

REVISTA

GOVERNANÇA E COMPLIANCE

ACRJ

Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro

Número 2 | Ano 2 | 14 de setembro de 2018



REVISTA

GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança
e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro



1809

ACRJ

Rio de Janeiro
Número 2 - Ano 2 - 14 de setembro de 2018
Associação Comercial do Rio de Janeiro

REVISTA GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro

PERIODICIDADE SEMESTRAL

CORPO EDITORIAL

PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO RIO DE JANEIRO (ACRJ)

Angela Costa

PRESIDENTE DO CONSELHO EMPRESARIAL DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Humberto Mota Filho

MEMBROS DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Claudia Lacerda | Dufry do Brasil Duty Free Shop Ltda
Dalton Sardenberg | Fundação Dom Cabral
Daniel Soares | Ulhôa Canto, Rezende e Guerra Advogados
Flávio Amaral | Juruena & Associados Advogados
Helia Lucia Patricia de Azevedo | Agência Estadual de Fomento - AgeRio
João Laudo de Camargo | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Joice Bandeira Rydval | Bradesco Seguros S/A
Luis Felipe Mariano de Barros | Sou do Esporte
Luciano Medrado Cruz Porto | Porto Advogados
Marcelo Gomes | KPMG Auditores Independentes
Marcos Andre dos Santos Caiado | Franquipar Franqueadora e Licenciadora de Marcas Ltda
Marianno de Azeredo Santos Filho | Brascapital & Partners - Consultoria e Participações
Nádia de Menezes Pinto Rampi | Fundação Dom Cabral
Patricia Charpentier | Brasif S/A - Administração e Participações
Paulo Machado | Instituto Compliance Rio - IC Rio
Roberto Duque Estrada | Xavier, Bernades, Bragança Sociedade de Advogados
Tereza Cristina de Almeida Marins Gorito | Mendes Vianna Advogados Associados
Thiago Bottino | Fundação Getulia Vargas - FGV
Tiago Martins da Fonseca | BRA Certificadora Ltda-Me
Vitor Ferreira Alves de Brito | Sérgio Bermudes Advogados
Yuri Sahione | Ordem dos Advogados do Brasil / RJ-OAB

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Karla Mourão
Vice-Presidente de Comunicação e Marketing ACRJ

As manifestações oriundas dos textos, artigos e estudos aqui publicadas são de responsabilidade dos seus autores e não expressam necessariamente a opinião institucional da ACRJ.

