de Valor)	Empresas podem ser responsabilizadas em casos de corrupção, independentemente da comprovação de culpa. A responsabilização também ocorrerá por atos de terceiros. Se a empresa fizer operações de fusão ou aquisição, ela estará assumindo a responsabilidade dos atos cometidos pela empresa parceira ou adquirida;
Atos lesivos	Tal aspecto tange à responsabilização da empresa pelo oferecimento de vantagens indevidas, independente de se tratar de dinheiro, viagens, presentes, cursos, tratamentos ou outros benefícios. Da mesma forma, a responsabilização vale também para terceiros: tanto àqueles que oferecem a vantagem indevida (parceiros, fornecedores, representantes ou prestadores de serviços) como os beneficiários, no caso de parentes, amigos e sócios;
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 o faturamento bruto. Na esfera judicial, pode levar a dissolução compulsória da empresa;
Agente público	Contempla funcionários da administração pública direta, indireta e até mesmo estrangeiros, de todas as esferas de poder do país. Esse conceito inclui também o profissional de empresas de economia mista, fundações e prestadores de serviços do serviço público;
Acordo de leniência	Uma das condições atenuantes é que a empresa demonstre que tem um programa de integridade efetivo, com a aplicação de treinamentos para todos os funcionários, um bom sistema de controles internos e regras claras para o relacionamento com o poder público.

Tabela 2 – Lista dos principais elementos da Lei da Empresa Limpa.

Diversas **regulamentações foram publicadas desde a entrada em vigor da Lei da Empresa Limpa**. Seguem abaixo os principais aspectos tratados por tais regulamentações⁶:

Regulamentação	Descrição
Decreto Federal 8.420/15	Elenca 16 parâmetros de avaliação de programas de integridade e também trata de outros aspectos da lei, detalhando processos administrativos e sanções, cálculos de multas, acordos de leniência e cadastro de entidades sancionadas;
Portaria 909/15	Estabelece o procedimento para a avaliação de programas de integridade, listados no Decreto Federal 8.420/2015;
Portaria 910/15	Traz regras relacionadas aos processos administrativos e acordos de leniência;
Instrução Normativa 1/15	Estabelece uma metodologia para o cálculo da receita bruta e dos impostos a serem excluídos para fins de cálculo da multa;
Instrução Normativa 2/15	Trata do registro de informações no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS – e do Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP;
Portaria Conjunta 2.279/15	Estabelece regras mais simples e com menor rigor formal para empresas de pequeno porte e microempresas.

Tabela 3 – Lista com o resumo das regulamentações da Lei da Empresa Limpa.

O **Decreto 8.420/15** disciplina alguns dispositivos da Lei da Empresa Limpa em âmbito federal e elucida questões importantes, principalmente ao indicar um caminho a ser seguido pelas empresas, dando assim mais segurança ao setor privado.

O Decreto também prevê a criação de parâmetros para a avaliação do programa de integridade, que serão levados em consideração para a aplicação de possíveis penalidades. O Decreto dispõe,

⁵ Fonte: Caderno do Pacto. Anticorrupção: cultura de integridade e ética nos negócios. Volume 2. Rede Brasil do Pacto Global. São Paulo: 2015. Pág. 23.

⁶ Fonte: Caderno do Pacto. Anticorrupção: cultura de integridade e ética nos negócios. Volume 2. Rede Brasil do Pacto Global. São Paulo: 2015. Pág. 24.

expressamente, que será verificada não só a existência do programa de integridade, mas também sua efetividade, especialmente frente ao ato lesivo objeto da apuração.

Os parâmetros adotados pelo Decreto 8.420/15 são bastante similares àqueles utilizados mundialmente, que serão descritos brevemente a seguir⁷:

Programa de Integridade

Definição: Conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades. Aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Estruturação: O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, que deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando assegurar sua efetividade.

16 Parâmetros de um Programa de Integridade Efetivo:

Parâmetro	Aplicação
Comprometimento da alta direção (incluindo conselhos)	Apoio visível e inequívoco ao programa;
Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimento de integridade	Aplicáveis a todos os empregados e administradores independentemente de cargo ou função exercidos;
Padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiro	Aplicáveis a fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
Treinamentos sobre o programa de integridade	Periódicos;
Análise de riscos	Periódica, para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
Registros contábeis	Devem refletir de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
Controles internos	Devem assegurar a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrativos financeiros da pessoa jurídica;
Contato com a administração pública	Devem existir 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, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
Área responsável pelo programa de integridade (seja o departamento de integridade ou outro)	Deve ser observada a independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;
Canais de denúncia	Devem ser abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros. Além disso, a empresa deve ter mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;
Medidas disciplinares	Verificação da existência de medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;
Interrupção de irregularidades e remediação	Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

⁷ Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. 18 de março de 2015. Disponível na Internet em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8419.htm e ALERT: Governo Federal publica Decreto que regulamenta a Lei Anticorrupção Empresarial. AIDAR SBZ Advogados. Acesso em: 19 de março de 2015.



Due diligence	Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
Fusões, aquisições e reestruturação societárias	Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
Monitoramento contínuo	Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos;
Doações a candidatos e partidos políticos⁸	Transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

Tabela 4 – 16 parâmetros de um programa de integridade efetivo.

4.5 Publicações Oficiais do Governo Brasileiro⁹

Abaixo estão relacionadas as principais publicações do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU), sendo que apenas uma delas foi traduzida para o idioma inglês.

Nome da Publicação	Breve Descrição	Link para acesso
Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas	O documento apresenta normas que podem ajudar empresas estatais e privadas a construir ou aperfeiçoarem instrumentos destinados à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à Administração Pública;	http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade#english (versão em inglês)
Cartilha – Empresas no Exterior	O documento busca esclarecer às empresas exportadoras quais as principais regras relacionadas ao oferecimento de vantagem indevida a funcionários públicos estrangeiros;	http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/cartilha_anticorruptcao.pdf
Cartilha – Integridade nos Pequenos Negócios	O documento tem como objetivo chamar a atenção dos gestores públicos sobre questões que devem ser discutidas e implementadas com o intuito de mitigar a ocorrência de corrupção e desvios éticos no âmbito de seu órgão ou entidade;	http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-para-pequenos-negocios.pdf
Guia de Integridade Pública	O documento tem como finalidade orientar o pequeno empreendedor quanto à importância da integridade nas relações comerciais, além de apresentar sugestões de medidas que podem ser adotadas para estruturar um programa de integridade;	http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf
Guia de Implantação de Programa de Integridade em Empresas Estatais	Publicação que presta orientações para implantar ou aprimorar os programas de integridade das estatais federais.	http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf

Tabela 5 – Lista com as principais publicações sobre integridade corporativa da CGU.

4.6 Dados Secundários: Pesquisas e estudos acadêmicos sobre o tema integridade nos negócios no Brasil

Segue abaixo uma relação das principais pesquisas e estudos sobre o tema integridade nos negócios no Brasil:

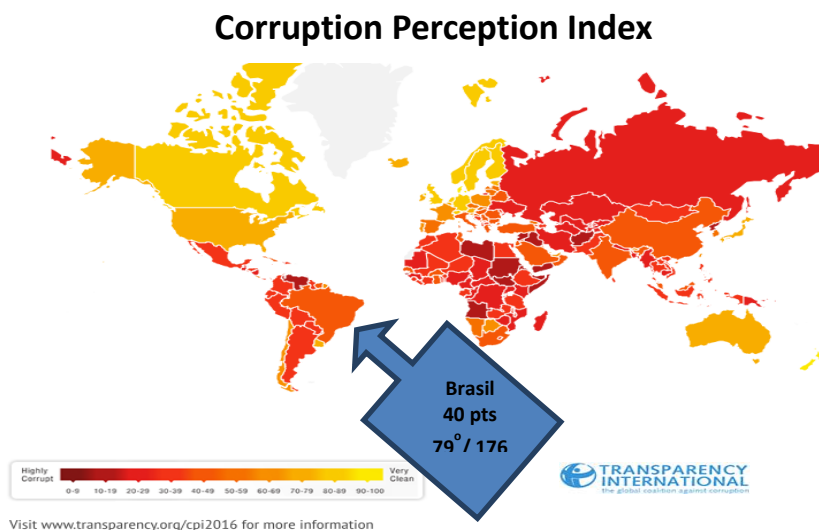
⁸ Esse parâmetro perdeu efeito a partir de setembro de 2015, quando o Supremo Tribunal Federal (STF) proibiu o financiamento de pessoa jurídica em campanhas eleitorais no Brasil.

