

REVISTA  
**GOVERNANÇA  
E COMPLIANCE**

**ACRJ**

Número 1 | Ano 1 | 5 dezembro 2017

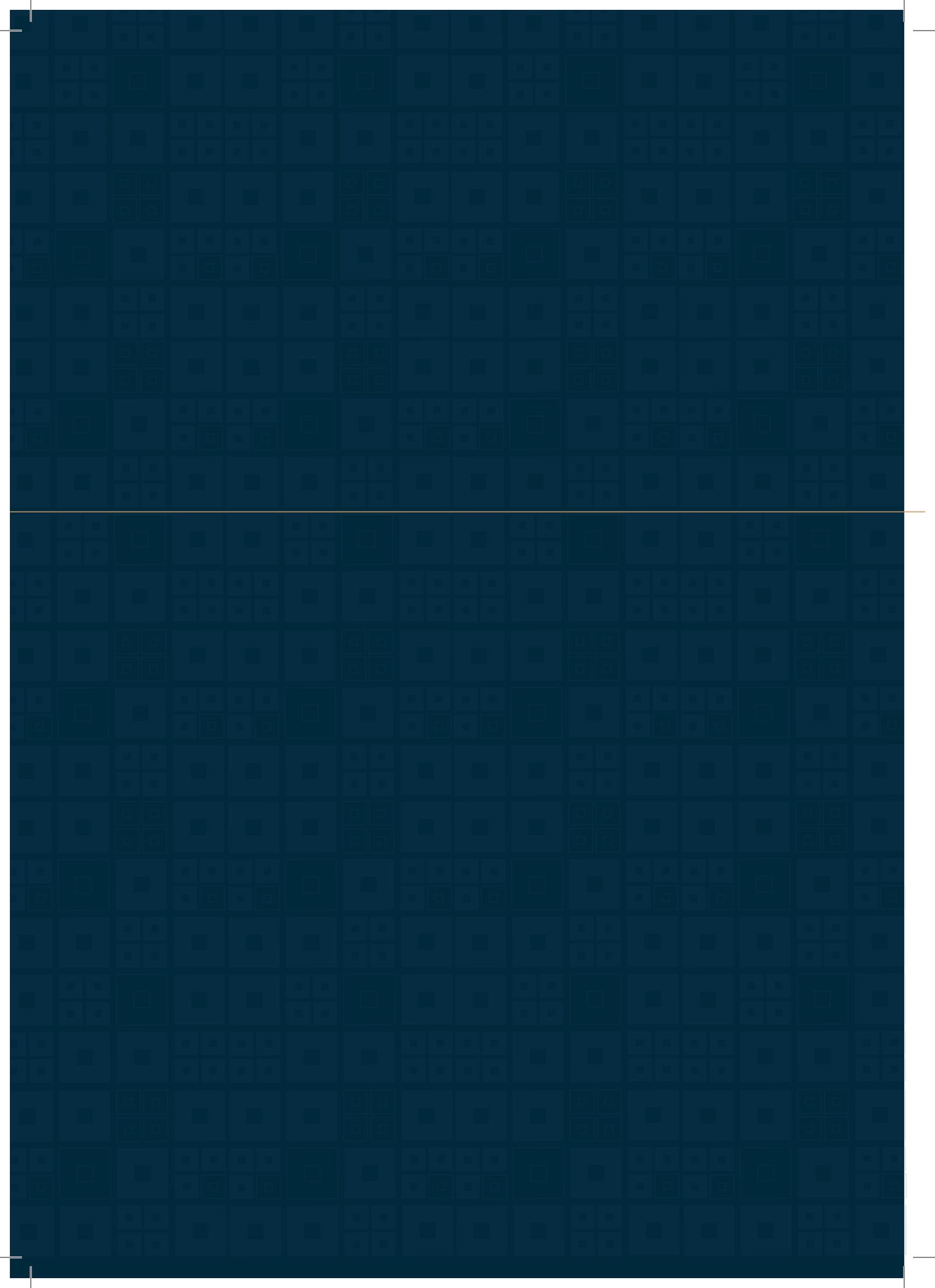
Publicação Oficial do I Seminário de  
Governança e Compliance da ACRJ



Editorial por

**LEANDRO DE MATOS COUTINHO**  
Grupo Compliance Rio





---

REVISTA

# GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Publicação Oficial do I Seminário de  
Governança e Compliance da ACRJ



1809

**ACRJ**

Rio de Janeiro  
Número 1 - Ano 1 - 5 de dezembro de 2017  
Associação Comercial do Rio de Janeiro

# REVISTA GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Publicação Oficial do I Seminário de Governança e Compliance da ACRJ

PERIODICIDADE SEMESTRAL

## CORPO EDITORIAL

**PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO RIO DE JANEIRO (ACRJ)**

Ângela Costa

**PRESIDENTE DO CONSELHO DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE**

Humberto Mota Filho

**CONSELHEIROS**

Claudia Cavalari

Dalton Sardenberg

Fabício Barros

Flávio Amaral

Isabel Carvalho

João Laudo de Camargo

Joice Bandeira Rydval

Luis Felipe M. de Ramos

Marcelo Gomes

Mariano de Azeredo Santos Filho

Marlos Correia de Lima

Nádia de Menezes Pinto Rampi

Patricia Charpentier

Paulo Machado

Roberto Duque Estrada

Simone Perrota de Mattos

Tereza Cristina de Almeida Marins Gorito

Vitor Brito

Yuri Sahione

**COORDENAÇÃO EDITORIAL**

Karla Mourão

## EDITORA RESPONSÁVEL



**ACRJ**

1809

Rua Candelária, 9 / 11º e 12º andares

Centro - Rio de Janeiro - RJ

CEP.: 20091-904

CONTATO

Roberta Alves - Biblioteca ACRJ  
roberta@acrj.org.br | (21) 2514-1215

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Associação Comercial do Rio de Janeiro  
Biblioteca da ACRJ

S471a Revista governança e compliance / Associação Comercial do Rio de Janeiro.  
- n. 1, ano 1 (5 dez. 2017) . - Rio de Janeiro, RJ : ACRJ, 2017- .  
36 p.

Semestral.

Publicação Oficial do I Seminário de Governança e Compliance da ACRJ.

1. Compliance. 2. Governança Corporativa. 3. Integridade Organizacional. 4. Auditoria Detalhada. I. Associação Comercial do Rio de Janeiro. II. Título.

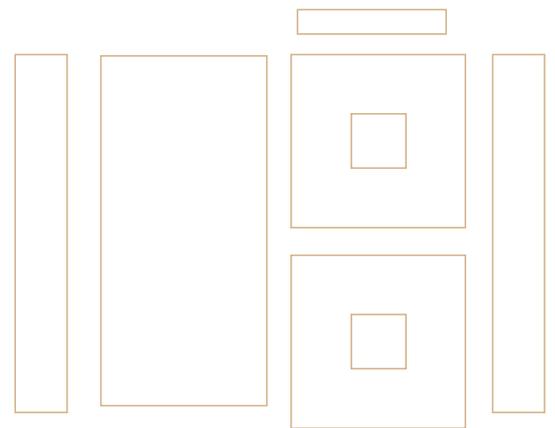
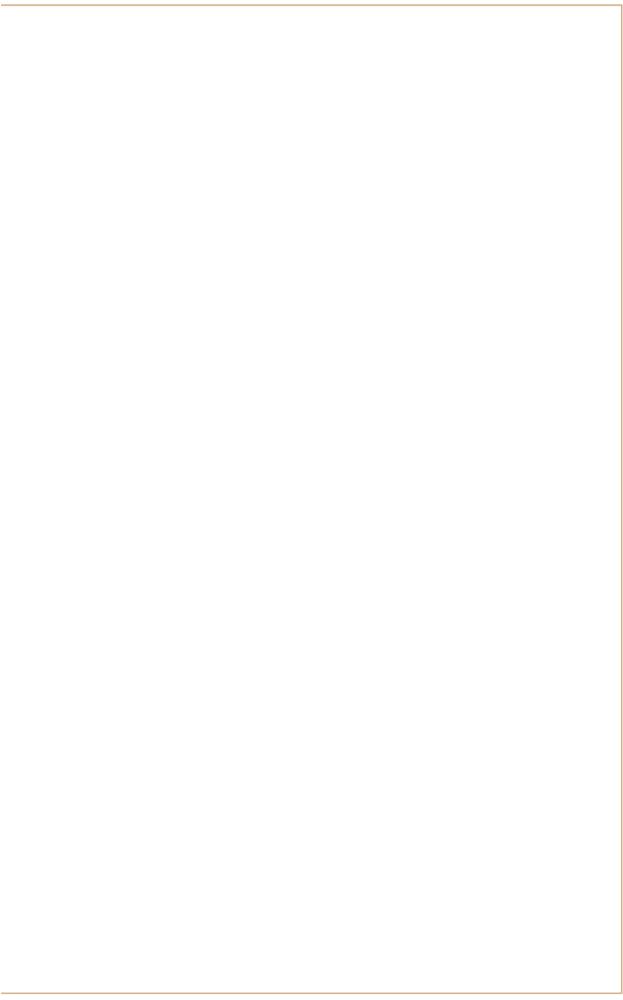
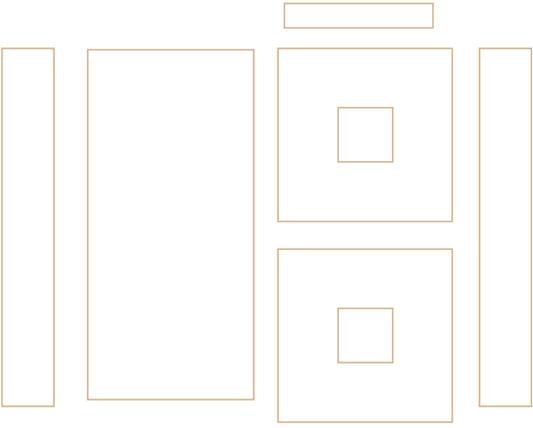
CDU 657.633:658

Catalogação na fonte elaborada pela Bibliotecária  
Roberta de Sousa Alves - CRB7/6720

# I SEMINÁRIO

# GOVERNANÇA E COMPLIANCE ACRJ

**A** Associação Comercial do Rio de Janeiro promoveu, no dia 5 de dezembro de 2017, o I Seminário Governança e Compliance sob a liderança do Conselho Empresarial de Governança e Compliance. Este Conselho tem como objetivo incentivar boas práticas de governança como promotoras de processos de compliance, destacando as responsabilidades e relacionamentos entre os principais órgãos e ferramentas do sistema de governança, bem como a consciência de que o momento exige mudança cultural e engajamento de todos os níveis e áreas das organizações. A intenção é refletir sobre as estruturas preexistentes nas organizações, de modo que essas atuem em prol de um ambiente de controle e monitoramento adequado, bem como sobre o que poderá ser desenvolvido, conforme a complexidade e nível de regulamentação da instituição, para a formulação de um sistema de compliance eficaz. O encontro teve o apoio da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB); do Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA); e do Instituto dos Advogados Brasileiros (IAB). Esta revista registra a memória do evento em artigos dos palestrantes convidados com o objetivo de compartilhar conhecimento e ampliar o debate sobre o tema.