EDITORA RESPONSÁVEL



1809

ACRJ

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

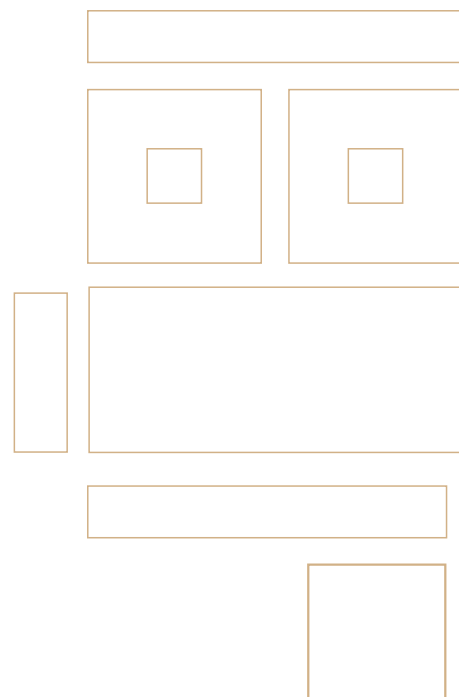
CONTATO

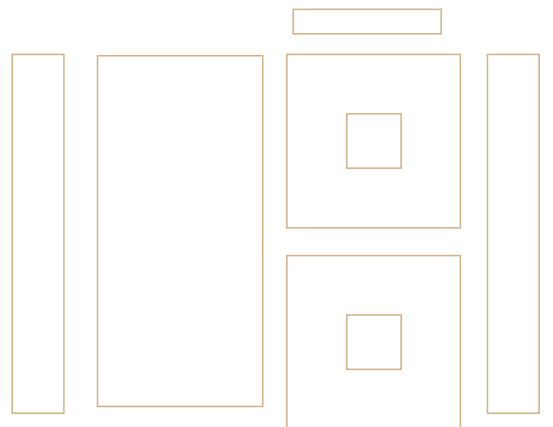
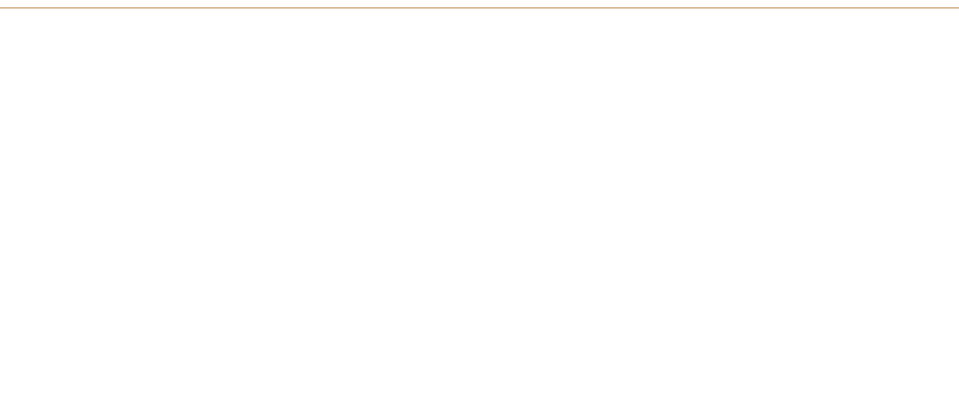
Roberta Alves - Biblioteca ACRJ
roberta@acrj.org.br | (21) 2514-1215

REVISTA

GOVERNANÇA E COMPLIANCE ACRJ

A Revista de Governança e Compliance da ACRJ, publicação semestral Oficial do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ, conta com a colaboração de especialistas em diversas áreas do conhecimento humano, para o debate e fomento da cultura da integridade, com o objetivo de produzir propostas para a melhoria do ambiente de negócios brasileiro.





Palavra da Presidente

Caros Amigos,

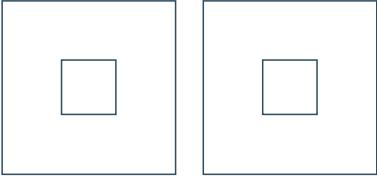
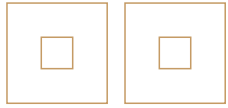
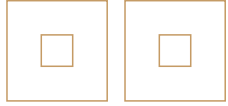
É com renovada satisfação que confirmo aqui a consolidação da Revista Governança e Compliance ACRJ no cenário editorial brasileiro, fruto do intenso trabalho do Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance, Humberto Mota Filho e seus Conselheiros, membros do corpo editorial dessa publicação semestral, a qual em boa hora vem suprir uma lacuna do mercado editorial para oferecer um debate qualificado das questões éticas e organizacionais das empresas brasileiras, com uma proposta verdadeiramente interdisciplinar.

Esse novo espaço de debates e produção de conhecimento e propostas para a melhoria do ambiente de negócios brasileiro acolhe juristas, advogados, administradores, contadores, economistas e, especialmente, empresários, que devem contratar compliance officers, implantar programas ou áreas de compliance, participar de conselhos de administração, dar consultorias, implementar due diligence de terceiros, zelar pela reputação de suas empresas e, principalmente, gerar riquezas e desenvolvimento econômico e social para o nosso país.

Faço votos ainda para que esse espaço interdisciplinar para o debate qualificado da cultura da integridade possa servir de estímulo para uma integração ainda maior dos Conselhos Empresariais e favorecer projetos comuns e integrados aqui na Casa de Mauá e no nosso país. Dessa forma, a voz do empresário será cada vez mais ouvida, compreendida e respeitada e poderá, assim, contribuir para as reformas institucionais necessárias, à luz da nossa Agenda Positiva e para a retomada do crescimento econômico, em bases mais éticas e mais sustentáveis.