⁹ Fonte: Caderno do Pacto. Anticorrupção: cultura de integridade e ética nos negócios. Volume 2. Pacto Global Rede Brasileira. São Paulo: 2015. Pág. 29.

Nome da Publicação	Descrição	Link
Corrupção, Fraude e Compliance – PwC - 2016	Pesquisa da consultoria PwC que contou com respostas de 211 empresas a questionário sobre Crimes Econômicos;	http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/2016/pwc-gecs-pt-16.pdf
Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil – KPMG - 2016	A Pesquisa feita pela consultoria KPMG foca em 8 elementos da Metodologia de Compliance da KPMG;	https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf
Corruption Perceptions Index – Transparency International - 2016	Baseada na opinião de especialistas do mundo todo, o ‘Corruption Perceptions Index’ (‘Índice de Percepção da Corrupção’, em tradução livre) mede a percepção dos níveis de corrupção no setor público pelo mundo.	https://www.transparency.org/whatwedo/publication/corruption_perceptions_index_2016

Tabela 6 – Lista com os principais estudos e pesquisas sobre o tema integridade nos negócios no Brasil.

O Corruption Perception Index, criado pela organização Transparency International é um termômetro da percepção de corrupção e do seu progresso temporal, que indica a tendência do tema em cada país. O levantamento, divulgado em janeiro de 2017, aponta que o Brasil ocupa o 79º lugar entre 176 nações, caindo três posições em comparação ao índice anterior. Mas, segundo a organização, o lado positivo é que nos últimos anos o Brasil começou a confrontar a corrupção de forma mais efetiva.¹⁰



5. CENÁRIO POLÍTICO, EMPRESARIAL E SOCIAL ANTES E DEPOIS DO VIGOR DA LEI 12.846/13 (CASOS DE CORRUPÇÃO)

5.1 Mobilização social – aceleradores do combate à corrupção no Brasil

Em junho de 2013, o Brasil foi palco de grandes manifestações e protestos populares, as “Jornadas de Junho”. Protestos assim não eram vistos desde o movimento pelo impeachment do então presidente da república, Fernando Collor, em 1992. Milhões de jovens tomaram as ruas de mais de mil municípios do país – sobretudo as grandes e médias cidades –, em uma série de manifestações que causaram reações políticas, culturais e intelectuais no Brasil.

O movimento teve como estopim os reajustes das tarifas do transporte urbano municipal, mas logo extrapolou essa temática e abordou vários aspectos da sociedade brasileira, como os gastos

¹⁰ NEHER, Clarissa. Esquemas de corrupção reforçam desigualdade no Brasil, diz Transparência Internacional. Jornal Folha de São Paulo. Caderno Poder. 25.01.2017.

excessivos em eventos internacionais (Copa do Mundo de Futebol, em 2014 e Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, em 2016), a má qualidade dos serviços públicos e a corrupção na política.

O sistema político foi criticado, a popularidade dos governantes caiu, as redes sociais foram usadas como principais instrumentos da mobilização popular e novos movimentos apareceram no Brasil.

Em respostas às manifestações, que agiram como aceleradores do processo decisório legislativo, o governo brasileiro anunciou medidas para atender às reivindicações, como a classificação da corrupção como um crime hediondo. Em agosto daquele ano, também foi aprovada a Lei da Empresa Limpa que definiu o marco regulatório do combate à corrupção no país. Os atos no Brasil foram comparados aos protestos da Primavera Árabe, em países árabes, Los Indignados, na Espanha e o Occupy Wall St, nos Estados Unidos.¹¹

Os protestos avançaram em 2014 e, em março de 2015, houve outra grande manifestação popular, logo após Dilma Rousseff tomar posse como Presidente da República pela segunda vez. Em 2016, a presidente acabou sendo afastada do cargo.

Em uma combinação de fatores como denúncias de corrupção, aumento da inflação, alto nível de desemprego e paralisação das obras públicas, foi registrada uma expressiva alteração no cenário econômico brasileiro no ano de 2015. O apelo à participação da população na manifestação de março daquele ano, no entanto, se fez baseado em critérios e valores morais, apelo à ética e combate à corrupção.

Em 2016, o impulso para os protestos foram as investigações da Operação Lava Jato. Ao menos três milhões de pessoas se reuniram em 26 estados e no Distrito Federal para protestar contra o governo da presidente Dilma, de acordo com estimativas das Polícias Militares.

Em agosto de 2016, Dilma Rousseff foi afastada do cargo de Presidente da República. Seu impeachment foi concluído após três meses de tramitação do processo, que alegava desrespeito à lei orçamentária e à lei de improbidade administrativa por parte da presidente.

5.2 Casos de Corrupção

5.2.1 Ação Penal 470 (ou “Mensalão”)

Em meados de 2005, a mídia noticiou largamente um esquema de compra de votos de parlamentares. Popularmente conhecido por “Mensalão”, o esquema consistia no pagamento de “mesadas” a deputados para votarem a favor de projetos de interesse do governo.

O “Mensalão” foi a crise de maior repercussão do primeiro mandato do então Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva. O estopim do escândalo foi em maio de 2005, quando um funcionário da empresa estatal Correios foi flagrado recebendo propina de empresários. Um deputado federal, que indicou o funcionário para a função, também foi acusado de fazer parte do esquema de corrupção e, se sentindo abandonado e acuado, concedeu uma entrevista em junho daquele ano para um jornal de grande circulação no Brasil, denunciando a compra de votos dos parlamentares no Congresso Nacional.

¹¹ JORNAL DO BRASIL. Retrospectiva - Manifestações de junho agitaram todo o país. Retrospectiva 2013. 17.12.2013. Disponível na Internet em <http://www.jb.com.br/retrospectiva-2013/noticias/2013/12/17/retrospectiva-manifestacoes-de-junho-agitaram-todo-o-pais/>

O esquema consistia em pagar regularmente aos deputados aliados do Governo uma quantia em dinheiro – de acordo com as investigações, 30 mil reais por mês por deputado – para que eles aprovassem as matérias em tramitação no Congresso que fossem a favor do Governo Lula.

Em 2006, a Procuradoria Geral da República apresentou ao Supremo Tribunal Federal (STF) denúncia contra 40 pessoas supostamente envolvidas com a compra e venda de votos. No ano seguinte, o STF converteu o processo na Ação Penal 470 e os acusados passaram a responder como réus.¹²

Entre os 40 acusados por corrupção ativa, peculato, lavagem de dinheiro, evasão de divisas e formação de quadrilha, estavam o então presidente do Partido dos Trabalhadores, o presidente da Câmara dos Deputados, o ministro das Comunicações, o ministro dos Transportes, o ministro da Fazenda, dirigentes do Banco Rural, o empresário e publicitário Marcos Valério, além de outros parlamentares. O ex-chefe da Casa Civil, José Dirceu, era apontado como chefe do esquema.

Todos os acusados foram afastados dos cargos que ocupavam. Não havia provas concretas do esquema de corrupção, mas os envolvidos não conseguiram se defender de forma contundente durante os interrogatórios instaurados para investigar o caso.

Segundo o Ministério Público Federal (MPF), cerca de 141 milhões de reais foram movimentados entre empréstimos bancários e recursos desviados de contratos com setor público.