# Palavra da Presidente

---

**Caros Amigos,**

Saúdo mais essa iniciativa do Presidente do nosso Conselho de Governança e Compliance, Humberto Mota Filho, consubstanciada na edição da revista do I Seminário de Governança e Compliance e estendo meus agradecimentos a todos os demais Conselheiros e responsáveis pela produção desse documento.

Os Conselhos Empresariais são o motor da nossa instituição. Das suas discussões nasceram ideias, projetos e propostas que alavancaram nossa economia e fizeram a diferença para nossa sociedade. Os trabalhos dos Conselhos devem ser cada vez mais integrados e transversais e precisam contribuir para a nossa sustentação, produção de conhecimento e de propostas relevantes para as empresas e a sociedade.

Creio que essa revista do I Seminário contribui nesse sentido e estou certa de que a renovação da esperança já começou no nosso estado e na nossa associação. Continuaremos a superar os desafios que se apresentarem com união e fé em Deus.

Boa leitura a todos.

**ANGELA COSTA**

Presidente da Associação Comercial do Rio de Janeiro

# Participantes

## André Uryn

Procurador Corregedor do Estado do Rio de Janeiro

## Daniele Lopes

Diretora Jurídica e de Compliance - B. Braun

## Henrique Rocha

Ex-Presidente da Agência de Fomento do Rio de Janeiro

## Humberto Mota Filho

Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ

## João Elek

Diretor de Governança da Petrobras

## João Laudo de Camargo

Coordenação Geral do Capítulo Rio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC

## Leandro de Matos Coutinho

Coordenador do Grupo Compliance Rio

## Marcelo Rhenius

Legal and Compliance Manager - Apolo Tubulars

## Marcus Vinicius Noronha da Silva

Chefe Jurídico do Departamento Institucional do BNDES

## Paulo Vicente dos Santos Alves

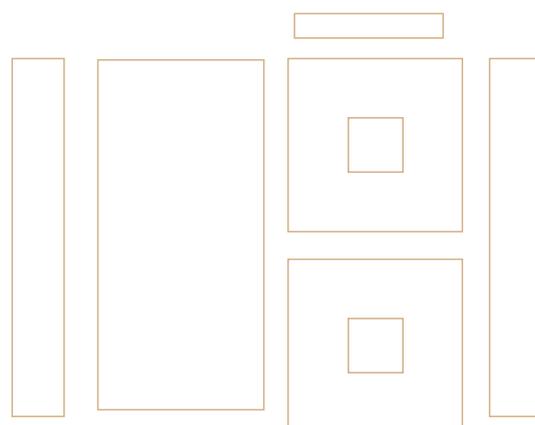
Professor de Governança Pública da Fundação Dom Cabral

## Suzana Fagundes

Vice-presidente de Recursos Humanos, Jurídica e de Sustentabilidade da ArcelorMittal Brasil.

## Yuri Sahione

Conselheiro da Ordem dos Advogados do Brasil / RJ-OAB



# A Força da Cultura da Integridade

**A** Associação Comercial do Rio de Janeiro, a Casa de Mauá, ao longo de seus 208 anos de história, consolidou-se como relevante fórum de debates de ideias e de projetos de âmbito local e nacional, sempre buscando a interação entre a sociedade, a iniciativa privada e os Governos Federal, Estadual e Municipal.

A primeira edição da Revista Governança e Compliance da ACRJ, publicação oficial do I Seminário Governança e Compliance da ACRJ, registra o encontro de dezenas de especialistas e líderes empresariais do Rio de Janeiro e do Brasil e consolida a contribuição de diversos palestrantes oriundos da cena empresarial, acadêmica e governamental, com a publicação de artigos exclusivos. Essa publicação é um dos muitos frutos do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ, o qual tenho a honra de presidir, e que conta com um grupo de brasileiros que acredita na força da cultura da integridade para a construção de um país melhor.

Nada disso seria possível sem o apoio e a liderança fundamental da Presidente Angela Costa, que com sua incansável energia e capacidade de mobilização nos revela que é possível reinventar a esperança no nosso estado, na nossa ACRJ e nas nossas empresas, pois somos capazes de renovar dentro das nossas melhores tradições.

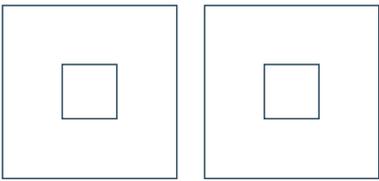
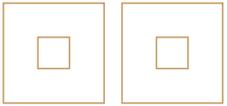
Não menos importante é estender meus agradecimentos a todos os palestrantes, participantes, Grandes Beneméritos, Beneméritos, Presidentes de Conselhos e os colaboradores desta Casa, que com suas orientações e trabalho árduo muito contribuíram para a realização do Seminário e a publicação desta revista.

Até o próximo Seminário.

Cordialmente,

**HUMBERTO MOTA FILHO**

Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ



# Sumário

- 12 Editorial  
**LEANDRO DE MATOS COUTINHO**
- 14 A Lei Anticorrupção e os Desafios de sua Implantação no Âmbito da Administração Pública Estadual  
**ANDRÉ URYN**  
Procurador Corregedor do Estado do Rio de Janeiro
- 18 Governança pública: uma agenda positiva  
**HUMBERTO MOTA FILHO**  
Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ
- 22 A evolução da transparência nas empresa estatais  
**MARCUS VINICIUS NORONHA DA SILVA**  
Chefe Jurídico do Departamento Institucional do BNDES
- 26 Uma agenda para o Brasil e para o Estado do Rio de Janeiro  
**PAULO VICENTE DOS SANTOS ALVES**  
Professor de Governança Pública da Fundação Dom Cabral
- 30 Integridade como novo paradigma da reputação  
**SUZANA FAGUNDES**  
Vice-presidente de Recursos Humanos, Jurídica e de Sustentabilidade da ArcelorMittal Brasil.
- 34 Agradecimentos

# Editorial

POR

LEANDRO DE MATOS COUTINHO

”

A lógica que deve ser adotada pelas empresas como medida de boa governança voltada à promoção da integridade nas suas relações internas e externas deve ser a da prevenção.

No dia 05 de dezembro de 2017, tive a enorme honra de participar, na qualidade de mediador dos debates, do Painel 2 do I Seminário de Governança e Compliance, composto pelos palestrantes Daniele Lopes (Diretora Jurídica e de Compliance - B. Braun), Marcelo Rhenius (Legal and Compliance Manager - Apolo Tubulars) e Suzana Fagundes (Vice-Presidente Arcelor Mittal Brasil)

Representei, na oportunidade, o Grupo Compliance Rio, composto por profissionais liberais, representantes de empresas públicas e privadas e entidades do Terceiro Setor, membros da academia e demais interessados em contribuir, de forma organizada e sustentada, para a melhoria das práticas empresariais, do ambiente de negócios e do padrão ético na relação público privada.

Tenho igualmente a honra de ser fundador e coordenador do Grupo desde 2016, e ter a companhia dos painelistas Marcelo Rhenius e Daniele Lopes como assíduos participantes das nossas reuniões mensais.

Por falar no Grupo, é nosso desejo para o ano de 2018 torná-lo permanente e duradouro. Para tanto, pretendemos fundar o Instituto Compliance Rio (ICRio), que terá por enorme e importante desafio trazer o tema da integridade para o centro da agenda, em prol do desenvolvimento da sociedade carioca e brasileira.

Retornando às discussões havidas no nosso painel, desde o tema proposto “O Futuro dos Programas de Compliance: Os Próximos Desafios da Comunidade de Compliance” até às apresentações feitas pelos painelistas, todo o debate girou em torno de como a existência de programas de integridade nas organizações deixou de ser um mero requisito formal.

A rigor, passamos da fase em que a mera existência do programa bastava, como se requisito de um *check list* fosse, para a fase da avaliação e do acompanhamento dos programas de integridade com base na sua realidade e efetividade, testada por métricas tangíveis.

A pergunta deixou de ser “A sua empresa possui programa de integridade?” e passou a ser “O quão efetivo é o programa de integridade de sua empresa?”. Pergunta esta acompanhada da célebre exigência dos órgãos de controle: “Evidencie seu programa e demonstre a sua efetividade.”

Como a Lei Anticorrupção brasileira (Lei nº 12.846/2013) e seu Decreto regulamentador (nº 8.420/2015) não impuseram a obrigatoriedade de pessoas jurídicas adotarem programas de integridade, a lógica que deve ser adotada pelas empresas como medida de boa governança voltada à promoção da integridade nas suas relações internas e externas deve ser a da prevenção.

“ Parafraseando o ex-procurador geral dos EUA, Paul McNulty: se as empresas consideram caro o sistema de Compliance, esperem para ver os efeitos de serem pegas em situações non compliance. ”

Parafraseando o ex-procurador geral dos EUA, Paul McNulty: se as empresas consideram caro o sistema de compliance, esperem para ver os efeitos de serem pegas (pelos agentes públicos – órgãos de controle, polícias federal e estaduais, Ministérios Públicos etc, tanto do Brasil quanto dos demais países em que fazem negócios) em situações *non compliance*<sup>1</sup>.

Em outras palavras, e isso pode ser atestado pelas empresas atingidas pelas notórias operações Lava Jato e Mensalão, o custo suportado pelas pessoas jurídicas flagradas em situações contra a lei (especialmente as leis penais ou a referida anticorrupção), e que não possuam regras mínimas de integridade (como códigos de ética e conduta, programas de integridade, previsão de colaboração com as autoridades, dentre outras), é de tal monta que pode levar as empresas verdadeiramente à ruína.

Tal situação, é bom que fique claro, está longe de ser exclusividade brasileira. Durante os debates ocorridos no painel, corroborando os pontos levantados pelos painelistas, tive chance de mencionar o rumoroso caso da Volkswagen da Alemanha.

Caso esse que ganhou os jornais por conta do escândalo de falsificação de resultados de emissões de poluentes. Uma vez descoberta a manobra,

a empresa alemã experimentou forte redução no preço de suas ações, além de severo impacto em sua imagem e reputação.

Exemplos outros poderiam ser citados, como o do caso Samarco em Minas Gerais ou da Odebrecht e da Braskem, que acabaram por pactuar o maior acordo de leniência que se tem notícia no mundo, celebrado com o *Department of Justice*<sup>2</sup> e a *Securities Exchange Commission*<sup>3</sup> dos EUA, mas também com os Ministérios Públicos do Brasil e da Suíça.

O referido acordo alcançou o montante de US\$3,5 bilhões<sup>4</sup>, superando em muito a até então maior leniência conhecida, da também empresa alemã Siemens, de US\$1,63 bilhão. São valores grandiosos que podem abalar as finanças de qualquer grande empresa.

Pois bem, feitos tais rápidos apontamentos sobre o painel, reitero a honra e o prazer de ter podido participar de debate com tão qualificada mesa, especialmente sobre tema de elevado interesse público.