ANGELA COSTA

Presidente da Associação Comercial do Rio de Janeiro



Sumário

10	Editorial HUMBERTO MOTA FILHO
12	O Compliance na Advocacia DANIEL SOARES E FERNANDA FREITAS Ulhoa Canto, Rezende e Guerra Advogados
16	Deliberativos ou Consultivos? BERNARDO LEMOS Sócio-Diretor KPMG Assessorias
18	ÉTICA, Governança, Compliance: Ser ou parecer? FRANCISCO GOMES DE MATOS Conselheiro da PUC-Rio
22	Como melhorar o ambiente de negócios brasileiro? HUMBERTO MOTA FILHO Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ
26	Compliance à Luz da Governança Corporativa JOÃO LAUDO DE CAMARGO Coordenador Geral do Capítulo do IBGC no Rio de Janeiro
30	Programas de Integridade LEANDRO DE MATOS COUTINHO Presidente do Instituto Compliance Rio - ICRio
34	Due Diligence de Terceiros: uma questão legal, reputacional e financeira MORGANA CASAGRANDE Presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Compliance Rio - ICRio
38	Programa de Integridade: Uma necessidade que agrega valor ao negócio TEREZA CRISTINA DE ALMEIDA GORITO Head do Departamento de Compliance e Advogada Senior no Kincaid Mendes Vianna Advogados Associados RENATA MONTEIRO Presidente da Apsis Consultoria
42	Agradecimentos

Editorial

POR

HUMBERTO MOTA FILHO

Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ



A Revista de Governança e Compliance da ACRJ, Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ, se propõe a contribuir para o avanço da cultura da integridade.

Nesse ano de 2018, a Associação Comercial do Rio de Janeiro, sob a liderança da Presidente Angela Costa segue protagonizando o debate nacional e regional com uma Agenda Positiva de propostas para os próximos governos estadual e federal, dentre as quais destaco uma em especial, fruto da síntese da Agenda Positiva de Governança Pública do Conselho Empresarial de Governança e Compliance: a Criação dos Conselhos de Governança Normativa e Administrativa para a melhoria dos processos decisórios e controle social das metas de simplificação normativa, transparência pública, desburocratização estatal e efetividade das políticas públicas dos governos.

Essa proposta acolhe uma concepção gestada e debatida pela Comunidade de Governança e Compliance, em geral, e pelo nosso Conselho, em particular: a força transformadora da cultura da integridade. Todas as ações dessa nossa Comunidade devem mirar no fortalecimento da cultura da integridade em nossas relações sociais e empresariais, para um novo Pacto Social de Governança e Compliance que abranja não só especialistas e iniciados no tema, mas todo o conjunto da sociedade brasileira. Só assim será possível reestabelecer os laços de confiança interna e pensar estrategicamente um projeto de desenvolvimento social e econômico de longo prazo em nosso país, num debate mais ético e requalificado.

A segunda edição da Revista de Governança e Compliance da ACRJ, Publicação Oficial do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ, se propõe a contribuir para o avanço da cultura da integridade, ao publicar artigos sobre os mais variados temas que afetam o ambiente de negócios brasileiro, tendo como fio condutor comum do debate o desenvolvimento da cultura da integridade em nossas empresas e governos.

Ao abordarem o compliance na advocacia, os Conselheiros Daniel Soares e Fernanda Freitas nos provocam uma reflexão sobre o papel do advogado na busca de uma ambiente mais ético não só nas sociedades de advogados como também nas relações destes com a sociedade.

Bernardo Lemos coloca sua experiência no campo das auditorias de negócios e processos em busca de uma resposta para uma questão central do debate atual: até que ponto a função de compliance de uma organização deve possuir um papel deliberativo ou poder de veto sobre os negócios da empresa? Ou seja, o compliance deve ser consultivo ou deliberativo?

Em linha com essas preocupações corporativas, Gomes de Matos, por sua vez, enfoca a questão ética nas organizações e nos sugere como enfrentar a burocracia e a autocracia das empresas a partir do desenvolvimen-

“

O fio condutor comum do debate dessa revista é o desenvolvimento da cultura da integridade em nossas empresas e governos.

”

to do pensamento crítico e da vivência efetiva da ética, criando-se, a partir daí as condições para o surgimento de lideranças verdadeiras e para a renovação da cultura corporativa.

Mantendo o foco nessa agenda, também procurei contribuir para a superação do nosso problema de confiança interno, pela via da inovação colaborativa, apostando no desenvolvimento da cultura do acesso, na cultura da participação e na ética da responsabilidade, como componentes mais particulares da própria cultura da integridade, ao enfrentar a questão de como melhorar o ambiente de negócios brasileiro.