Quase cinco anos depois, em 2012, o julgamento da Ação Penal 470 começou no STF. Dos 40 inicialmente acusados, 37 foram a julgamento. Deste grupo, 20 estão presos, condenados a penas de 6 a 40 anos de prisão em regime fechado, quatro cumprem penas alternativas e 13 foram absolvidos.

O julgamento da Ação Penal 470 coincidiu com importantes mudanças no escopo de atuação da CGU, alterações na legislação de lavagem de dinheiro, novas leis de transparência e relacionamento com servidores, e culminou com a sanção da Lei Anticorrupção, em 2013. Outro aspecto relevante é que órgãos de combate à corrupção, como Ministério Público, Polícia Federal e CGU estão se falando mais entre si, e também dialogando com órgãos estrangeiros.

Só se prendia alguém por corrupção ou lavagem de dinheiro quando todas as provas possíveis contra o acusado fossem apresentadas. O que começou a mudar com a Ação Penal 470 é que os juízes começaram a considerar uma forma de penalizar o réu quando existem elementos suficientes que dão garantia de que o ato ilícito aconteceu. Antes, quando não se conseguiam todos os elementos, havia uma forte tendência a favorecer as teses de defesa.

5.2.2 Operação Lava Jato

Se o processo da Ação Penal 470 (“Mensalão”) foi um divisor de águas no movimento de combate à corrupção e impunidade, a Operação Lava Jato deu origem ao que é considerado o maior escândalo de corrupção da história brasileira.

Até fevereiro de 2017, os acordos na esfera administrativa e criminal com as empreiteiras no âmbito da Lava Jato determinaram a recuperação de 11,5 bilhões de reais. O dinheiro advém de acordos contra formação de cartel, firmados com o Conselho Administrativo de Defesa

¹² FOLHA DE SÃO PAULO. O Julgamento do Mensalão. Caderno Especial. Jornal Folha de São Paulo. 12.06.2012. Disponível na Internet em: <http://www1.folha.uol.com.br/especial/2012/ojulgamentodomensalao/>

Econômica (CADE), e de acordos judiciais contra práticas de corrupção e lavagem de dinheiro, fechados com o Ministério Público Federal.¹³

A Operação Lava Jato é um conjunto de investigações conduzido pela Polícia Federal do Brasil que já cumpriu mais de mil mandados de busca e apreensão, de prisão temporária, de prisão preventiva e de condução coercitiva. Seu principal objetivo é apurar crimes de corrupção ativa e passiva, gestão fraudulenta, lavagem de dinheiro, organização criminosa, obstrução da justiça, operação fraudulenta de câmbio e recebimento de vantagem indevida que movimentaram de 10 a 20 bilhões de reais em propina.

Iniciada em março de 2014, a Lava Jato contava até março de 2017 com trinta e oito fases operacionais, nas quais mais de cem pessoas foram presas e condenadas. A operação recebeu o nome de Lava Jato devido ao uso de uma rede de lavanderias e postos de combustíveis para movimentar valores de origem ilícita.

De acordo com investigações e colaborações recebidas pela força-tarefa da Lava Jato, estão envolvidos no esquema membros administrativos da empresa estatal petrolífera Petrobrás, políticos dos maiores partidos do Brasil, incluindo presidentes da Câmara e governadores de estados, além de representantes de grandes empresas brasileiras.

Nesse esquema, que durou pelo menos dez anos, grandes empreiteiras organizadas em cartel pagavam propina para altos executivos da estatal e outros agentes públicos. O valor da propina variava de 1% a 5% do montante total de contratos bilionários superfaturados. Esse suborno era distribuído por meio de operadores financeiros do esquema, incluindo doleiros investigados na primeira etapa.

Em dezembro de 2015, o CADE, órgão vinculado ao Ministério da Justiça, abriu um processo administrativo para apurar se 21 empresas e 59 pessoas – executivos e funcionários das companhias – uniram-se para a prática de cartel na Petrobrás. Segundo o CADE, a soma dos contratos nos quais há evidência da atuação do chamado "clube das empreiteiras" é de R\$ 35 bilhões.¹⁴

Em março de 2017, a Operação Lava Jato completou três anos do seu início com números expressivos (de março de 2017):¹⁵

- 3 anos de operação; 38 fases; 198 prisões temporárias e preventivas; 57 acusações contra 260 pessoas; 25 sentenças; 23 pessoas continuam presas; 24 pessoas estão sendo monitoradas por meio de tornozeleira eletrônica; 78 acordos de delação premiada com pessoas físicas; 9 acordos de leniências; 1 Termo de Ajustamento de Conduta; 10 bilhões de reais devolvidos aos cofres públicos; 125 condenações; 1.317 anos e 21 dias em penas aplicadas; 183 pedidos de cooperação internacional por 43 países diferentes.

¹³ UOL. Acordos contra corrupção e cartel de construtoras da Lava Jato recuperam R\$ 11,5 bilhões. Disponível na Internet em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2017/03/06/acordos-contracorrupcao-e-cartel-de-construtoras-da-lava-jato-recuperam-r-9-bilhoes.htm>

¹⁴ CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. CADE instaura processo administrativo na investigação de cartel em licitações da Petrobrás. Disponível na Internet em <http://www.cade.gov.br/noticias/cade-instaura-processo-administrativo-na-investigacao-de-cartel-em-licitacoes-da-petrobras>

¹⁵ MPF – Movimento de Combate à Corrupção. Lava Jato completa três anos com mais de 180 pedidos de cooperação internacional. Disponível na Internet em <http://combateacorrupcao.mpf.mp.br>

6. RESULTADOS DO WORKSHOP

A seguir, serão apresentados os principais resultados das discussões ocorridas durante o Workshop “Desafios e Oportunidades em Ações Coletivas de Combate à Corrupção”, realizado no dia 21 de março de 2017, em São Paulo:

6.1 Tendências das práticas anticorrupção no Brasil

A prática endêmica da corrupção em uma nação está relacionada a: uma legislação desatualizada; uma institucionalidade fraca; acesso deficiente à informação pública; participação escassa dos cidadãos na esfera pública e predomínio dos conflitos de interesse e impunidade.

Nesse sentido, as tendências das práticas anticorrupção no Brasil seguem nesse contexto:

- i. **Combate à impunidade:** criação de um ambiente onde se pune com severidade e as penas são cumpridas. Tais mecanismos se transformam em elementos inibidores dos atos ilícitos;
- ii. **Fortalecimento das instituições:** investimento em capital humano e técnico das instituições de prevenção e controle, bem como das encarregadas da aplicação da legislação anticorrupção;
- iii. **Consolidação do aparato institucional:** respaldo no processo fiscalizador das administrações públicas, acompanhado de um forte sistema judicial que goze de suficiente independência para fazer cumprir normas e impor sanções condizentes com o delito cometido;
- iv. **Legislação clara:** reformas que eliminem regulamentos desnecessários e diminuam trâmites e, por outro lado, esforço consistente em fomentar a competição, sobretudo no setor público, através de licitações e contratação de obras e serviços;
- v. **Transparência na política:** criação de regulamentos eficazes quanto à presença do dinheiro na política, a fim de deixar transparentes a distribuição e a administração dos recursos doados e destinados aos partidos políticos e nas campanhas eleitorais;
- vi. **Participação ativa da sociedade civil:** consolidação de formadores de opinião como bons exemplos para a população por meio da promoção de campanhas anticorrupção;
- vii. **Participação ativa da iniciativa privada:** envolvimento cada vez maior do setor privado, impulsionado pela redação de códigos de conduta nos negócios e iniciativas de auto-regulação empresarial para combater e erradicar a corrupção;
- viii. **Inovação tecnológica:** criação de ferramentas tecnológicas para reduzir as oportunidades de cometer delitos, empoderamento dos cidadãos para denunciarem irregularidades e melhora na transparência do governo.

6.2 Recomendações

6.2.1 Desafios e soluções nas práticas de combate à corrupção no Brasil

A persistência da corrupção no Brasil é uma das grandes ameaças enfrentada por sua recente democracia, porque prejudica a institucionalidade pública e um de seus principais pilares, o sistema partidário.