Por fim, convido a todos a tomarem parte no futuro Instituto Compliance Rio (ICRio), certo que é um bom desafio que merece ser enfrentado.

RIO DE JANEIRO,  
10 DE DEZEMBRO DE 2017.

<sup>1</sup> No original em inglês: "If you think compliance is expensive, try non-compliance."

<sup>2</sup> <https://www.justice.gov/>

<sup>3</sup> <https://www.sec.gov/>

<sup>4</sup> <http://www.valor.com.br/politica/4814985/odebrecht-e-braskem-firmam-maior-acordo-de-leniencia-dos-eua>

# A Lei Anticorrupção e os Desafios de sua Implantação no Âmbito da Administração Pública Estadual

## ANDRÉ URYN

Procurador Corregedor do Estado do Rio de Janeiro



Há uma tendência nos últimos tempos de agravamento dos casos de corrupção, não apenas no setor público, como também no privado.

**A** corrupção não é um fenômeno novo no mundo. Na verdade, se tomarmos o exemplo da literatura universal, teremos uma ideia bem precisa de que a corrupção aflige a humanidade desde tempos primevos, tendo os homens, de uma maneira geral, feito grandes esforços no sentido de combatê-la.

Pelo menos desde o Código de Hammurabi, passando pelo Direito Romano, as sociedades, antigas e modernas, desenvolveram instrumentos e técnicas jurídicas com o objetivo de combater e extinguir — ou, na pior das hipóteses, ao menos manter em níveis aceitáveis — os casos de corrupção envolvendo o Poder Público e os particulares.

Karl Marx preconizava que a cultura de uma sociedade nada mais era do que um epifenômeno das condições econômicas de base - a chamada infraestrutura. Max Weber inverte a equação marxista e coloca a economia como uma resultante da cultura, valores e crenças sociais. Seria essa a inversão - e o desejo de desvendar as bases culturais do capitalismo - que motivaria Weber a realizar uma vasta pesquisa sobre a relação entre religião, moral, valores e a economia de mercado.

Há uma tendência nos últimos tempos de agravamento de casos dos corrupção, não apenas no setor público, como também no privado. Os escândalos envolvendo, no início deste século, a “Enron” e “WorldCom”, bem

como outras companhias, colocaram em destaque aquilo que pode ser chamado de crise da confiança.

Os conflitos de interesses envolvendo altos executivos das companhias, bem como consultores das firmas de auditorias que deveriam fiscalizar as contas e balanços das empresas, colocaram o sistema corporativo americano em xeque - de acordo com a revista “The Economist”, a quebra geral de confiança sofrida exigia, da parte das autoridades responsáveis, um conjunto de reformas sistêmicas (“systemic reforms”) em três áreas: (i) no trabalho desenvolvido pelas auditorias independentes; (ii) nos conflitos de interesse entre as firmas de auditoria e as empresas auditadas; e (iii) nos padrões contábeis existentes<sup>1</sup>.

O esforço resultou, ao menos nos EUA, na edição da hoje famosa lei “Sarbanes-Oxley” (“Sarbanes-Oxley Act”), em 2002. Esse diploma, que leva o nome dos então congressistas, Paul Sarbanes e Michael Oxley, teve como consequência o estabelecimento de novos parâmetros de contabilidade para as corporações, bem como das correspondentes sanções em caso de descumprimento. Além disso, o diploma criou, no que diz respeito à governança das corporações, mecanismos internos de controle, especialmente por meio de uma mais equilibrada dinâmica entre o Conselho de Administração (“board”) e a Diretoria (“executive officers”), numa espécie de mecanismo de checks and balances corporativo.

“ A LAC possui dois grandes objetivos, duas grandes metas. A primeira delas é a de permitir, por meio de instrumentos adequados para tanto, a punição daquelas pessoas jurídicas que, em virtude de práticas corruptas, lesem a Administração Pública; e, a segunda, incentivar as boas práticas no que diz respeito à relação entre particulares e a Administração Pública. ”

A lei também deu cabo no argumento - muito utilizado por CEO's e outros altos executivos nos escândalos da "Enron" e "WorldCom" - do "eu não sabia de nada" ("I wasn't aware of financial issues"); os legisladores determinaram que esses altos executivos deveriam formalmente atestar a higidez dos relatórios contábeis e similares das companhias, de modo que não mais poderiam se escusar caso alguma inconsistência surgisse. Por fim, o "Sarbanes-Oxley Act" instituiu novas responsabilidades em termos de informações e dados de natureza financeira das companhias, bem como também previu que essas mesmas companhias deveriam criar procedimentos internos de controle visando a solidez e confiança dessas mesmas informações e dados de natureza contábil e financeira.

O surgimento da nova lei, acompanhada dos atos regulatórios da "SEC - Securities and Exchange Commission" (a equivalente americana da nossa CVM)<sup>2</sup>, resultou também no surgimento paulatino de uma nova abordagem no que diz respeito à persecução de ilícitos corporativos. Ao invés de buscar a punição dos envolvidos por meio dos mecanismos clássicos de investigação, as autoridades americanas passaram a solicitar, de uma maneira ou de outra, a colaboração dos próprios perpetradores, oferecendo, em troca da colaboração, benefícios de natureza jurídica que teriam o condão de atenuar

as sanções aplicáveis ou até mesmo eliminá-las de todo. Na verdade, dada a complexidade desse tipo de infração, de caráter fraudulento e grandemente dissimulado, a investigação torna-se extremamente difícil e árdua, ficando inviabilizada, num grande número de casos, a definição de autoria e materialidade. Como lembra Flávia Siqueira Costa Pereira, ao tratar da defesa da concorrência,

“muitos dos delitos contra a ordem econômica, em especial aqueles que configuram lesão à livre concorrência, são difíceis de identificar e investigar sem o auxílio daqueles envolvidos na conduta delituosa, já que possuem caráter sigiloso e fraudulento. De fato, a experiência demonstrava que eram remotas as possibilidades de uma persecução regular infiltrar nos blocos de controle dos cartéis para que fosse possível a devida arrecadação das provas necessárias a ensejar uma condenação e, portanto, a saída encontrada foi o encorajamento da confissão e colaboração de um dos agentes envolvidos no crime, para que pudesse apresentar provas, mormente em relação às reuniões clandestinas, e indicar os demais envolvidos <sup>3</sup>.”

Desse modo, desenvolveu-se nos EUA, especialmente pela atuação do Departamento de Justiça ("DOJ") do Governo federal, uma nova abordagem na persecução de ilícitos corporativos, que, em razão (i) das dificuldades da investigação, mas também por conta (ii) de uma visão baseada mais na prevenção desse tipo de infração do que na sua pura e simples repressão, foca na colaboração dos agentes envolvidos para fins de obter fundamentalmente uma mudança de cultura corporativa. Afirma Peter J. Henning que

“the purpose of corporate prosecutions is not to punish but instead to change corporate cultures through agreements that deal directly with internal governance”<sup>4</sup>.

Pois bem, é com esse espírito de colaboração com os agentes envolvidos, na tentativa de, além de atender aos interesses da persecução, obter uma mudança de cultura corporativa, por meio de mecanismos internos de governança, almejando, no final das contas, a prevenção desse tipo de ilícito, que foi introduzida no Brasil a Lei nº 12.846/2013 - alcinhada de Lei Anticorrupção ("LAC").

A LAC possui dois grandes objetivos, duas grandes metas. A primeira delas é a de permitir, por meio de instrumentos adequados para tanto, a punição daquelas pessoas ju-

<sup>1</sup> V., para referência, «The real scandal». Encontrado em: <http://www.economist.com/node/940091>.

<sup>2</sup> De acordo com o texto da Sarbanes-Oxley, a SEC é a responsável pela aplicação das disposições ali fixadas, atuando como órgão regulador a esse respeito. O texto no original é o seguinte: "SEC. 3. COMMISSION RULES AND ENFORCEMENT. (a) REGULATORY ACTION.—The Commission [i.e., a SEC] shall promulgate such rules and regulations, as may be necessary or appropriate in the public interest or for the protection of investors, and in furtherance of this Act".

<sup>3</sup> "O acordo de leniência e as inovações trazidas pela Lei 12.529/11" - Artigos - Conteúdo Jurídico", [s.d.].

<sup>4</sup> "The Organizational Guidelines", [s.d.].

rídicas que, em virtude de práticas corruptas, lesem a Administração Pública; e, em segundo, incentivar as boas práticas no que diz respeito à relação entre particulares e a Administração Pública.

A LAC surge como o resultado de convenções internacionais assinadas pelo Brasil. Entre esses documentos podemos citar, por exemplo, a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da OCDE, de 1997; a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 1996; e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, de 2003.

No entanto, é preciso notar que a LAC não se encontra isolada no ordenamento jurídico, inserindo-se no que pode ser considerado um microsistema de combate à corrupção e à improbidade. Compondo esse microsistema temos, como principais diplomas, a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992), a Lei Geral de Licitações (Lei nº 8.666/1993) e os dispositivos pertinentes da Lei de Defesa da Concorrência (Lei nº 12.529/2011), da Lei das PPPs (Lei nº 11.079/2004) e Lei do Mercado de Capitais (Lei nº 4.728/1965).

Mas, de qualquer modo, a despeito de inúmeras previsões legais visando o combate à corrupção, faltava diploma específico que tratasse da responsabilização de pessoas jurídicas que praticassem atos de corrupção na sua relação com a Administração Pública. Os instrumentos até então existentes eram tímidos ou inade-

quados, não fornecendo mecanismos capazes de permitir a rápida e eficaz responsabilização dessas mesmas pessoas jurídicas, seja do ponto de vista do sancionamento, seja do ponto de vista do ressarcimento<sup>5</sup>.

São dois os principais mecanismos introduzidos no ordenamento jurídico pela LAC: (i) o processo administrativo de responsabilização; e (ii) o acordo de leniência.

O processo administrativo de responsabilização (“PAR”) é o meio pelo qual a pessoa jurídica perpetradora de atos lesivos à Administração Pública será responsabilizada administrativamente, de acordo com as sanções previstas no art. 6º da LAC.

A responsabilidade é objetiva, isto é, basta a existência de um vínculo entre a conduta de um funcionário e o benefício do ato de corrupção para que a empresa seja considerada responsável (art. 2º).

O acordo de leniência, previsto no art. 16 da LAC, consolida de maneira definitiva no direito brasileiro a ideia de justiça colaborativa, quando, por meio de barganhas e transações, os próprios perpetradores de atos lesivos à Administração Pública aceitam colaborar com o desvendamento de outros atos ilícitos. Conforme explica o Ministro Augusto Sherman, do TCU:

“esses acordos, portanto, somente podem ser entendidos sob os contornos traçados pelos objetivos da responsabilização, de forma a criar mecanismo colaborativo por parte de potenciais delatores, a propiciar a potencialização do esforço investigativo,

pela apresentação de informações verdadeiramente úteis para a investigação e para a produção de provas, no que concerne à recuperação de valores frutos dos atos lesivos e à identificação e responsabilização desejável de todos os envolvidos”<sup>6</sup>.