Reforçando a necessidade do desenvolvimento dos comportamentos éticos e de capital cívico nas empresas, nosso Conselheiro João Laudo de Camargo nos brinda com um ensaio sobre o compliance à luz da governança corporativa, enfatizando a importância das organizações como agentes da mudança comportamental, numa visão holística do compliance.

Em sintonia com tal ensaio, Leandro Coutinho fornece um panorama dos instrumentos dos programas de integridade e sugere buscar inspiração em diferentes modelos teóricos e legais para conciliar os aspectos positivos dos avanços observados na comunidade de compliance.

Ainda nesse tema, Morgana Casagrande lança um olhar mais aprofundado para os riscos legais, reputacionais e financeiros existentes nos relacionamentos empresariais brasileiros, numa abordagem interdisciplinar sobre a importância estratégica de uma due diligence de terceiros, para evitar ou reduzir a responsabilidade corporativa, à luz da Lei Anticorrupção.

Por fim, Tereza Gorito e Renata Monteiro, em texto conjunto, tratam dos Programas de Integridade como ferramenta de compliance e revelam esses programas como uma verdadeira necessidade de mercado, inclusive para pequenas e médias empresas. Esse texto ressalta a importância do tema e incentiva a adoção de melhores práticas, compartilhando, inclusive, o relato voluntário e prático trazido por uma empresa em seus primeiros passos, experiências subsequentes e resultados positivos já sentidos nesta seara.

O Compliance na advocacia

DANIEL SOARES E FERNANDA FREITAS

Advogados sócios Ulhôa
Canto, Resende e Guerra
Advogados



O universo da
advocacia também
tem passado por
transformações.

Nos tempos atuais, palavras como “justiça”, “ética”, “integridade” e “transparência” se tornaram frequentes nas rodas de conversas quando o assunto é corrupção. A indignação do cidadão comum com tantos episódios envolvendo desvios de recursos públicos e abuso de autoridade é compartilhada com o sentimento geral de que é preciso mudar e que, tal como descrito na bandeira nacional, ordem e progresso devem caminhar juntos.

No ambiente empresarial, a realidade não é muito diferente, havendo iniciativas diversas para implementar e aperfeiçoar novas políticas de gestão, mais alinhadas com a vontade de fortalecer a reputação das organizações e os valores por ela defendidos. O desejo de uma sociedade mais justa, ética, íntegra e transparente se confunde com a intenção de que as empresas também sejam um catalisador desses ideais. O discurso das ruas adentrou definitivamente nas salas de reunião e não se trata de um modismo ou algo passageiro, a cultura da conformidade, do agir corretamente e de acordo com as leis, ganha cada vez mais força e novos seguidores.

Temos assistido uma corrida desenfreada de empresários por programas de integridade, canais de denúncia, treinamentos e certificações, entre outras medidas para desenvolver internamente a tal “cultura da conformidade”, preservar os seus negócios e, de quebra, estar prevenido e protegido diante da eventual

apuração da prática de ato lesivo à Administração Pública por qualquer dos seus colaboradores.

Esse movimento tem provocado o interesse dos advogados, com a possibilidade de serem abastecidos com novas demandas e de ampliação das suas áreas de atuação. As múltiplas oportunidades oferecidas pelas novas áreas de “ética empresarial”, “integridade corporativa”, “compliance institucional” ou outro nome pomposo que venham a designar são de fato tentadoras e quando o assunto em questão é a própria sobrevivência da organização, empresários tendem a ser menos rígidos ao tratar de honorários, justificando gastos mais elevados com a necessidade urgente de uma blindagem jurídica.

Se, por um lado, as perspectivas são boas, resta indagar se os próprios advogados e as sociedades por eles constituídas estão efetivamente preparados para assumir esse desafio. Como no velho ditado popular, “casa de ferreiro, espeto de pau”; os profissionais do Direito têm oferecido soluções variadas para aqueles clientes ávidos pela imersão na nova fonte da vida eterna, também chamada de “compliance”, mas pouco tem feito para tornar sua própria atividade conforme com as novas regras legais e exigências sociais.