Os partidos políticos são agentes fundamentais do sistema democrático. Contudo, no contexto atual, padecem de uma profunda crise de confiança e credibilidade, decorrente também da

corrupção. Os comportamentos ilícitos encontram-se intimamente relacionados com o tema do financiamento dos próprios partidos políticos e das longas e custosas campanhas eleitorais.

“Essa situação faz com que cada vez mais seja necessária e urgente uma reforma no sistema partidário, a fim de se dar transparência à distribuição e administração dos recursos aos partidos políticos, o que ajudaria a reestabelecer a confiança dos cidadãos no processo político”, destacou Dr. Roberto Livianu, Presidente do Instituto Não Aceito Corrupção, durante o Workshop.

A sociedade e a cultura brasileiras têm um papel chave na tolerância aos atos ilícitos. Portanto, no trabalho de prevenção à corrupção deve-se incorporar a necessidade de construir uma nova cultura política, combativa e intolerante com a corrupção. Na conjuntura atual, combate-se a corrupção com um enfoque muito parcial.

Patrícia Audi, Secretária do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social da Casa Civil da Presidência da República, afirmou, durante o Workshop, que vê a necessidade da sociedade participar ativamente no combate à corrupção. *“O combate à corrupção precisa acontecer por meio de uma ação coletiva da sociedade”.*

Para que essa participação aconteça de forma efetiva é necessário enfrentar o desafio da convergência de papéis dos membros dessa iniciativa, destacou, Geórgia Grace Bernardes, Coordenadora de Projetos do Conselho Brasileiro da Indústria da Construção, em uma entrevista concedida ao Pacto Global da ONU durante o Workshop. *“O desafio é criar um espaço mais próximo para ampliar a interação entre os diferentes atores e identificar o papel de cada um na atuação como indutores do combate à corrupção no Brasil”.*

Um combate eficaz à corrupção deve ser multidimensional e integral, e pode ser feito por meio de várias estratégias de prevenção e fiscalização contínuas. Nesse caso, assumem papel de destaque amplas e constantes campanhas de conscientização pública e investimento em capital humano e técnico. Todas essas estratégias tem o mesmo fim: fortalecer as instituições de prevenção e controle e os agentes encarregados da aplicação da lei.

Patrícia Audi, Secretária do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social da Casa Civil da Presidência da República, complementou durante o Workshop, que são medidas que só alcançarão os seus resultados se contarem com o apoio da sociedade e de vontade política: *“Trata-se de soluções de longo prazo que provenham de dentro do país e que contem com forte apoio da sociedade e vontade política de aplica-las e cumpri-las”.*

Os representantes das organizações expressaram sua crença de que o estímulo ao diálogo e à interlocução entre os setores é fundamental para o melhor entendimento e amadurecimento das relações, sendo o Pacto Global o grande catalisador dessa ação de articulação e mobilização.

“O debate de criação de uma cultura de integridade nos negócios é uma oportunidade para o Pacto Global da ONU, que deve contribuir com sua identidade, qualificação e legitimidade. Elaborar a proposta de um novo marco conceitual, a partir de experiências bem-sucedidas, modelos, diálogos e formas alternativas de construção coletiva, ainda que com divergências, dilemas e imprecisões.”, destacou Profa. Agatha Camargo, Docente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, durante o Workshop realizado em março.

6.2.2 Oportunidades concretas para iniciativas de Ações Coletivas

Como resultado do Workshop, foram elencadas algumas propostas de potenciais Ações Coletivas de combate à corrupção no Brasil. São elas:

- Auto-regulação;

- Educação;
- Cadeia de Valor;
- Diálogo público-privado (Incentivos Fiscais).

➤ **Auto-regulação**

Desafios: As empresas, de qualquer porte, poder econômico ou área de influência, são diretamente impactadas pelo efeito danoso da corrupção no meio empresarial. Quantas delas já não foram prejudicadas em seu direito de competir por acordos corruptos entre participantes de licitações públicas? Quanta delas podem dizer que nunca sofreram sequer uma insinuação de que o pagamento de propina resultaria em fiscalizações brandas?

A corrupção percorre sempre uma via de mão dupla. Há aquele que recebe a propina, porque existe quem pague. Por isso mesmo, cabe às empresas parte da responsabilidade para quebrar o atual círculo vicioso das relações com o setor público.

Os desafios de uma iniciativa voltada para a auto-regulação setorial para o combate à corrupção passam por diversos aspectos. Nem sempre é possível articular a gestão das diferentes organizações de um setor empresarial, e torna-se mais difícil ainda chegar a um ponto comum diante de tantas diferenças nos interesses, nas necessidades, na dinâmica e na própria visão de cada agente. É necessário considerar também que mesmo em um único setor empresarial, pode haver diferença no estágio de maturidade e nos efetivos avanços do combate à corrupção em cada ponto da cadeia produtiva.

Enfrentamento de desafios/Oportunidades: Iniciativas como a auto-regulação setorial permitem o estabelecimento de padrões e normas dentro da cadeia produtiva de um segmento empresarial, ajudam a definir melhores práticas, facilitam a aprendizagem e a melhor distribuição do conhecimento adquirido entre as empresas e as organizações. Além disso, elas estimulam a inovação e proporcionam o reconhecimento às empresas que estão liderando os esforços para combater à corrupção.

Meios de Conscientização: A fim de se alcançar plenamente os seus objetivos, a auto-regulação terá que ir além das abordagens isoladas e deve contar com a colaboração entre as empresas, mesmo que concorrentes, para a efetivação de um pacto setorial pelo combate à corrupção.

A probabilidade de essa iniciativa tornar-se um movimento transformador em um setor da economia depende da ampliação da conscientização dos envolvidos, por meio de atividades como:

- Portal de conhecimento: Aquisição de informações a respeito do cumprimento da legislação anticorrupção e boas práticas de conduta ética no setor.
- Realização de eventos: Desenvolvimento de melhores vínculos comerciais, relações mais justas e duradouras entre as suas associadas e relacionamento mais próximo com outros agentes do mercado.
- Cursos e treinamentos: Aquisição de conhecimento por meio de grupos de trabalho e de publicações; incorporação de aspectos anticorrupção na gestão das associadas; elaboração de um modelo e referência para o desenvolvimento de programas de integridade para as empresas do setor.

Stakeholders: Empresários; executivos e dirigentes de empresas de diferentes portes e atuação; associações de classe; federações empresariais; associações comerciais; Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral-União; Ministério Público; organizações não-governamentais e movimentos populares.

Incentivos/Motivadores: Os incentivos para a auto-regulação setorial para o combate à corrupção podem compreender duas grandes categorias: de cunho social (políticas estabelecidas pelos governos e expectativas levantadas pela sociedade civil) e incentivos de cunho mercadológico (definidos por parceiros comerciais e investidores, engajamento de consumidores e empenho de funcionários).

Estrutura legal-institucional (principais políticas, regulamentos internacionais, processos e mecanismos):

- Lei anticorrupção;
- Lei de conflito de interesses 12.813;
- Lei antitruste.