Para a sua implantação prática, o maior impedimento é a superação de estruturas antiquadas de sistemas de controle interno.

Diferentemente do que ocorre na União, muitas Unidades da Federação, incluindo o Estado do Rio de Janeiro, não contam com um órgão correicional diretamente ligado ao Governador do Estado — a Auditoria-Geral do Estado (“AGE”) — que faz às vezes desse órgão correicional no Estado — é subordinada à Secretaria de Fazenda, dela dependendo orçamentária e financeiramente para o exercício de suas missões institucionais.

O sistema de controle interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro foi estabelecido pelo Decreto nº 43.463/12. De acordo com o parágrafo primeiro do referido Decreto, a gestão do sistema de controle interno compete à Secretaria de Fazenda, e a sua estrutura é a seguinte: (i) Auditoria Geral do Estado – AGE; (ii) Contadoria Geral do Estado – CGE; (iii) Coordenadorias Setoriais de Auditoria – COSEAs; e (iv) Coordenadorias Setoriais de Contabilidade – COSECs.

Essa estrutura se mostra inadequada para o cumprimento das importantes tarefas estabelecidas pela LAC, como a instauração, instrução e julgamen-

to do processo administrativo de responsabilização - PAR. O ideal, segundo pensamos, seria a criação de um órgão, autônomo e independente, vinculado diretamente à Governadoria, que centralizasse o sistema de controle interno do Poder Executivo do Estado, em moldes semelhantes ao da Controladoria-Geral da União.

Pode-se afirmar, inclusive, que a criação de um órgão dessa natureza é uma exigência constitucional no Estado do Rio de Janeiro, por força do art. 77, inc. XXX da Constituição estadual de 89:

*Art. 77 - A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes do Estado e dos Municípios, obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, interesse coletivo e, também, ao seguinte:*

(...)

*XXX - As atividades do sistema de controle interno, previstas no Art. 129, essenciais ao funcionamento da administração pública, contemplarão, em especial, as funções de ouvidoria, controladoria e auditoria governamental, e serão desempenhadas por Órgão de natureza permanente, e exercidas por servidores organizados em carreira específica, na forma de Lei.*

Outro desafio, além da competência para a instauração, instrução e julgamento do PAR é a sua regulamentação quanto a determinados pontos: a obrigatoriedade da instauração de

investigação preliminar, critérios para o cálculo da multa e a previsão de recurso em relação à decisão de aplicação de sanção.

No Estado do Rio de Janeiro, foi recentemente editada a Lei nº 7753/2017, que determina a implantação de programa de compliance por parte de contratados do Estado de acordo com determinadas condições.

Trata-se de um importante passo que, acompanhado da regulamentação da LAC, trará benefícios no combate à corrupção, cuja missão revela-se de suma importância no atual contexto político e econômico do Estado do Rio de Janeiro.

“Essa estrutura se mostra inadequada para o cumprimento das importantes tarefas estabelecidas pela LAC, como a instauração, instrução e julgamento do processo administrativo de responsabilização - PAR.”

<sup>5</sup> "Atendendo a uma inclinação internacional, a nova norma preenche uma lacuna existente na legislação brasileira ao alcançar a empresa do corruptor, estendendo as punições dos funcionários envolvidos em crimes de corrupção às empresas nas quais trabalham" BITTENCOURT, Sidney. Comentários à lei anticorrupção: Lei 12.846/2013. 2ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015, p. 26.

<sup>6</sup> Acórdão nº 824/2015-Plenário apud (ZYMLER e DIOS, [S.d.]), p. 147.

# Governança Pública: Uma agenda positiva

## HUMBERTO MOTA FILHO

Presidente do Conselho  
Empresarial de Governança e  
Compliance da ACRJ



No cenário atual de crise e desafios nacionais e locais, o debate sobre governança pública se coloca com mais urgência.

A Associação Comercial do Rio de Janeiro, a Casa de Mauá, ao longo de seus 208 anos de história, consolidou-se como relevante fórum de debates de ideias e projetos de âmbito nacional, sempre buscando a interação entre a sociedade, iniciativa privada e os Governos Federal, Estadual e Municipal.

No cenário atual de crise e desafios nacionais e locais, o debate sobre governança pública se coloca com mais urgência e demanda uma visão clara de quais devem ser os caminhos no direcionamento, monitoramento e avaliação da gestão pública.

A necessidade de construção de uma Agenda Positiva de Governança Pública para os próximos Governos Estadual e Federal foi apresentada aos Presidentes de Conselhos Empresariais, sob a orientação da Presidente da ACRJ Angela Costa. Essa Agenda Positiva busca formas de estimular novos comportamentos na administração pública a partir da premiação das melhores práticas e da divulga-

ção de todos os benefícios de uma melhor governança pública, baseada em valores éticos.

As propostas para uma Agenda Positiva de Governança Pública para os próximos Governo Estadual do Rio de Janeiro e o Governo Federal são fruto das ideias, debates e estudos provenientes do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ, refletem os valores éticos, democráticos e da livre empresa presentes na Casa de Mauá e reafirmam a convicção de que o diálogo e a cooperação são o caminho para uma sociedade mais justa e desenvolvida.

A Agenda Positiva de Governança Pública se concentra nas diretrizes da integridade, competência e eficiência. As propostas buscam soluções baseadas na simplificação normativa, maior transparência e controle dos gastos públicos e na auto responsabilização privada, a fim de contribuir para a atuação dos próximos governantes.

“A Agenda Positiva de Governança Pública se concentra nas diretrizes da integridade, competência e eficiência.”

“ É preciso valorizar e motivar os servidores públicos, identificar aqueles servidores vocacionados e empreendedores, reconhecê-los e divulgar seu exemplo e suas ideias inovadoras, capacitá-los em gestão pública, reforçar os valores do serviço público. ”

## DIRETRIZES DA AGENDA POSITIVA: INTEGRIDADE, COMPETÊNCIA E EFICIÊNCIA

### INTEGRIDADE

O foco na diretriz da integridade na administração pública aponta para a necessidade de uma mudança de cultura nos Governos e seus servidores, com maior transparência do setor público e com o desenvolvimento de uma auto responsabilização do setor privado. Para o desenvolvimento de uma cultura da integridade na relação público/privado é importante saber identificar e premiar as melhores práticas de governança e quais os instrumentos de compliance mais adequados, além de revelar quais os seus benefícios para toda a sociedade.

### COMPETÊNCIA

O foco na diretriz da competência administrativa sugere uma abordagem de valorização das pessoas responsáveis pelos serviços públicos. É preciso valorizar e motivar os servidores públicos, identificar aqueles servidores vocacionados e empreendedores, reconhecê-los e divulgar seu exemplo

e suas ideias inovadoras, capacitá-los em gestão pública, reforçar os valores do serviço público e definir as nomeações para cargos comissionados e contratações externas com base em critérios técnicos e num cadastro de talentos públicos. Propõe-se, aqui, a criação de um Fórum promovido para discussões, seminários e desenvolvimento de competências e projetos de melhorias de práticas de governança e de instrumentos de compliance, formado por membros tanto do setor público quanto do setor privado.

### EFICIÊNCIA

O foco na diretriz da eficiência administrativa recomenda que as iniciativas executivas dos governantes e as sanções de novas leis sejam guiadas por avaliações e estimativas prévias sobre as expectativas dos impactos econômicos e sociais dessas medidas, além dos impactos jurídicos e orçamentários, especificamente no ambiente de negócios, na competitividade das empresas, no estímulo aos

empregos e ao crescimento econômico sustentável, a fim de incrementar a qualidade do gasto público e a capacidade de avaliação dos efeitos das políticas públicas. Para maior transparência dos gastos públicos também deve ser estimulada uma maior participação da sociedade civil organizada no acompanhamento da aprovação do orçamento público e na sua execução. Nesse sentido, vale também o estímulo à participação de observadores sociais na aprovação e execução dos orçamentos públicos e a participação de conselheiros independentes em empresas públicas.



# INICIATIVAS PROPOSTAS:

## TRANSPARÊNCIA, SIMPLIFICAÇÃO E AUTO RESPONSABILIDADE

As iniciativas propostas para uma Agenda Positiva de Governança Pública para os próximos governantes se concentram em ações em três vertentes complementares e necessárias: transparência, simplificação e auto responsabilidade.

“

A transparência do Governo pode ser estimulada por ações que facilitem o acesso e a leitura de peças orçamentárias, projetos de lei, demonstrativos financeiros, e pela realização de audiências públicas virtuais.

### TRANSPARÊNCIA

A transparência do Governo pode ser estimulada por ações que facilitem o acesso e a leitura de peças orçamentárias, projetos de lei, demonstrativos financeiros, e pela de realização de audiências públicas virtuais. A divulgação dos dados e das informações de custeio do governo e das compras públicas devem estar disponíveis, de forma unificada e inteligível e serem atualizadas constantemente.

Além disso, as respostas às consultas dos cidadãos e das empresas sobre o governo e seus diversos órgãos devem ser passíveis de uma auditoria independente e devem ter metas de qualidade a serem atingidas ao longo do tempo.

### SIMPLIFICAÇÃO

A simplificação normativa e administrativa deve ser uma iniciativa inserida na Agenda do próximo governo.

A simplificação normativa implica em uma revisão das normas existentes, a fim de investigar se devem ser mantidas, aprimoradas ou mesmo suprimidas. A eliminação de normas desconectadas da realidade e que atrapalham a vida dos cidadãos

e das empresas é medida que pode produzir um imediato impacto no desenvolvimento econômico no âmbito do Estado do Rio de Janeiro. As entidades de representação da sociedade civil podem compor um Conselho de Governança Normativa, em conjunto com autoridades públicas, a fim de apresentar as linhas orientadoras desse trabalho de simplificação normativa.

A simplificação administrativa implica na supressão de procedimentos desnecessários e rotinas duplicadas, eliminando aqueles obstáculos anacrônicos que impedem que a atuação estatal seja eficiente e célere no atendimento das demandas dos cidadãos e das empresas. Os órgãos e entidades que integram a Administração do Estado do Rio de Janeiro devem estar imbuídos e determinados a simplificar rotinas e procedimentos, eliminando gargalos inúteis, o que, certamente, será determinante para a retomada do crescimento econômico em nosso Estado. As entidades de representação da sociedade civil podem compor um Conselho de Governança Administrativa, em conjunto com autoridades públicas, a fim de apresentar as linhas orientadoras desse trabalho de simplificação administrativa.

## AUTO RESPONSABILIDADE DAS EMPRESAS

Nem todas as atividades econômicas devem se sujeitar ao controle prévio e intensivo da Administração Pública. Trata-se aqui da lógica da desregulação e redução de determinados controles prévios, conferindo maior responsabilidade para as empresas. O Estado deixa de ser tutor para ser vigilante.

Não se trata de abolir o controle do Estado sobre determinadas atividades, mas simplesmente reforçar a responsabilidade das empresas e dos cidadãos, que assumem o compromisso de cumprir os requisitos legais. A dosimetria da sanção e o controle posterior são relevantes para criar um correto sistema de incentivos para o cumprimento espontâneo das obrigações. Enfim, o controle estatal continua a existir, mas com maior racionalidade e razoabilidade.