O universo da advocacia também tem passado por transformações, surgindo novos modelos de organização, sem mencionar o protagonismo de advogados na condução de

“

A variedade de profissionais, com suas respectivas especializações e trajetórias de vida, trouxe novas dinâmicas e opiniões para o local de trabalho, ampliando o debate sobre temas diversos. ”

negócios e no processo de tomada de decisão por empresários. A figura do advogado conselheiro, com uma atuação de bastidores, ganhou outros contornos: o mercado exige uma participação cada vez mais ativa, uma visão multidisciplinar e alinhamento de interesses, conceitos e princípios. O exercício da advocacia solitária cedeu lugar a bancas com dezenas e até mesmo centenas de profissionais. O ambiente da advocacia enfrenta hoje os mesmos dilemas conhecidos por qualquer empresa na condução das relações de seus integrantes, seja interna ou externamente. A variedade de profissionais, com suas respectivas especializações e trajetórias de vida, trouxe novas dinâmicas e opiniões para o local de trabalho, ampliando o debate sobre temas diversos.

Embora o compliance seja frequentemente associado à corrupção, se trata de algo muito mais amplo. A cultura da conformidade abrange temas diversos como diversidade, assédio moral e igualdade de gêneros. É preciso enfrentar esses temas não apenas nos clientes atendidos, mas na própria sociedade de advogados. Os bons exemplos devem vir de casa. Como inspirar funcionários de clientes em treinamentos de compliance quando essa prática não é comum no próprio escritório de advocacia do treinador? Como elaborar e divulgar regras de integridade para terceiros quando no seu próprio ambiente profissional o advogado não possui ou mesmo aplica regras similares?

Na cultura da integridade, os bons exemplos devem vir de cima, da alta administração da empresa, o dito “tone at the top”, cabendo ao topo hierárquico de cada organização ditar as normas e comportamentos esperados dos seus colaboradores, adotando igual postura. No meio jurídico, essa regra de ouro também deve ser observada. Os advogados, que têm a missão permanente de defender a aplicação das leis, perseguir o justo e assegurar que os princípios constitucionais jamais se enfraqueçam, precisam ser o exemplo e a referência daquilo que propagam junto aos seus clientes.

Salvo honrosas exceções, o caminho ainda é longo para muitas sociedades de advogados, mas totalmente possível de ser percorrido e com resultados benéficos para todos os envolvidos. A estruturação de programas de integridade para os escritórios de advocacia, além de ser algo coerente com o momento atual, também é uma necessidade, já que os escritórios enfrentam muitos dos riscos de compliance que são identificados em outros tipos de sociedades.

É certo que os advogados já estão submetidos ao Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil e não há que se cogitar em substituí-lo pelas normas do programa de integridade, uma vez que não se tratam de regras excludentes e sim complementares. Entretanto, além das questões já disciplinadas pela Ordem dos Advogados do Brasil,

as bancas estão expostas a diversas outras situações que podem vir a caracterizar uma desvirtuação das melhores práticas de integridade e ética.

O contato dos escritórios com agentes públicos começa na constituição da sociedade, quando é necessário não apenas o registro na Ordem dos Advogados do Brasil, mas também a obtenção de inscrição perante a Receita Federal do Brasil para obtenção do número no Cadastro Nacional das Pessoas Jurídicas (CNPJ), perante a Prefeitura da localidade para obtenção do alvará de licenciamento, assim como em demais órgãos que se façam necessários para desenvolvimento de suas atividades. Essas providências já representam, por si só, uma exposição a riscos de compliance, por significarem interações com agentes públicos.

Além disso, em um país em que a burocracia impõe uma enorme diversidade de carimbos e selos para se permitir o desenvolvimento de negócios, exigidos muitas vezes em legislações complexas e esparsas, os advogados assumem grande importância para garantir que seus clientes cumpram todas as formalidades legais aplicáveis. Assim, no próprio desenvolvimento da sua atividade-fim, a de prestação de serviços jurídicos, os advogados costumam enfrentar situações potenciais de risco seja, por exemplo, numa conversa no final do expediente ou durante a celebração de qualquer vitória obtida. Os escritórios de advocacia não

estão imunes a situações que envolvam comportamentos impróprios, vindo de qualquer nível hierárquico dentro da organização. Todos os integrantes devem ser estimulados a apresentar denúncias quando presenciarem fatos ou forem envolvidos em situações que violem as regras, princípios e valores do escritório. E não deve haver retaliações aos denunciadores assim como é fundamental assegurar o anonimato sempre que assim desejarem.