Ferramentas, Plataformas e Processos: A fim de que a iniciativa da auto-regulação setorial possa facilitar e apoiar efetivamente o combate à corrupção, deve-se considerar um conjunto adequado de medidas para melhorar a transparência. As empresas de diferentes setores da economia deverão estar aptas a divulgarem informações sobre seus esforços para implementar os compromissos setoriais, que serão firmados por meio do estabelecimento de normas e da adoção de diversos mecanismos:

- Publicações sobre o compromisso setorial assumido pelo combate à corrupção: Intensificar a troca de experiências entre as empresas do mesmo setor de atuação, como códigos de conduta setorial, normas de conflitos de interesse, entre outras. Esse material vai ajudar a criar um ponto de referência para o setor e facilitar a análise dos progressos realizados pelas empresas.
- Práticas de aferição: Medir, por meio de indicadores, o comprometimento de um setor no combate à corrupção. Além disso, permitir que as empresas demonstrem a autenticidade de seu compromisso com a integridade nos negócios oferecendo aos stakeholders a oportunidade de compreender o que o setor está fazendo para apoiar o compromisso assumido.
- Padrões para relatórios: Elaboração de relatórios setoriais de avanço no combate à corrupção como uma medida de transparência que vai proporcionar aos stakeholders uma espécie de prestação de contas dos seus esforços na busca pela integridade nos negócios.
- Métodos de certificação: Assim como os relatórios, os métodos de certificação são uma ferramenta importante que permitem às empresas de um setor comunicar, de forma confiável aos stakeholders, as informações sobre as suas prioridades e progressos na área de combate à corrupção e reconhecer boas práticas do setor.
- Canal de denúncia setorial: Ferramenta independente que tem o objetivo de investigar e produzir relatórios com análises e informações sobre atos ilícitos cometidos por empresas do setor.

➤ **Educação**

Desafios: A corrupção no Brasil deve ser contemplada como um fenômeno multicausal e heterogêneo, porque se produz por diferentes fatores, desde os institucionais até a persistência de uma cultura política e de comportamento social, passando pelos erros do próprio marco regulatório e do sistema de justiça.

É necessário levar em conta a esfera individual, como educação, valores, percepção e convicções. A corrupção encontra-se arraigada no coração da sociedade brasileira, desde as organizações de bairro até o mundo empresarial, acadêmico e cultural.

Dessa forma, a iniciativa de educação para integridade tem um papel chave para trazer avanço no combate à corrupção, mas os desafios para concretizar essa iniciativa são vários:

- Ampliar a dimensão da educação para a integridade. Não se pode pensar apenas na educação formal, mas na educação não formal. A integridade traz a noção da interdependência das pessoas com o meio onde elas vivem, na medida em que enfatiza a importância da conduta ética com o outro, com a comunidade e com o planeta;
- Desenvolver pessoas, profissionais e líderes de opinião capazes de promover transformações éticas em seus ambientes, seja nas escolas, nas comunidades, nas empresas, nas comunidades e na sociedade como todo;
- Reinventar a educação executiva e das escolas de negócios, colocando a integridade como um eixo estratégico na gestão dos negócios.

Enfrentamento de desafios/Oportunidades: Para formar uma sociedade mais consciente dos danos causados pela corrupção é necessário enfrentar vários desafios, entre eles, o pedagógico.

Tanto no âmbito formal, quanto no âmbito informal, é necessário implementar uma mudança educacional no Brasil, se o intuito for o de formar líderes e cidadãos com consciência crítica e preparados para questionar premissas cristalizadas. Para isso, faz-se necessária a elaboração de propostas que encorajem e estimulem a convivência entre diferentes pontos de vista, assim como o combate a algumas teorias e conceitos que prevalecem hoje na sociedade brasileira.

A iniciativa educação pela integridade não deverá apenas acontecer nas salas de aula ou em treinamentos corporativos, mas no cotidiano. Para que isso venha a se concretizar, devem ser considerados os seguintes aspectos:

- Desenvolver as capacidades dos jovens para que sejam futuros geradores de valores éticos para os negócios e para a sociedade em geral, trabalhando também a favor de uma economia global mais ética;
- Incorporar nos currículos das instituições de ensino e em atividades acadêmicas os valores de ética e integridade;
- Criar modelos educacionais, materiais, processos e ambientes que viabilizem experiências de aprendizado eficazes para uma vida com ética e integridade;
- Fomentar pesquisas conceituais e empíricas que aperfeiçoem o conhecimento a respeito do papel, das dinâmicas, e do impacto dos negócios na criação de valores éticos;
- Interagir com formadores de opinião para estender o conhecimento sobre os desafios no cumprimento da ética e da integridade, de forma a explorar abordagens eficazes para disseminar uma cultura de combate à corrupção.

Meios de conscientização: A conscientização deve abranger diversos públicos:

- Empresas, entidades empresariais, sindicatos: Ampliando o conhecimento dos funcionários e associados, bem como a promoção do processo de educação para a integridade;
 - Órgãos governamentais: inserindo o tema integridade no currículo escolar;
 - Líderes, formadores de opinião, organizações sociais, escolas de educação formal, escolas de negócios, comunicadores, professores, alunos, funcionários: incentivando as pessoas discutirem integridade com seus familiares e amigos; sensibilizando os alunos sobre o valor que a educação para a integridade agrega ao desenvolvimento pessoal e ao bem-estar social.
- **Stakeholders:** Empresas, entidades empresariais, sindicatos: FIESP, Sebrae, CNI, Associações Comerciais e Associações de Classes.
 - Órgãos governamentais: Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União, Ministério da Educação e Cultura.
 - Líderes de opinião, organizações sociais, escolas de educação formal, escolas de negócios, comunicadores, professores, alunos, funcionários: Instituto Ethos, Fundação

Abring, Instituto Ayrton Senna, cantores, atores, atletas, jornalistas, apresentadores, comunicadores, escolas públicas e privadas.

Incentivos/motivadores: A principal motivação para a articulação de uma ampla iniciativa em prol de uma educação para integridade é o fato da corrupção estar arraigada no âmago da sociedade brasileira, desde as organizações de bairro até o mundo empresarial, acadêmico e cultural. Embora isto siga sendo realidade em uma parte considerável da sociedade, em outra parte as coisas estão mudando de forma muito patente.

Atualmente observa-se uma sociedade mais empoderada e mobilizada na qual predominam a indignação, o cansaço e a saturação dos cidadãos com a corrupção. Essa nova sociedade não tem os níveis de tolerância e passividade de antes com a corrupção e se mobiliza para pressionar o sistema político.

Estrutura legal-institucional (principais políticas, regulamentos internacionais, processos e mecanismos)

Entre as principais regulamentações e políticas estão:

- Lei anticorrupção;
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Ferramentas, Plataformas e Processos: Com três estratégias, a iniciativa trabalharia para que a cultura da integridade se desenvolva no Brasil e, assim, seja possível combater a corrupção de forma mais efetiva.

- Formações presenciais, como palestras e oficinas e em cursos à distância: Estabelecer parcerias com diferentes organizações do Brasil para formar multiplicadores da causa junto aos stakeholders.
- Conscientizar a importância da integridade: Inserir o tema na mídia, em entrevistas de líderes de opinião, e também em seus perfis nas redes sociais.
- Incluir o tema integridade em iniciativas governamentais: Inserir o tema integridade no currículo escolar e na pauta dos espaços políticos.
- Atuar junto aos Poderes Executivo e Legislativo Federais, incentivando o debate e o aperfeiçoamento e criação de leis que possam oferecer a inclusão do tema integridade em iniciativas governamentais voltadas para o meio ambiente, finanças, direitos humanos, entre outras.

➤ **Cadeia de Valor**

Desafios: o maior desafio é o engajamento e o comprometimento ético de parceiros (falta de governança de stakeholders na cadeia de valor).

O Cadastro de Empresas Inidôneas Suspensas (CEIS) do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU) mostra que 98% das empresas registradas são Pequenas e Médias Empresas (PMEs), ou seja, parte da Cadeia de Valor de grandes empresas, incluindo distribuidores, agentes, fornecedores, clientes e prestadores de serviços em geral.

Outros desafios são a capilaridade de abuso do poder/corrupção no relacionamento público-privado, problemas de retaliação aos denunciadores, falta de educação moral e ética, burocratização da máquina do governo e dificuldades à concorrência leal.

É pertinente considerar nas ações anticorrupção não apenas o relacionamento público-privado, mas também o relacionamento privado-privado e público-público. Entretanto, há dificuldades em fazer essa consideração holística, visto que as empresas tendem a se preocupar mais em atender à lei do que em melhorar sua ética/integridade.