Existe um vasto campo de atividades econômicas que podem ter a sua relação com o Estado afetadas por uma mudança de mentalidade, diminuindo o oficialismo, ou seja, a dependência de uma autorização estatal para o exercício de toda e qualquer atividade econômica ou mesmo para as demandas cotidianas dos cidadãos.

“ Trata-se aqui da lógica da desregulação e redução de determinados controles prévios, conferindo maior responsabilidade para as empresas. O Estado deixa de ser tutor para ser vigilante. ”

# A evolução da transparência nas Empresas Estatais

## MARCUS VINICIUS NORONHA DA SILVA

Chefe Jurídico do Departamento Institucional do BNDES



“A transparência só é completa quando envolve a franqueza, que consiste em expor tanto os dados positivos como os negativos do desempenho da empresa.”

**P**oucos temas estão mais em voga na atualidade do que a transparência que deve nortear a atuação do administrador público, em especial quando se trata da atuação voltada à gestão das empresas estatais.

A sociedade hodierna exige uma atuação cada vez mais transparente das empresas estatais, seja no que tange à governança corporativa, seja no que diz respeito ao dever de informação ao cidadão.

Desde o advento da Constituição da República Federativa de 1988 que o Princípio da Publicidade constitui um alicerce fundamental e balizador à atuação de todos aqueles que lidam com a coisa pública, permitindo aos cidadãos o efetivo controle sobre os atos da Administração Pública (controle social).

Devemos ter em mente que os princípios juspublicistas estatuídos na cabeça do artigo 37 da Constituição, dentre os quais se destaca o da Publicidade, aplicam-se não apenas no âmbito da Administração Pública direta, abarcando, ainda, por certo, as entidades da Administração indireta, em especial, as empresas estatais, entendidas como tais as empresas públicas e as sociedades de economia mista, bem como suas subsidiárias.

Por sua vez, não se deve olvidar que as empresas estatais sujeitam-se a um regime híbrido, sofrendo influxo de normas de Direito Público e normas de Direito Privado. Por essa razão, a despeito de se sujeitarem ao Princípio da Publicidade, estas entidades também estão adstritas ao Princípio da Livre Concorrência consubstanciado no art. 173, parágrafo segundo<sup>1</sup>, da Carta Republicana.

A questão em jogo consiste em conciliar a publicidade inerente à atuação do Administrador Público com o Princípio da Livre Concorrência, que assegura um tratamento isonômico às empresas estatais e às empresas privadas.

Em suma, quando o Estado se lança ao exercício de uma atividade empresarial, este deve se sujeitar ao mesmo regime de direito privado aplicável às empresas do setor privado. Tal subsunção, contudo, não implica inobservância à transparência que deve nortear a atividade estatal.

Nesse diapasão, há de se registrar o alcance da Lei de Acesso à Informação - LAI<sup>2</sup> (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), cujo art. 1º, parágrafo único, inciso II, é de meridiana clareza ao estatuir que o referido Diploma Legal aplica-se também às empresas públicas e às sociedades

“ Em suma, quando o Estado se lança ao exercício de uma atividade empresarial, este deve se sujeitar ao mesmo regime de direito privado aplicável às empresas do setor privado. Tal subsunção, contudo, não implica inobservância à transparência que deve nortear a atividade estatal. ”

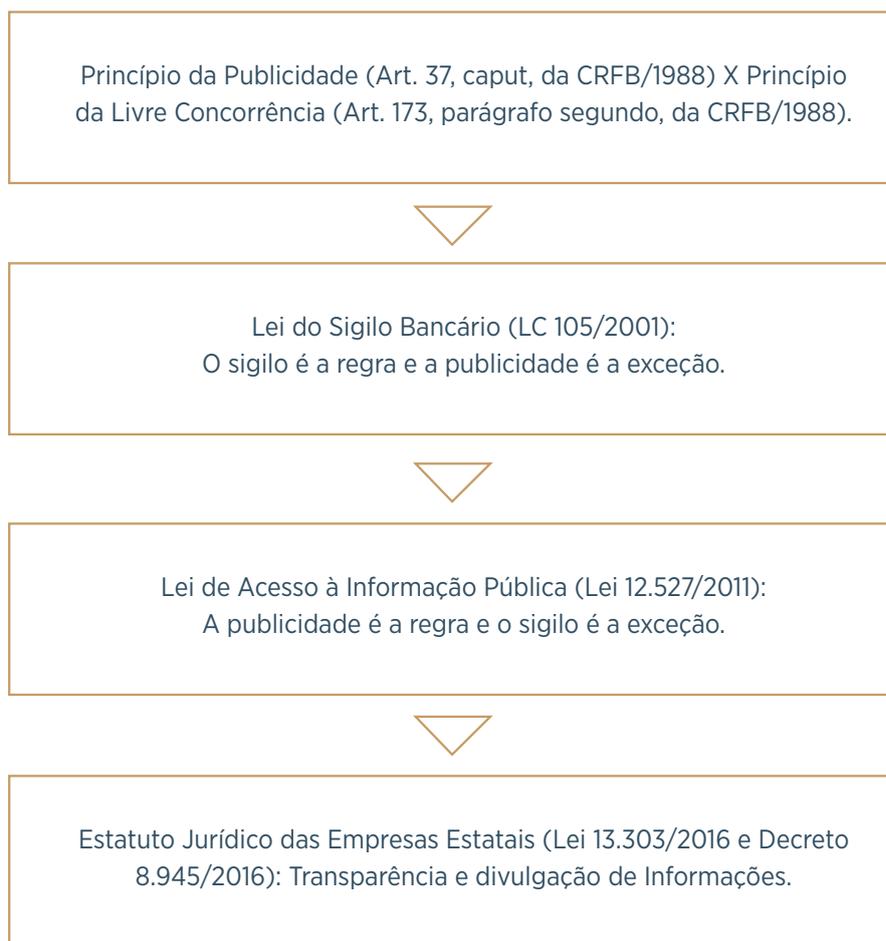
de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Portanto, toda e qualquer empresa estatal, independentemente do setor em que atue e do ente da federação a que pertença, subordina-se aos ditames da LAI, donde se conclui que até mesmo as instituições financeiras públicas (BNDES, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Banco do Nordeste etc.), a despeito de se sujeitarem ao rigoroso regime do sigilo bancário disciplinado pela Lei Complementar nº 105, de 10 de janeiro de 2001, devem observância à LAI, no afã de assegurar o direito fundamental de acesso à informação por todos os membros da sociedade.

Para que se tenha uma ideia de como o advento da LAI alterou substancialmente o modus operandi das instituições financeiras públicas, a Lei do Sigilo Bancário impõe que o sigilo é a regra e a publicidade a exceção, ao passo que a Lei de Acesso à informação inverte esta lógica, determinando que a publicidade passa a ser a regra e o sigilo a exceção. Nesse contexto, os órgãos e entidades da Administração Pública tiveram que se estruturar para garantir ao cidadão o acesso adequado e tempestivo às informações públicas.

Finalmente, como se não bastasse o dever de publicidade trazido pela Lei nº 12.527/2011, cinco anos depois, finalmente, o Congresso Nacional, regulamentando o disposto no parágrafo primeiro do artigo 173 da Constituição<sup>3</sup>, aprovou o Estatuto Jurídico das Empresas Estatais (Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016<sup>4</sup>, também conhecida como Lei das Estatais), o qual, além de estabelecer

um regime específico de licitação e contratos administrativos, impôs a observância a um conjunto de regras de governança corporativa, focadas na transparência e na profissionalização da gestão. O fluxograma abaixo demonstra, em síntese, um breve histórico da evolução da transparência aplicável às estatais, em especial, às instituições financeiras públicas:



<sup>1</sup> As empresas públicas e as sociedades de economia mista não poderão gozar de privilégios fiscais não extensivos às do setor privado.

<sup>2</sup> Esta Lei regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do artigo 5º e no inciso II do parágrafo terceiro do artigo 37 da Constituição da República.

<sup>3</sup> 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:

<sup>4</sup> Referido Diploma Legal foi regulamentado pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016.

Com o advento da Lei das Estatais, a transparência que já se impunha às empresas estatais por força da Lei de Acesso a Informação ganha um novo espectro, passando também a ser exigida como decorrência da aplicação de novas práticas de governança corporativa, visando a otimizar o desempenho das empresas estatais e a proteger os direitos de todas as partes interessadas que, diga-se de passagem, no caso das empresas públicas, vai muito além dos interesses dos acionistas.

Nesse desiderato, podemos citar os requisitos mínimos de transparência exigidos pelo artigo 8º da Lei das Estatais:

- I. elaboração de carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos;
- II. adequação de seu estatuto social à autorização legislativa de sua criação;
- III. divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração;
- IV. elaboração e divulgação de política de divulgação de informações, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas;
- V. elaboração de política de distribuição de dividendos, à luz do interesse público que justificou a criação da empresa pública ou da sociedade de economia mista;
- VI. divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades relacionadas à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional;
- VII. elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração;
- VIII. ampla divulgação, ao público em geral, de carta anual de governança corporativa, que consolide em um único documento escrito, em linguagem clara e direta, as informações de que trata o item III;
- IX. divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade.

Além de todos os requisitos de transparência acima mencionados, não podemos deixar de registrar um passo extremamente importante que foi dado no que tange à governança corporativa das empresas estatais antes mesmo do advento da LAI e da Lei das Estatais. Refiro-me ao Decreto nº 6.021, de 22 de janeiro de 2007, o qual criou a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR.

Referido órgão colegiado composto pelos Ministros de Estado da Fazenda, do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e pelo Chefe da Casa Civil da Presidência da República, possui, dentre outras, competência

“ Com o advento da Lei das Estatais, a transparência que já se impunha às empresas estatais por força da Lei de Acesso a Informação ganha um novo espectro, passando também a ser exigida como decorrência da aplicação de novas práticas de governança corporativa, visando a otimizar o desempenho das empresas estatais e a proteger os direitos de todas as partes interessadas. ”

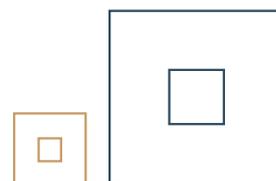
normativa relacionada à participação societária da União nas empresas estatais federais com vistas à promoção da eficiência na gestão, inclusive quanto à adoção das melhores práticas de governança corporativa.

Segundo informações extraídas do sítio eletrônico do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, até a presente data, a CGPAR já editou 23 (vinte e três) Resoluções sobre os mais diversos temas ligados à governança corporativa das empresas estatais, como por exemplo: a) obrigatoriedade de divulgação de informações no sítio eletrônico da empresa; b) obrigatoriedade de as empresas estatais submeterem suas demonstrações financeiras anuais à auditoria independente; c) realização de auditoria interna periódica sobre as atividades da entidade fechada de previdência complementar que administra plano de benefícios da estatal; d) Programa de Integridade; e) remuneração paga pelas empresas aos seus dirigentes; e) fixação de atribuições para o Conselho de Administração e para o Conselho

Fiscal; f) constituição do Comitê de Auditoria; g) metas de desempenho vinculadas a planejamento estratégico; h) implementação de Políticas de Conformidade e Gerenciamento de Riscos; i) custeio das empresas estatais sobre benefício de assistência à saúde aos empregados, etc.