A preparação da cultura do compliance na advocacia passa até mesmo pelos clientes que devem ser conhecidos pelos seus advogados e devidamente cadastrados após a efetiva contratação. Os advogados e seus escritórios devem ser cautelosos para que não sejam usados como instrumento para a prática de ilícitos, incluindo lavagem de dinheiro e ocultação de bens. O dano à reputação pode ser imenso, até mesmo fulminante, diante da constatação de que houve conivência ou simples descuido por parte do escritório em representar clientes com o propósito de colaborar com crimes, contravenções e condutas antiéticas.

Os sócios-fundadores ou que integrem os órgãos deliberativos do escritório de advocacia devem apoiar as iniciativas de compliance dentro de suas organizações, disponibilizando meios e recursos para que ferramentas possam ser implementadas e a cultura da integridade seja assimilada por todos. Embora possam existir conflitos de gerações e certa resistência com a mudança de

comportamentos, o reconhecimento de uma nova ordem social será fundamental para o progresso da instituição. Os escritórios de advocacia e profissionais de Direito que estejam atentos e receptivos às mudanças do ambiente corporativo e da própria sociedade terão um grande diferencial num mercado bastante competitivo.

O programa de integridade deve ser divulgado não apenas internamente, mas também nos diversos meios de comunicação utilizados pelos advogados. Não se trata de uma estratégia de marketing, mas uma clara demonstração para o público em geral que o tema tem a devida atenção e cuidado por parte do escritório ou profissional, conforme o caso.


Alguns escritórios de advocacia já se atentaram para a necessidade e importância do estabelecimento das suas normas próprias de compliance e divulgam a existência de seus respectivos códigos de ética / conduta. Pela enorme quantidade de bancas existentes no Brasil, ainda é pouco representativo o número daquelas que anunciaram a elaboração de normas internas de compliance e, muitas das que o fazem, ainda estabelecem políticas que não refletem as questões próprias da atuação na área da advocacia e apenas replicam regras gerais de conduta. Entretanto, em outros casos, há evidente atenção a questões peculiares da prática jurídica.

Nesse contexto, alguns escritórios adotam orientações específicas quanto à contratação de terceiros

para prestação de serviços a seus clientes que demandam a interação com órgãos públicos. Enquanto que, com a intenção de oferecer ao cliente uma prestação de serviços mais completa possível, alguns escritórios até pouco tempo atrás contratavam diretamente esses terceiros, nos tempos atuais é cada vez mais comum a orientação no sentido de que os próprios clientes realizem essa contratação, de acordo com as suas normas e práticas internas, cabendo aos advogados a mera coordenação do trabalho com esses profissionais. Apesar de não eliminar por completo a exposição dos escritórios nesse tipo de relação, o poder decisório sobre a escolha desses profissionais acaba sendo alocado ao próprio cliente, atribuindo-lhe maior ingerência e, conseqüentemente, maior responsabilidade pelos profissionais contratados.

As políticas de alguns escritórios também demonstram preocupação com as interações com agentes públicos típicas da atuação dos advogados. Como já mencionado, é comum que os escritórios auxiliem os seus clientes em negócios envolvendo o Poder Público e esse tipo de atuação muitas vezes compreende a realização de encontros e reuniões com agentes oficiais.

As orientações mais frequentes consistem na recomendação de que o advogado esteja sempre acompanhado por um membro da sua equipe, para que essa segunda pessoa possa confirmar o que de fato ocorreu naquela reunião, bem como a



recomendação para que seja produzida uma ata ao final de cada encontro. Outra indicação frequente é a de que as reuniões com esses agentes sejam necessariamente realizadas em ambientes profissionais, como a repartição ou escritório de trabalho, evitando-se a alegação de atribuição de vantagem indevida que normalmente fica mais evidente em interações feitas em jantares de custo elevado e eventos de entretenimento não relacionados ao negócio que se pretende celebrar.