Enfrentamento de desafios/Oportunidades: Percebe-se a necessidade de um engajamento ético para que haja conscientização sobre a integridade e melhora na governança da cadeia de valor. Se o objetivo citado for alcançado, o engajamento social é maior e ultrapassa os muros das empresas envolvidas, chegando à sociedade como um todo e, assim, reduzindo o contencioso (o risco da cadeia como um todo).

Meios de Conscientização:

- Campanhas Educacionais;
- Campanha do governo demonstrando que está interessado no tema (Campanhas em mídias sociais, campanhas na TV.).

É estratégico discutir com stakeholders, desde que o grupo seja variado e represente diferentes visões, para que a discussão não precise ser estendida a todos eles, e fique restrita apenas a um grupo representativo.

Observações levantadas:

- A existência de diversos institutos e iniciativas isoladas geram uma dispersão do foco. Pode ser mais produtivo coordenar os esforços entre os institutos para estreitar o foco no objetivo de combate à corrupção.
- Toda iniciativa, desde que igualitária e não impositiva, é bem-vinda na medida em que gere frutos que possam ser percebidos pela sociedade.
- É importante ressaltar que as PMEs também devem atender às regras de integridade e anticorrupção.

Para isto, é necessário dialogar com estes interlocutores, de forma que eles desenvolvam sua própria avaliação de riscos e proponham políticas e processos de ética e transparência nos negócios, que devem ser seguidas por todos do setor.

É importante também que esses processos sejam auditados periodicamente, para que haja monitoramento e melhoria contínua destas práticas, reconhecimento das boas práticas e ações punitivas aplicáveis para os casos de não conformidades.

“Punição é importante para os dois lados, corruptor e corrompido, de forma a se ter exemplos claros para toda a cadeia de valor.”, destacou Camila Araújo, Líder de Governança Corporativa da Deloitte, ao apresentar as conclusões de seu grupo, durante o Workshop.

Reconhecimento daqueles que se diferenciam e mostram resultados consistentes em integridade, influenciando aqueles que pertencem a mesma cadeia de valor, pois a punição também alcança os atos ilícitos das subcontratadas, impactando não só nos contratos, mas na forma de comportamento de todos da cadeia.

Claudia Taya, Secretária de Transparência e Prevenção da Corrupção do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União, afirmou, durante o Workshop, que seria necessário alterar a forma de contratação para alterar o cenário atual. *“É preciso mudar o ‘modus operandi’ de contratação, pois acham que se justifica pelo discurso de ‘se o concorrente*

não fizer, perderei competitividade’, mas se todos atuarem de forma ética esta cadeia se autorregula e inverte a ordem, mudando a mentalidade existente.”.

Stakeholders: Grandes empresas e seus parceiros, incluindo PMEs (distribuidores, agentes, fornecedores, clientes e prestadores de serviços em geral), órgãos reguladores e de fiscalização do Governo (União, Estados e Municípios), agentes de *enforcement* (Ministério Público Federal, CGU, Polícia Federal, STF, Judiciário de 1ª e 2ª instância) políticos/legisladores, investidores/patrocinadores/financiadores, associações de classes e comerciais, câmaras comerciais e sociedade civil (associações de classe e consumidores), ONGs e instituições.

Coordenação de empresas do mesmo setor, assim como articulação coordenada e alinhamento entre representantes da sociedade civil para uma agenda única.

Incentivos/motivadores: Entre os maiores incentivos para esta ação encontra-se a facilidade de acesso ao crédito (agentes financeiros), desburocratização da máquina do governo, incentivo à concorrência leal para facilitar o acesso ao mercado e o fortalecimento da marca/imagem através de reconhecimento como empresa íntegra.

Reconhecimento público: Acredita-se que inicialmente, a certificação Pró-Ética do Ministério da Transparência, Fiscalização e CGU é um incentivo satisfatório, com divulgação pública de listas de empresas que passaram por um processo robusto de certificação da CGU em parceria com o Instituto Ethos. Foi também apontada a necessidade de criação de degraus futuros (diversificação da régua de certificação).

A Secretária Claudia Taya destacou a iniciativa Pró-Ética durante o Workshop. *“O Pró-Ética é um selo positivo de incentivo e implantação de programas de integridade efetivos nas empresas. Provavelmente é uma das únicas iniciativas no mundo em termos de reconhecimento de um governo.”*

Estrutura legal-institucional (principais políticas, regulamentos internacionais, processos e mecanismos): Entre as principais regulamentações e políticas temos:

- Lei anticorrupção;
- Lei das estatais;
- Lei de conflito de interesses 12.813;
- Instrução normativa 01;
- Lei de acesso à informação;
- Lei de lavagem de dinheiro;
- Lei antitruste;
- Regulamentações de acordo de leniência e de programas de integridade;
- Política de não retaliação (Proteção do denunciante).

Ferramentas, Plataformas e Processos: é importante estabelecer prioridades de implementação das seguintes ferramentas e processos, conforme abaixo:

Alta Prioridade:

- Canal de denúncias (curto prazo);
- Esforços de conscientização e educação;
- Processo de relato/denúncia com investigação independente, conclusão, medidas disciplinares e feedback ao denunciante (aumentando assim a confiança na estrutura de ética);

- Governança de terceiros (curto prazo);
 - Esforços de Supply Chain;
 - Homologação de fornecedores (Due Diligence);
 - Monitoramento dos parceiros;
 - Criação de programa interno de certificação do parceiro;
- Plano de comunicação (curto prazo).

Existe material bastante abrangente e recente sobre o tema, incluindo o Guia de Combate à Corrupção na Cadeia de Suprimentos do Pacto Global da ONU (*Fight Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers – UNGC*), a cartilha “Integridade para Pequenos Negócios” da CGU e Sebrae, e manuais orientativos do Sebrae, voltando para PMEs, e da Federação da Indústria e do Comércio.

➤ **Diálogos público-privado (Incentivos Fiscais)**

Desafios: Percebe-se questões de impunidade e dificuldades na implementação da Lei de Anticorrupção em diversas esferas/setores da sociedade. Na realidade, é impossível zerar a corrupção, mas é possível mitigá-la e coibi-la. Para este fim, não existe uma única solução, mas diversas alternativas. A legislação precisa ser aprimorada, os órgãos governamentais e as instituições da sociedade civil precisam se articular melhor.

As ações corporativas devem ser as primeiras a terem sua eficácia comprovada, porque as empresas têm uma força muito expressiva para agir no combate à corrupção, pois detêm o poder econômico. As empresas devem cumprir a Lei Anticorrupção empresarial (12.846/13), com implementação de um programa de integridade efetivo. Entre os principais desafios encontrados pelas corporações, estão os recursos destinados ao programa e ao foco e a morosidade das ações. Sugere-se, portanto, atrelar o acesso ao crédito e aos financiamentos ao desempenho das empresas na implementação de seus programas efetivos de integridade.

Enfrentamento de desafios/Oportunidades: É fundamental que seja feita uma análise detalhada do “ciclo da impunidade”, para descobrir suas verdadeiras raízes. A partir daí, pode-se implementar um programa mais robusto para combatê-las. Uma oportunidade de combate é a implementação de indicadores e critérios de avaliação do programa de integridade da empresa, conforme descrito no Decreto 8.420/15, como condição de acesso a financiamento público.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) pode ser um grande acelerador e fomentador deste processo e, como consequência, os bancos privados também devem aderir à exigência de requerer programas de integridade efetivos para quem solicitar crédito ou financiamento.

O governo pode fazer sua parte, implementando uma forma de incentivo fiscal que promova o engajamento e a estruturação de programas de integridade efetivos nas empresas. Tal ação deve abranger também a cadeia de valor incluindo, nesta avaliação de combate à corrupção, os parceiros de negócio destas empresas.

A ideia é que a redução no pagamento de tributos seja alocada necessariamente em iniciativas de engajamento e melhorias nos programas de integridades que devem, em um tempo estabelecido, demonstrar sua estruturação robusta e completa. Desta forma, as empresas ao invés de pagarem tributos ao governo estariam reinvestindo constantemente na ética e na integridade de sua cadeia de valor.