Portanto, como se vê, na última década, todo esse arcabouço normativo voltado à transparência nas empresas estatais, seja sob o aspecto do acesso à informação pública, seja sob o aspecto da governança corporativa, implicou uma substancial ruptura na até então dominante cultura do segredo, pautada na lógica de que a circulação de informações representa riscos.

Diante disso, tornou-se imperativa a adaptação das empresas estatais à cultura do acesso, o que favorece a tomada de decisões, além de proporcionar uma gestão pública mais eficiente e voltada ao interesse público, fortalecendo, em última instância, a democracia.



# Uma agenda para o Brasil e para o Estado do Rio de Janeiro

## PAULO VICENTE DOS SANTOS ALVES

PhD, Professor Fundação Dom Cabral (FDC) - Brasil



Não posso lhe dar a fórmula do sucesso, mas a do fracasso é querer agradar a todos.

John F. Kennedy

**A** Crise de 2015-2017 acertou o Brasil em cheio, e afetou particularmente forte os estados que dependiam de preços das commodities como o Rio de Janeiro.

A crise vai passando da sua fase mais aguda, mas fica uma sensação de vazio, de para onde rumar, e qual direção estratégica tomar, e como evitar que isto se repita.

Este artigo pretende fazer uma agenda de médio e longo prazo para o Brasil, e para Estado do Rio de Janeiro, de como voltar a pensar estrategicamente, algo que na crise é sobrepujado pela necessidade de sobrevivência de curto prazo.

### UMA AGENDA PARA O BRASIL

Em 2018, teremos mais uma vez as eleições no nível federal e estadual, e embora os candidatos, e o resultado, ainda estejam completamente indefinidos, os problemas a serem enfrentados pelo próximo governo já podem ser diagnosticados para ajudar a pautar o debate, e os planos de governo das futuras administrações.

O problema mais premente no caso federal será o déficit fiscal. Com a aprovação do limite dos gastos públi-

cos (PEC 241), surgiu um novo regime fiscal que forçará a nova administração a fazer escolhas duras, pois ficará impedida de aumentar os gastos, e o déficit, incorporando demandas da sociedade de maneira ilimitada.

Isto forçará a nova administração a fazer diagnósticos mais assertivos e fazer escolhas de onde investir, e por consequência, de onde não investir. É aí que reside a dificuldade dos políticos, e a necessidade de um pensar estratégico.

Os problemas do Brasil são muitos, mas é possível reduzir as dificuldades de crescimento a uma lista de seis fatores.

- a) Protecionismo exagerado;
- b) Sistema legal e de impostos confuso e lento;
- c) Falta de infraestrutura de transportes;
- d) Falta de infraestrutura de energia;
- e) Falta de investimento em educação;
- f) Falta de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D);
- g) Falta de investimento em segurança nacional e pública.

Parece uma tarefa impossível investir em todas estas necessidades ao mesmo tempo, sendo que não é pos-



sível aumentar os gastos. A solução reside em abrir o mercado para o investimento estrangeiro. Com uma mudança política nos itens 'a' e 'b' da lista, dinheiro estrangeiro que hoje amarga juros muito baixos no mundo inteiro poderiam vir para investir nos itens 'c', 'd' e 'e'. Isto permitiria o governo se retrair destas áreas e se concentrar nos itens finais 'f' e 'g'.

O investimento em ciência e tecnologia através de tecnologias duais, isto é, de uso militar, mas que podem se transformar em produtos de mercado é uma estratégia bem conhecida e que pode ajudar o Brasil a não ficar para trás na revolução tecnológica que está se formando em robótica, inteligência artificial, tecnologia espacial, energia solar, biotecnologia, e genética.

Tal revolução começou com investimentos dos EUA através do Department of Defense (DoD) para reduzir a necessidade de petróleo vinda do Oriente médio, e de mão de obra barata da Ásia. Na prática, a estratégia de trazer de volta a manufatura da Ásia pode vir a beneficiar indiretamente outros países da América tais como Argentina, Brasil, Chile, México e Canadá.

Em particular, a energia solar pode vir a ser uma saída interessante, uma vez que permite a microgeração, e portanto o investimento a partir de empresas e indivíduos transformando o mercado de energia de um oli-

gópólio, em competição perfeita. O petróleo ainda vai sobreviver para uso em plásticos, lubrificantes e gasolina de aviação, mas sua importância irá diminuir.

No caso do Brasil, isto permitirá reduzir os custos de energia que irão cair a praticamente zero, liberará a águas das hidroelétricas, o que reduzirá também o custo de água, e quase eliminará o déficit comercial de importação de petróleo. Ainda por cima a microgeração é intensiva em mão de obra, e gera cinco vezes mais empregos por kWh do que o carvão.

#### **UMA AGENDA PARA O ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

A substituição do petróleo tem um impacto direto na economia flumi-

“ —————  
**Em particular a energia solar pode vir a ser uma saída interessante, uma vez que permite a microgeração.**  
—————

nense, e requer uma estratégia para além do petróleo. O Rio tem sofrido muito com o problema da segurança pública que tem diversas causas, mas uma delas é a dificuldade de geração de empregos decorrente da indústria do petróleo ser intensi-

va em capital, mas não ser intensiva em mão de obra. O foco estratégico em turismo não resulta em bons empregos, e estimula a desigualdade de renda.

Minha proposta de direcionamento estratégico passa por cinco pilares: Indústria 4.0, Transformação Digital, Agricultura de Precisão, indústria aeroespacial, e medicina avançada. Todas geradoras de bons empregos, e alto valor agregado, e por conseguinte bons impostos.

A revolução da indústria 4.0 permite que o estado maximize a vantagem natural que tem de estar numa posição privilegiada geograficamente, como ponto natural de escoamento de produtos de matéria prima do Brasil. Hoje, tal escoamento é feito com produtos fundamentalmente in natura, ou commodities.

A ideia é reindustrializar o estado do Rio de Janeiro com as novas tecnologias tais como impressão 3D, exoesqueletos, robotização, logística robótica, veículos auto-dirigidos, portos robotizados, navios robotizados, inteligência artificial, e transporte por drones. Isto geraria muitos empregos locais, ainda que destruísse empregos em outras partes do mundo.

A Transformação Digital pretende aproveitar a grande base de profissionais de tecnologia da informação,

“ **Minha proposta de direcionamento estratégico passa por cinco pilares: Indústria 4.0, Transformação Digital, Agricultura de Precisão, Indústria Aeroespacial, e Medicina Avançada. Todas geradoras de bons empregos e alto valor agregado, e, por conseguinte, bons impostos. ”**

bem como bons centros de pesquisa, universidades e empresas para poder acompanhar os avanços destas tecnologias tais como realidade aumentada, realidade virtual, internet das coisas, prédios inteligentes, cidades inteligentes, big data, inteligência artificial, e blockchain.

Todas estas tecnologias vão alterar o ambiente de negócios, e mesmo a sociedade, e é necessário estar preparado para esta transformação criando novos empregos de boa qualificação e bons salários, e reduzindo o impacto da automação, e destruição criativa de empregos.

“  
Todas estas tecnologias  
vão alterar o ambiente  
de negócios, e mesmo a  
sociedade, e é necessário  
estar preparado para  
esta transformação.

Em particular o estado do Rio de Janeiro pode se valer destas tecnologias para criar cidades inteligentes onde o desperdício de água e energia é reduzido, e o tráfego de veículos é otimizado, e a segurança pública facilitada, tudo isto através de diversos sensores, inteligência artificial, e big data.

A agricultura de alta precisão no estado de Rio de Janeiro maximizaria a oportunidade de que temos uma relativa vantagem em água, mas não em terras planas. Isto permitiria usar tal água para produzir horticultura fruticultura e floricultura, bem como pecuária de laboratório.

As tecnologias utilizadas seriam fazendas verticais, biomassa de terceira geração (algas), cozinheiros (chefs) robôs, carne impressa em 3D, carne criada em laboratório, e agricultura de precisão com sensores, robôs e drones. Boa parte desta produção pode ser feita em territórios urbanos e fechados sem o uso de pesticida, ou produtos geneticamente modificados (GMO).

Mais uma vez isto geraria empregos bem pagos, e permitiria gerar produtos de alto valor agregado, fugindo do problema típico de commoditização do agronegócio, migrando para agroindústria.

A Indústria Aeroespacial se torna viável na medida em que a tecnologia avançou e foguetes reutilizáveis agora são uma realidade. Isto alterou a lógica de localização das bases de lançamento. Agora a proximidade com o Equador não é mais tão crítica, devido ao baixo custo do combustível no processo. O que ainda é crítico é a presença de um grande oceano a oeste do local, e estar entre os trópicos

de Capricórnio e Câncer, para ganhar uma parte da velocidade de rotação da Terra como velocidade inicial.

Isto implica que a costa das Américas entre a Flórida e o Rio de Janeiro é a mais interessante do planeta. O Rio de Janeiro se torna o local mais vantajoso depois da Flórida, onde já existe um estrutura para tal, por ser próximo a um grande centro de tecnologia e indústria, e na região de Campos se pode fazer lançamentos tanto na direção equatorial, quanto para direção polar. O desenvolvimento de uma base na região seria uma alternativa para a Base de Alcântara, e melhor que a base de Caiena nas Guianas.

O estado do Rio de Janeiro poderia se tornar o local para lançamento de foguetes de todo o mundo, inclusive dos EUA, transformando a região num genuíno “espaçoporto”.

A Medicina Avançada se vale do fato que o Estado do Rio de Janeiro já concentra uma grande quantidade de médicos e universidades de medicina e biologia para maximizar o ganho das novas tecnologias de melhoria humana. Refiro-me mais especificamente a alguns dos avanços em biotecnologia, genética, e nanotecnologia, tais como impressoras de tecidos, terapia de telômeros, mar-

cadadores quânticos (quantum dots), edição genética, terapia com células tronco, interfaces homem-máquina (brain computer interfaces- BCI), lentes de contato biônicas, exoesqueletos, nano-sensores, nano-partículas, e nano-máquinas.

Pode-se dizer que a medicina vem avançando em três grandes eixos que são aumento da longevidade, cura de doenças, e melhoria humana. Os mais otimistas acreditam que isto levará a uma aumento de longevidade e qualidade de vida humana, e também da produtividade. A estimativa conservadora é de uma longevidade de 120 anos, mas há quem acredite que a atual geração viverá mais de 200 anos.

Isto permitiria o Rio de Janeiro ser um dos centros de geração de conhecimento e agregação de valor através de diversas destas tecnologias. Isto geraria bons empregos, bons investimentos, boa educação e bons impostos, agregando à demanda não só do Brasil, mas de partes da África e América do Sul.