Excelência técnica, experiência profissional e formação acadêmica sólida continuam sendo requisitos avaliados no momento da contratação de advogados, mas essa lista tem aumentado, incluindo outros critérios tais como uma visão empreendedora e habilidade negocial. Além disso, clientes, aí incluídos tanto empresas como pessoas físicas, passaram a buscar assessores jurídicos que compartilhem os mesmos valores e princípios. A representação do cliente deve se comunicar com o seu perfil de maneira que profissionais com uma cultura diversa daquela defendida pelo cliente no seu ambiente corporativo tendem a ser desconsiderados ainda que altamente qualificados.

O mesmo rigor exigido internamente pelas empresas deve ser observado pelos seus interlocutores, incluindo os seus advogados. O compliance é literalmente para todos e dever de todos.

O desenvolvimento da cultura da integridade no universo da advocacia deve ser visto como medida de proteção e fortalecimento e não como atraso ou rigor excessivo. O papel desbravador da advocacia tem diante de si um novo desafio, qual seja, adequar-se a uma nova realidade que, embora ainda em construção, prossegue firme no propósito de abolir velhas práticas e assim produzir um ambiente de negócios mais saudável e propício ao crescimento.

“ Alguns escritórios de advocacia já se atentaram para a necessidade e importância do estabelecimento das suas normas próprias de compliance e divulgam a existência de seus respectivos códigos de ética / conduta. ”

Deliberativos ou Consultivos?

BERNARDO LEMOS

Sócio-Diretor KPMG
Assessores



Importante que os gestores de Compliance tenham em mente que possuem a enorme responsabilidade de proteger o valor da organização.




Com o advento da Lei Anticorrupção brasileira (Lei 12.846/13) e do Decreto 8.420/15, vislumbramos um crescimento exponencial de empresas que implementaram os chamados Programas de Integridade, também conhecidos como Programas de Compliance, atribuindo a responsabilidade por sua condução e gerenciamento à uma área recém criada (normalmente denominado Departamento de Compliance) ou à uma área previamente existente, notadamente o Jurídico ou a Auditoria Interna. O que este texto se propõe a discutir é até que ponto o departamento responsável pela função de gerenciar o Programa de Integridade (função de Compliance) de uma organização deve possuir um papel deliberativo, ou seja, tenha poder de decisão sobre o negócio (por exemplo, impedir uma contratação de fornecedor) ou deva possuir um papel consultivo, cuja responsabilidade seria a de analisar o risco em cada situação/transação e recomendar aos tomadores de decisão uma linha de atuação.

Primeiramente, faz-se necessário estabelecermos o que seria essa responsabilidade de gerenciar o Programa de Integridade. Para fins desta análise, entendemos essa responsabilidade como a tarefa de identificar, monitorar e gerir os riscos de uma organização no que tange fraude, corrupção, integridade e conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis ao negócio, conformidade com diretrizes internas e riscos de danos à imagem e reputação de uma organização. Sem dúvida, um escopo amplo e que traz

a necessidade de implementação de diversas iniciativas e controles pela organização. O Decreto 8.420/15, em seu Capítulo IV, Artigo 42, estabelece os parâmetros pelos quais um Programa de Integridade seria avaliado em relação à sua efetividade frente ao risco da empresa cometer atos lesivos à administração pública. Via de regra, são esses parâmetros que norteiam as implementações realizadas pelas empresas.

Naturalmente, as iniciativas de Compliance devem ser estruturadas de acordo com as características de cada organização e, principalmente, de acordo com seu perfil de riscos, que pode variar em função de seu porte, setor de atuação, cultura, região, entre outros aspectos. Mas, embora esse perfil varie, algumas ações e controles podem ser considerados, se não indispensáveis, altamente recomendáveis a qualquer tipo de empresa, tais como código de ética/conduita, controles sobre os registros contábeis de modo a garanti-los completos e precisos, independência e autonomia para a função de Compliance, canal de denúncia, entre outros. Por outro lado, existem iniciativas cuja dosagem na implementação vai depender não só da exposição aos fatores de risco, como também do grau de apetite a risco da companhia, da instância responsável por implementá-los e, por vezes, até mesmo do executivo responsável. E é aí onde mora o perigo.