Já houve no passado concessão de incentivos fiscais semelhantes, como a Lei do Bem (no. 11.196/05) para estímulo à tecnologia e inovação, que podem servir como parâmetro.

Para que haja progresso da ação coletiva e estímulo ao diálogo público-privado, é necessária a criação de um grupo composto por representantes de múltiplos setores sociais. Essa equipe deveria desenhar e elaborar um projeto de lei e dialogar com parlamentares.

Stakeholders: Representantes de: empresas, associações de classe e setoriais, sociedade civil, academias/universidades, ONGs de combate à corrupção, Governo (Ministério da Transparência, Fiscalização e CGU e Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão), e ao final, há a necessidade de se envolver parlamentares para aprovação do projeto de lei (deputados federais e senadores).

Incentivos/motivadores: Melhorar a articulação das empresas, estruturar programas de integridade efetivos por meio de incentivos fiscais e reinvestimento. É preciso considerar que o projeto e a cultura de combate à corrupção serão expandidos para milhares de pequenas e médias empresas, pois haverá estímulo à auditoria das grandes empresas e também à fiscalização das práticas éticas de seus fornecedores e clientes (cadeia de valor).

Já a melhor articulação de setores da sociedade civil faz-se necessária como forma de direcionar adequadamente esforços e recursos. O mesmo podemos dizer dos órgãos públicos, que precisarão de uma coordenação e alinhamento de esforços, especialmente na prevenção de não conformidades. Exemplificando-se, todo o funcionário público deveria dedicar parte de seu tempo a ações de prevenção de não conformidades, inclusive em relação a atos de corrupção, dando o exemplo de conduta ética: "*É necessário o 'accountability' de todos! Combate à corrupção é responsabilidade de todas as pessoas, em especial daquelas tidas como exemplo na sociedade, como funcionários públicos, empresários e integrantes de grandes empresas. No Brasil estamos percebendo um incremento no 'enforcement' do Estado contra atos de corrupção, mas também precisamos do esforço do Estado para a educação da sociedade e dos agentes públicos para a prevenção da corrupção*", destacou Karlis Novickis, responsável pela Área de Conformidade e Ética Corporativa da Whirlpool (América Latina), da Embraco (Global) e Professor de Compliance para o Insper/SP, durante entrevista concedida para o Workshop.

É importante mencionar que o fato de se ter um processo de fomento a programas de integridade de empresas geraria benefícios para toda a sociedade, podendo provocar uma extensão que envolva toda a cadeia de valor das empresas e uma melhoria na capacitação de agentes públicos para fiscalizar e promover a prevenção.

Estrutura legal-institucional (principais políticas, regulamentos internacionais, processos e mecanismos): Lei 12.846/13 – Decreto 8.420/15 (programa de integridade efetivo) e Lei do Bem (11.196/05) como exemplo a ser seguido na parte de incentivos fiscais.

Ferramentas, Plataformas e Processos: é importante não somente promover ações éticas, mas se ter evidências que demonstrem tais ações. As evidências mostram de forma transparente os mecanismos de integridade de uma empresa e devem ser usadas não somente para auditorias externas, mas principalmente para dar visibilidade interna a todos na organização. Daí a necessidade de se ter indicadores claros de integridade nas empresas, e estes podem vir a ajudar a empresa a conseguir financiamento e crédito para seus negócios.

A sociedade civil deveria capitanear esta iniciativa, envolvendo os representantes dos setores. É importante que haja um grupo menor de coordenação (5 pessoas) para agir de forma mais objetiva e rápida na condução do projeto. Os diálogos entre o setor público e o setor privado devem ter uma agenda clara e construída de forma a se preencher todas as etapas do projeto, evitando discussões insípidas.



7. MATRIZ ESTRATÉGICA

O QUE	POR QUÊ	COMO	COM QUEM	SINERGIAS	Como isto contribui para avançar a agenda de Combate à Corrupção / ODS 16
Oportunidades específicas para a abordagem de desafios anticorrupção prioritários	Motivos estratégicos para a promoção de temas prioritizados	Como abordar os desafios prioritizados? Por meio de diálogo sobre políticas? Ação coletiva ou parcerias? Etc.?	Parceiros estratégicos que devem ser envolvidos (múltiplas partes interessadas, privado-privado etc.)	Sinergias com os trabalhos / iniciativas / plataformas etc. da Rede Local em andamento? Alinhamento global-local?	Como a iniciativa contribuirá para avançar a agenda de Anticorrupção?
Auto-Regulação Setorial como Instrumento de Combate à Corrupção.	Porque se maximizar a contribuição individual das empresas, proporciona um avanço homogêneo de um setor e amplifica o impacto das medidas tomadas em prol do combate à corrupção.	<ol style="list-style-type: none">1. Constituição de pactos setoriais que podem proporcionar a elaboração de publicações sobre o tema nos diferentes setores da economia;2. Criação de indicadores com as especificidades de cada setor; estabelecimento de padrões para os relatos de progresso e implantação de métodos de certificação para os diferentes setores da economia.	<ol style="list-style-type: none">1. Empresas de diferentes portes e segmentos;2. Entidades empresariais representativas;3. Sociedade civil;4. Governo.	Com plataformas globais e iniciativas como: Responsible Care; Global Mining Initiative, Fair Labor Association e Global Healthcare.	O Pacto Global é o agente com a legitimidade e o poder convocatório para liderar este processo de articulação, bem como para criar e disseminar conteúdos, pois são ações alinhadas à sua missão.
Educação para a Integridade.	Porque para combater à corrupção no Brasil é necessário levar em conta a esfera interna do indivíduo, sua educação, seus valores, sua	<ol style="list-style-type: none">1. Incorporando o tema integridade nos currículos escolares;2. Criando modelos educacionais, materiais, processos e ambientes que valorizem a	<ol style="list-style-type: none">1. Empresas, entidades empresariais, sindicatos;2. Órgãos governamentais;3. Líderes de opinião, organizações sociais, escolas	Com campanhas globais realizadas pelo PNUD, como a campanha de conscientização contra a corrupção "Zero Corrupção - 100%" feita pelo Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e	O Pacto Global é o agente com a legitimidade e o poder convocatório para liderar este processo de articulação, bem como para criar e disseminar conteúdos, pois são ações



	percepção e suas convicções.	<p>integridade nas organizações brasileiras;</p> <p>3. Interagindo com líderes de opinião para estender o conhecimento sobre os desafios no cumprimento da ética e integridade de forma a explorar conjuntamente abordagens eficazes para disseminar uma cultura de combate à corrupção.</p>	de educação formal, escolas de negócios, comunicadores, professores, alunos, funcionários.	Crime e pelo Programa das Nações Unidas de Desenvolvimento.	alinhadas à sua missão.
Cadeia de Valor - Governança dos Stakeholders.	<p>1. Aprimoramento das práticas de concorrência leal;</p> <p>2. Desburocratização de processos;</p> <p>3. Conscientização de integridade na cadeia;</p> <p>4. Reconhecimento do mercado (Marca/Reputação);</p> <p>5. Redução de Contencioso e Risco Reputacional;</p> <p>6. Engajamento Social.</p>	<p>1. Através de workshops com os principais stakeholders, realiza-se o engajamento;</p> <p>2. Definição de políticas para avaliação e monitoramento dos stakeholders, considerando direito de auditoria e SLAs (sigla em inglês para Acordos de Níveis de Serviço) específicos de compliance;</p> <p>3. Monitoramento dos stakeholders, aplicando sanções quando necessário;</p> <p>4. Reconhecimento e incentivo aos stakeholders diferenciados;</p>	<p>1. Investidor;</p> <p>2. Empresas (pilares);</p> <p>3. Fornecedores;</p> <p>4. Representantes;</p> <p>5. Parceiros;</p> <p>6. Clientes;</p> <p>7. Agentes;</p> <p>8. Distribuidores;</p> <p>9. Competidores de menor porte;</p> <p>10. Instituições;</p> <p>11. Agentes de Crédito.</p>	<p>1. Guia de Combate à Corrupção de Supply Chain (ONU);</p> <p>2. Cartilha “Integridade para Pequenos Negócios” da CGU e Sebrae;</p> <p>3. Manuais orientativos do próprio Sebrae para PMEs e das Federações de Indústria e de Comércio;</p> <p>4. Rede Brasil do Pacto Global deve dar feedback sobre COP às empresas, além de dar apoio no processo de implementação dos programas de integridade, culminando em maior aproxima-</p>	Melhorar comunicação com as empresas e divulgar mais materiais produzidos.