## CONCLUSÃO

O Brasil e o estado do Rio de Janeiro tem solução.

Mas é preciso fazer escolhas, algumas delas bem duras. Não é possível continuar a viver no isolamento, e é preciso se encaixar nas cadeias econômicas globais como um centro de agregação de valor, mais do que simplesmente um vendedor de matéria prima.

Porém, como nos encontramos no início de uma revolução tecnológica, não há tempo a perder. As mudanças precisam começar a vir não só do governo, mas também da iniciativa privada e da sociedade civil organizada.

# Integridade como novo paradigma da reputação

## SUZANA FAGUNDES

Vice-presidente de Recursos Humanos, Jurídica e de Sustentabilidade da ArcelorMittal Brasil. Compliance Officer do Grupo ArcelorMittal para a América do Sul.



Vivemos a era da economia da reputação, em que 84% do valor de mercado de uma empresa, segundo dados do S&P 500, estão atrelados a valores intangíveis.

Os tempos de mudança batem à nossa porta. Recentes casos, no Brasil e no mundo, de desvios de conduta, assédio e comportamentos preconceituosos escancararam os nefastos efeitos da perda de reputação, individual ou institucional. Vivemos a era da economia da reputação, em que 84% do valor de mercado de uma empresa, segundo dados do S&P 500, estão atrelados a valores intangíveis. Em um mundo hiper conectado e da super transparência, em que há uma crise de confiança global, as fontes oficiais são suspeitas e as mídias sociais reverberam as notícias (verdadeiras e falsas), instituições como Governo, Empresas, Mídia e ONGs, segundo pesquisa da Edelman Trust Barometer 2017, estão na berlinda.

Os chamados riscos reputacionais estão, hoje, no topo das preocupações dos membros dos Conselhos de Administração, segundo o Reputation Institute. Não é para menos. Somente em 2016, as punições e sanções abertas nos EUA movimentaram US\$ 6 bilhões. Isso corresponde ao valor total das multas aplicadas em 127 casos abertos naquele país, no período de 2002 a 2015. Não estão nessa conta, naturalmente, os danos de imagem e os respectivos impactos no mercado de capitais. E quais são as principais causas da perda de reputação? Comportamentos à margem da ética e da integridade, segundo dados da Deloitte (2014 Global Risk Survey Reputation at Risk).

Nesse cenário, a primeira pergunta que se costuma fazer é “compliance é suficiente para promover maior

reputação para uma empresa?”. Há mais de dez anos atuando como compliance officer no Brasil – muito antes, portanto, da atual “popularidade” do tema –, avalio que é importante e louvável que o poder público, a academia, a iniciativa privada e a sociedade civil organizada estejam discutindo a necessidade de se estabelecer programas dessa natureza como forma de contribuir para a construção de uma sociedade mais íntegra. Esse movimento foi estimulado por diversos fatores, incluindo a promulgação da chamada Lei Anticorrupção (Decreto nº 8.420/2015) e as diversas regulamentações e leis que a sucederam, assim como a edição de guias de boas práticas por diversos entes públicos e pela sociedade civil organizada, assim como as inúmeras notícias de jornal sobre os efeitos nefastos da falta de integridade. No entanto, os programas de compliance têm se limitado a estabelecer mecanismos para conhecer e estimular a observância das regras ou políticas internas (notadamente no tema anticorrupção). Deixam, portanto, de provocar reflexões mais profundas sobre a necessidade e importância da mudança do comportamento ético. Dessa forma, são programas limitados em sua capacidade de tornar uma empresa mais íntegra e, dificilmente, serão suficientes para mudar a atitude de pessoas habitadas a infringir as regras.

O caminho em que acredito e trabalhamos na ArcelorMittal é a construção de uma cultura de integridade. E qual seria a diferença entre compliance e integridade? Afinal, integridade não é sinônimo nem tradução para

compliance. Compliance significa estar em conformidade ou observância à lei, e integridade está relacionada à forma correta de agir, independentemente do que estabelece a lei. Ou seja, a integridade extrapola o simples cumprimento das leis, levando em conta, também, os objetivos para o qual foram criadas e os valores que pautam a atuação de uma instituição, pública ou privada. Em outras palavras, estar em conformidade com as leis e regras internas de uma organização (compliance) é obrigação.

Para se distinguir de outras organizações e atender às expectativas de suas partes interessadas, as empresas precisam desenvolver uma cultura de integridade e fazer mais do que lhes é formalmente exigido para operar em determinado local, ou seja, fazer o que é certo. Vale ressaltar que mesmo reconhecendo o valor da implementação de programas de compliance, considero que eles serão pouco efetivos se não fizerem parte de um propósito maior, de um programa mais amplo de construção da cultura de integridade.

Na ArcelorMittal reputação e integridade andam de mãos dadas por meio de uma gestão integrada. No Comitê de Integridade, composto pelas áreas de riscos, suprimentos, Sox, auditoria interna, investigação forense, jurídico e compliance officer, reuniões mensais acompanham a aplicação das mais de 20 políticas e procedimentos de compliance implantados (que vêm mudando nossa forma de fazer negócios) e o que pode ser feito para melhorá-las. Paralelamente, há o Comitê de Reputação e Sustentabilidade, estrutura de governança que reúne os principais executivos da empresa para a definição da estratégia para o posicionamento da ArcelorMittal no Brasil. Neste comitê foi concebida a Plataforma Integrada de Gestão da

Reputação e da Sustentabilidade, que define de maneira clara como a empresa produz aço, utiliza seus recursos, administra riscos e oportunidades e se relaciona com as suas partes interessadas para assegurar uma visão de topo: ser “a produtora de aço mais admirada do setor”. Nesta plataforma estão ainda 10 diretrizes de desenvolvimento sustentável que orientam as ações e a gestão das expectativas de seus públicos de relacionamento, impactando diretamente a percepção sobre a empresa. A liderança, o desempenho e a cultura de integridade são os alicerces da sua governança, mostrando os caminhos escolhidos para realizar no dia a dia, modelos de gestão e de comportamentos que precisam

“ —————  
Compliance significa estar em conformidade ou observância à lei, e integridade está relacionada à forma correta de agir, independentemente do que estabelece a lei.  
—————

ser internalizados por todos os seus empregados. Em 2017, duas das seis prioridades estratégicas do Comitê de Reputação e Sustentabilidade foram a atuação dos empregados como embaixadores da reputação e da integridade da empresa e o incremento do diálogo institucional com as diversas partes interessadas para enfatizar a importância de trabalhar em um ambiente mais íntegro, dentro e fora da empresa.

A busca legítima deste ambiente passa por três aspectos essenciais que pavimentam a trajetória: abrangência, governança e confiança.

Em relação ao primeiro elemento - abrangência, é preciso ter muito claro

o escopo e o público ao qual se destina. Afinal, a cultura de integridade floresce apenas em ambientes saudáveis e autênticos. Não há como recortar, destacar ou eleger algumas situações e pessoas às quais ela se aplica. A integridade deve abranger a todos com quem a organização se relaciona. No caso do escopo, atualmente há muita discussão sobre o estabelecimento de programas que visam prevenir a corrupção pública. Limitam-se, no entanto, a essa matéria. Pouco se fala do combate à corrupção privada e, muito menos, da adoção de mecanismos que visem evitar o descumprimento das leis trabalhistas, ambientais ou de direitos humanos, por exemplo. Ou seja, a maioria dos programas estabelecidos estimula o cumprimento de regras voltadas para o combate à corrupção pública, mas se cala na luta contra a violação de direitos fundamentais, como se a observância de outras leis, sem relação com o combate à corrupção, não tivesse relevância.

Portanto, a cultura de integridade deve abranger a maior amplitude possível de matérias e situações. Sabemos naturalmente que não é possível estabelecer um programa que já comece com essa abrangência. É preciso começar pelas matérias que envolvem os maiores riscos a que o negócio esteja exposto (questões concorrenciais, divulgação de informações privilegiadas, corrupção pública e privada, direitos humanos, sanções econômicas, por exemplo) e, daí em diante, ampliá-lo continuamente, ano após ano. Quanto ao público é interessante refletir sobre o comportamento distinto de uma mesma pessoa em ambientes diferentes. Por que alguém age de determinada forma em um local ou país, tolerando atitudes desrespeitosas ou em violação à lei, mas não as admite em lugares onde estas mesmas atitudes são malvistas pelo respectivo grupo ou sociedade?

A construção de uma cultura de integridade ou de um programa de compliance é usualmente destinada ao público interno das organizações que a estabelecem: administradores e empregados. Isso é compreensível, pois exigir que públicos externos ajam de maneira alinhada com os valores de uma organização requer um considerável esforço adicional de convencimento. Entretanto, uma cultura sitiada dentro dos muros da organização não prospera. Admitir essa limitação do público ao qual se destina a cultura de integridade seria o mesmo que dizer que uma família, quando está em casa e entre familiares, deveria agir de uma forma, respeitando os valores e as normas de convivência, mas poderia quebrar esses mesmos valores em outros ambientes.

Só será possível desenvolver uma cultura de integridade se a organização buscar interagir com públicos que respeitem os mesmos valores protegidos pela cultura que quer difundir. Uma empresa dificilmente poderá assegurar que todas as suas interações sejam pautadas nos mais altos níveis de integridade. Contudo, deve agir incansavelmente para construir um ambiente de negócios íntegro em todas as suas relações, privilegiando os parceiros comerciais, públicos e privados, pessoas físicas e jurídicas que também atuem pautados na ética e moral, evitando, portanto, o envolvimento e a contratação de pessoas que sabidamente agem de forma diversa. Assim, em relação ao público-alvo é preciso destacar que, na cultura da integridade, têm que estar inseridos os empregados, acionistas, governos, reguladores, clientes, comunidades onde a empresa atua, sindicatos, fornecedores, organizações não governamentais, mídia, organizações multilaterais comerciais e instituições de pesquisa.

A cultura de integridade deve alcançar as pessoas em suas diversas atividades, em todos os papéis que desenvolvem na sociedade; não pode focar apenas os profissionais, mas pessoas integralmente consideradas, o que envolve também seus papéis de pais, mães, filhos, amigos e cidadãos. A cultura de integridade nasce nos valores humanos, tendo seu fundamento na família e na escola, que ajudam a formar o caráter, estimular a educação integral e fortalecer a unidade entre o pensamento, a palavra e a ação. Geralmente, o programa de compliance se limita a tratar da atitude das pessoas no ambiente de trabalho, como se elas pudessem

“  
Só será possível desenvolver uma cultura de integridade se a organização buscar interagir com públicos que respeitem os mesmos valores protegidos pela cultura que quer difundir.

ser meio íntegras ou 60% éticas. Ou são, ou não são. Por isso, temos de desenvolver cidadãos que não aceitem qualquer deslize ético, que dentro e fora de seu ambiente profissional busquem ativamente transformar essa cultura arraigada no Brasil, que acolhe aquele que comete desvios de conduta e rejeita quem o condena.