		<p>5. Auto avaliação dos próprios stakeholders, a ser considerado no engajamento;</p> <p>6. Programa de Homologação dos stakeholders.</p>		<p>ção com as companhias.</p>	
<p>Diálogos público-privado para criação de incentivos fiscais para desenvolver programas de integridade empresariais.</p>	<p>1. Acelera a disseminação de programa completo de integridade nas empresas;</p> <p>2. Acelera a divulgação e engajamento da cadeia de valor das empresas (incluindo PMEs);</p> <p>3. Combina esforços de investimentos público e privado;</p> <p>4. Alternativa de recursos financeiros para a ética e integridade.</p>	<p>1. Formação de comitê coordenador (5 pessoas), que deve promover reuniões regulares com representantes dos diversos setores e representantes dos órgãos do governo;</p> <p>2. Escolha de um articulador da sociedade civil para mediar ações e envolver políticos (deputados e senadores);</p> <p>3. Promoção da divulgação ampla desta ação coletiva para engajamento de todos.</p>	<p>1. Representantes de empresas;</p> <p>2. Associações de classe e setoriais;</p> <p>3. Representantes da sociedade civil;</p> <p>4. Academias /universidades;</p> <p>5. ONGs de combate à corrupção;</p> <p>6. Governo (Ministério da Transparência, Fiscalização e CGU e Min. Planejamento, Desenvolvimento e Gestão).</p>	<p>1. Gera recursos na economia para programas de integridade;</p> <p>2. Fomenta o compromisso dos atores no tema.</p>	<p>Grande estímulo a aplicação e geração de recursos para implantação do ODS 16 – meta 16.5</p>

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALERT: **Governo Federal publica Decreto que regulamenta a Lei Anticorrupção Empresarial.** AIDAR SBZ Advogados. 19 de março de 2015.

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **CADE instaura processo administrativo na investigação de cartel em licitações da Petrobrás.** Disponível na Internet em <http://www.cade.gov.br/noticias/cade-instaura-processo-administrativo-na-investigacao-de-cartel-em-licitacoes-da-petrobras>

CADERNO DO PACTO. **Anticorrupção: cultura de integridade e ética nos negócios.** Volume 2. Rede Brasil do Pacto Global. São Paulo: 2015.

CGU – Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria da União. Disponível na Internet em <http://www.cgu.gov.br>



FOLHA DE SÃO PAULO. **O Julgamento do Mensalão**. Caderno Especial. Jornal Folha de São Paulo. 12.06.2012. Disponível na Internet em: <http://www1.folha.uol.com.br/especial/2012/ojulgamentodomensalao/>

GIOVANINI, Wagner. **COMPLIANCE: A excelência na prática**. 1ª Edição. São Paulo: 2014.

GOHN, Maria da Glória. **Movimentos Sociais e Movimentos de Coletivos em São Paulo: o papel da política, dos mediadores e da mídia nas mobilizações, manifestações e protestos nas ruas na atualidade**. Artigo da Revista Ciências Sociais da UNICAMP. 2016.

GONSALES, Alessandra e outros colaboradores. **Compliance: A nova regra do jogo**. Editora LEC. São Paulo: 2016.

IBEC – **Instituto Brasileiro de Ética e Compliance**. Disponível na Internet em: <http://ibrademp.org.br>

ICIC – **Instituto de Compliance e Integridade Corporativa**. Disponível na Internet em: <http://www.complianceicic.org.br>

INSTITUTO DATAFOLHA. **Corrupção lidera pela primeira vez pauta de problemas do país**. Disponível na Internet em <http://datafolha.folha.uol.com.br/>

INSTITUTO ETHOS – **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**. Disponível na Internet em: <http://www.ethos.org.br>

JORNAL DO BRASIL. **Retrospectiva - Manifestações de junho agitaram todo o país. Retrospectiva 2013**. 17.12.2013. Disponível na Internet em <http://www.jb.com.br/retrospectiva-2013/noticias/2013/12/17/retrospectiva-manifestacoes-de-junho-agitaram-todo-o-pais/>

MPF – Movimento de Combate à Corrupção. **Lava Jato completa três anos com mais de 180 pedidos de cooperação internacional**. Disponível na Internet em <http://combateacorrupcao.mpf.mp.br>

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Política e sociedade: as manifestações de rua de 2013 e 2015**. Jornal O Estado de São Paulo. Caderno: Política. 12.05.2015. Disponível na Internet em <http://politica.estadao.com.br/blogs/gestao-politica-e-sociedade/politica-e-sociedade-as-manifestacoes-de-rua-de-2013-e-2015/>

PLANALTO: **Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**. 18 de Março de 2015. Disponível na Internet em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8419.htm

PREVENÇÃO À CORRUPÇÃO: um guia para empresas. **Alliance for Integrity**. 2016.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL – **Corruption Perception Index 2016**. Disponível na Internet em: http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

UOL. **Acordos contra corrupção e cartel de construtoras da Lava Jato recuperam R\$ 11,5 bilhões**. Disponível na Internet em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2017/03/06/acordos-contracorrupcao-e-cartel-de-construtoras-da-Lava-Jato-recuperam-r-9-bilhoes.htm>

9. CRÉDITOS

Presidente da Rede Brasil do Pacto Global da ONU: André de Oliveira (BASF)

Coordenador do GT de Anticorrupção da Rede Brasil do Pacto Global e facilitador do Workshop: Reynaldo Goto (Siemens)

Supervisão e Coordenação do Projeto de Ações Coletivas de Combate à Corrupção no Brasil: Vanessa Tarantini (Rede Brasil do Pacto Global)

Elaboração e redação do Relatório: Fábio Risério e Marcos Rossa: (Máxima Integridade Ltda)

Revisão do Relatório: Gabriela Bazzo

Agradecimentos especiais:

CRA – SP (Conselho Regional de Administração de São Paulo)

Casa Civil da Presidência da República (Patrícia Audi – Secretária do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social)

Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (Claudia Taya – Secretária de Transparência e Prevenção da Corrupção)

ABERJE (Profa. Agatha Camargo)

ABIMED (Carlos Goulart)

Alliance for Integrity (Amanda Rocha)

CBIC (Geórgia Grace)

Fundação Nacional da Qualidade (Marcos Bardagi)

INSPER (Profa. Marina Coelho)

Instituto ARC (Dr. Christian de Lamboy)

Instituto Ethos (Paula Oda)

Instituto Não Aceito Corrupção (Dr. Roberto Livianu)

LEC (Alessandra Gonsales)

Equipe de facilitação do “Workshop Desafios e Oportunidades em Ações Coletivas de Combate à Corrupção”:

Líderes de mesa: Camila Araujo (Deloitte), Alexandre Mugnaini (Itaipu Binacional); Ana Carracedo (Votorantim), Amanda Rocha (Alliance for Integrity), Paula Oda (Instituto Ethos) e Marise Barreto (Petrobrás).

Tomadores de notas: Gustafsson Vieira (Deloitte), Gabriela Almeida (Rede Brasil do Pacto Global da ONU), Rayana Peled (Votorantim), Carime Guiotti (PNUD), Beatriz Costa (Whrilpool) e Renata Elias (Petrobrás).