A governança é o segundo elemento essencial na construção de uma cultura de integridade. São inúmeras e muitas vezes complexas as definições de governança. Considero que a governança de um programa para estabelecer uma cultura de integridade define, por meio de regras, como são tomadas as decisões e qual a responsabilidade ética de cada um em relação ao programa. Uma boa governança é essencial para se

atingir os objetivos do programa de uma organização ou de uma nação. Nesse sentido, um estudo de Daniel Kaufmann, (Myths and Realities of Governance and Corruption, 2005) demonstra a associação clara entre a boa governança, desenvolvimento econômico e competitividade dos países. Ou seja, quanto pior a governança de uma nação, menor será o seu desenvolvimento econômico. O estudo revela ainda uma correlação entre o fator “controle de corrupção” – um dos aspectos do indicador de governança elaborado pelo Fórum Econômico Mundial – e a baixa competitividade dos países analisados. Assim, fica claro que os objetivos de uma nação, que incluem bem-estar social e desenvolvimento econômico, não serão alcançados sem uma boa governança. Essa mesma constatação se aplica aos programas de integridade: sem uma governança adequada, seu propósito não será atingido. Sem dúvida que a devida implementação de uma cultura de integridade exige o estabelecimento de uma governança pautada em políticas e desdobrada em treinamentos, indicadores, controles, auditorias, verificações e outros instrumentos. Esses fatores resultam em aumento da burocracia interna e tendem a ser inicialmente vistos como entraves ao desenvolvimento do negócio, afastando até mesmo os que querem estimular a cultura almejada pelo programa. No entanto, boa governança não significa excesso de burocracia. É preciso ter a clareza de que as pessoas vão viabilizar negócios num ambiente ético. Burocracia e falta de transparência são terrenos férteis para a corrupção. As regras que pautam a governança dessa nova cultura devem ser objetivas, de fácil compreensão e transparentes. Aqueles que têm a função de aplicá-las devem ter responsabilidade ética, ser abertos e acessíveis, tentar entender os dilemas propostos e promover es-

forços genuínos para viabilizar negócios sempre pautados nos mais altos padrões éticos, que definem o que julgamos como certo ou errado, bom ou mau, justo ou injusto, legal ou ilegal, na conduta humana e na tomada de decisões, em todas as etapas e relacionamentos da nossa vida, inclusive dentro das empresas.

Nesse contexto, é importante compreender o ambiente no qual a organização atua e buscar soluções criativas quando for possível. É também necessário ser firme e impedir transações comerciais que sejam incompatíveis com os princípios de integridade da organização, levando ao conhecimento da alta administração as situações limítrofes ou claramente contrárias à cultura de integridade. Essa atitude nem sempre é simples, embora hoje seja bem mais fácil exigir que os parceiros comerciais prestem esclarecimentos à sociedade.

Por fim, a confiança é o terceiro e mais importante elemento na construção de uma cultura de integridade efetiva. É a confiança na autêntica aspiração da organização em criar essa cultura. Vivemos uma crise de confiança nos relacionamentos públicos e privados, particulares e profissionais. Sem confiança não há evolução, progresso, inovação, nem ousadia e muito menos espaço para prosperar uma nova cultura. Matt Riddley, em seu livro “O Otimista Racional”, demonstra que as sociedades onde existe mais confiança entre as pessoas são também as mais prósperas. Enquanto o nível de confiança da sociedade norueguesa, por exemplo, chega a 65%, o da sociedade peruana não passa de 5%. É desnecessário citar a diferença que existe entre os níveis de riqueza, bem-estar social e desenvolvimento desses dois países.

Não basta uma organização dizer que pretende fazer o que é correto; é preciso materializar essa inten-

ção em comportamentos concretos, constantes e consistentes. É importante fiscalizar, cobrar e pedir respostas dos entes públicos e privados com os quais, de alguma forma, a empresa interage. Só assim, a organização conseguirá transmitir confiança na sua intenção genuína para a transformação. Nesse sentido, é fundamental o papel da alta administração, pois só ela tem a capacidade de inspirar ou desestimular o florescimento dessa almejada cultura. E só conseguirá inspirar as pessoas se, de fato, reconhecer a importância da integridade na longevidade e sustentabilidade do negócio da organização.

Pesquisa sobre os Riscos da Reputação, realizada pela Deloitte, em 2014, envolvendo mais de 300 executivos de organizações localizadas em diversos países, constatou que 87% dos executivos entrevistados consideram que o risco reputacional é mais relevante do que qualquer outro risco estratégico, sendo o componente integridade/ética uma das principais preocupações atreladas a este risco. Essa constatação não nos surpreende. O que chama a atenção no estudo é o significativo percentual de empresas que apresentam um engajamento limitado (ou não percebido) da alta administração na disseminação da cultura de integridade. E que, embora os executivos reconheçam a importância e o valor gerado pela boa reputação – conforme artigo intitulado Reputation and Its Risks, publicado na Harvard Business Review, em 2007 –, na maioria das vezes não conseguem gerir adequadamente a reputação das empresas que lideram. Como a reputação é um conceito subjetivo e intangível, relacionado à percepção que se tem, por exemplo, de uma pessoa ou organização, é natural que as empresas tenham certa dificuldade em administrá-la. Mas essa dificuldade de gerir o subjetivo não pode levar à imobilização dos executivos, como muitas vezes acontece, pois, reputa-

ção é valor para o negócio. Mais do que isso, a perda da reputação pode provocar o fim de uma organização.

Empresas que não vivenciaram danos à reputação, decorrentes de desvios de conduta, têm mais dificuldade em acreditar que esse tipo de situação poderá alcançá-las e, portanto, tendem a minimizar a valoração desse tipo de construção. Por outro lado, organizações de diferentes nacionalidades que sofreram danos de reputação, decorrentes de graves desvios comportamentais, tendem a desenvolver programas-modelo após essa experiência. O maior desafio é convencer executivos de organizações que não passaram por situações como essas a se dedicarem à construção de um ambiente que permita

“

Um estudo de Daniel Kaufmann, (Myths and Realities of Governance and Corruption, 2005) demonstra a associação clara entre a boa governança, desenvolvimento econômico e competitividade dos países. Ou seja, quanto pior a governança de uma nação, menor será o seu desenvolvimento econômico.

agir da forma correta e preserve a reputação da empresa.

Só será longo e sustentável o negócio que, autenticamente, participar da construção de um ambiente mais ético. Consolidar a consciência e, sobretudo, a atitude de fazer o que é certo é o caminho mais promissor para qualquer organização ou para as nações que pretendem implantar um Estado democrático de direito. Esse é o papel de cada um, individualmente, e de todos, conjuntamente.

# Agradecimentos

---

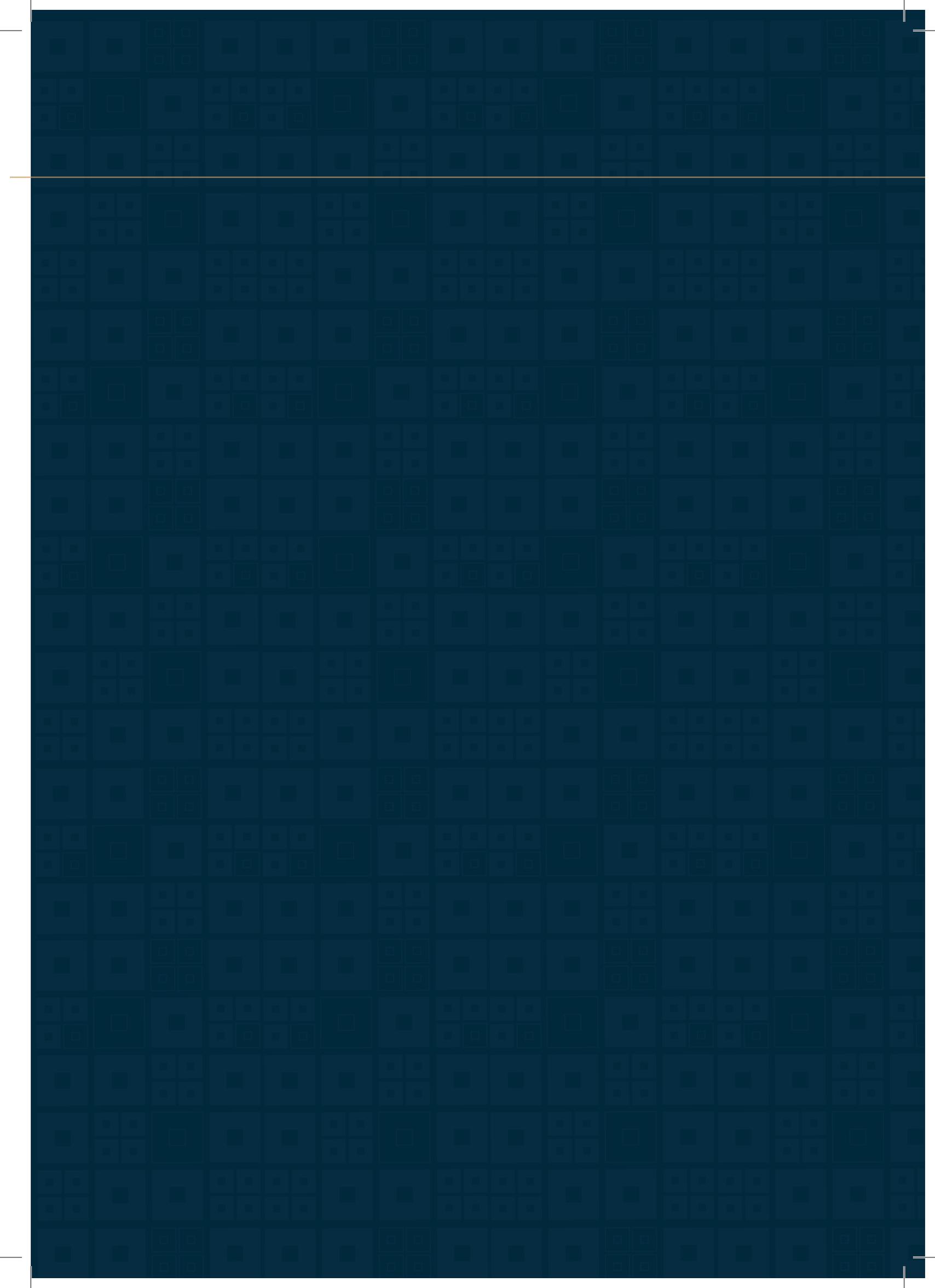
Apoio

---



---

Os artigos publicados são de inteira responsabilidade de seus autores.  
As opiniões neles emitidas não exprimem, necessariamente, o ponto  
de vista da Associação Comercial do Rio de Janeiro.





1809

# ACRJ

---

Rua Candelária, 9 / 11º e 12º andares  
Centro - Rio de Janeiro - RJ  
CEP.: 20091-904

Tel.: (21) 2514-1229  
Fax (21) 2514-1216  
[acrj@acrj.org.br](mailto:acrj@acrj.org.br)

[www.acrj.org.br](http://www.acrj.org.br)

---