Pensemos no seguinte cenário: uma função de Compliance que tenha poder decisório, ou seja, possa arbitrar sobre a contratação de fornecedores, que tenha a “palavra final” sobre as transações da companhia. Supon-



do que a área de produção desta companhia opte pela contratação de determinado fornecedor porque entende que tecnicamente é o que melhor atende às especificidades de seu produto. Agora, suponhamos que esta companhia possua um procedimento robusto e bem estruturado de pesquisa de antecedentes e que, nessa análise do fornecedor em questão, retorne resultado de mídia negativa relacionando-o a uma suspeita, não comprovada, de envolvimento de pagamento de propina a funcionários públicos 1 ano atrás, mas que o Ministério Público Federal está em vias de oferecer uma denúncia. Neste cenário, o gestor de Compliance decide, individualmente, que este fornecedor não poderá ser contratado porque oferece potencial risco reputacional à organização. Teria sido esta a melhor decisão para a empresa? Não deveria haver o envolvimento da Administração nesta decisão?

Uma outra situação hipotética: uma empresa prestadora de serviços de consultoria é demandada por um potencial cliente a apresentar proposta de um serviço pouco recorrente, mas que está alinhado à sua estratégia de diversificação e cujas taxas são superiores às normalmente praticadas, justamente por esse caráter não usual e mais complexo do serviço a ser prestado. No entanto, dada a natureza não ordinária do serviço e o fato deste servir como suporte para outro serviço que o cliente presta a um órgão governamental, o Departamento de Compliance da consultoria delibera que a firma não poderá realizar o trabalho. Aqui entendemos que cabe a reflexão: essa natureza diversificada de prestação de serviços não estaria em linha com a estratégia da firma de consultoria? O Departamento de Compliance, individualmente, é quem deveria dar o tom de apetite a risco da organização, ao ponto de ter poderes para impedir a realização de um negócio?

Esse tema que estamos tratando tal-

vez seja um dos maiores desafios que as empresas podem enfrentar em relação aos Programas de Integridade, especialmente no Brasil. Como os últimos anos trouxeram à tona a corrupção endêmica enfiada também no setor privado, o risco é o de que as implementações de Programas de Integridade os tornem excessivamente burocráticos, engessando a empresa, e acabem por influenciar negativamente a condução dos negócios. Seria um claro exemplo daqueles em que a dosagem do remédio poderia matar o paciente.

Importante deixar claro que ética, integridade e correção na condução dos negócios são inegociáveis, o que se discute aqui é a potencial “paranoia” em que podem se converter os Programas de Integridade tornando-se verdadeiros entraves burocrá-

“ —————
Sem dúvida, um
escopo amplo e que
traz a necessidade de
implementação de diversas
iniciativas e controles
pela organização.
————— ”

ticos para as companhias e para os profissionais que trabalham na linha de frente das organizações, no front office. Para funcionar, os Programas de Integridade devem ser conhecidos, entendidos e defendidos por todos e não se configurar no “inimigo” do Diretor de Suprimentos ou no “departamento de prevenção à vendas”.

Estes cenários que estamos discutindo estão relacionados às organizações nas quais os Departamento de Compliance são deliberativos e tomam decisões individualmente sobre o negócio. Obviamente que nesses casos o apetite a risco do gestor de compliance será determinante. O ponto chave é de que maneira o ape-

tite a risco desse profissional está alinhado ao apetite da organização, que deve ser dado pela Administração.

Por outro lado, Departamentos de Compliance meramente consultivos, que não exerçam influência sobre a Administração também podem colocar as empresas em perigo, uma vez que suas recomendações podem simplesmente ser ignoradas e as decisões de negócio poderiam ser tomadas sem considerar os requisitos de integridade, como vimos acontecer em diversos escândalos corporativos, nacionais e estrangeiros.

Considerando os aspectos acima elencados, adoto o entendimento de que os Departamentos de Compliance devem ser híbridos, um misto de deliberativo e consultivo, mas em nenhuma hipótese este departamento deverá ser responsável por ditar o apetite e a tolerância a riscos de uma organização. Isto é tarefa da Administração. Mas então, como isso funcionaria na prática? Minha sugestão é a de que haja um rol de situações previamente analisadas pela Administração e que toda vez que surgirem o Compliance deliberará sobre elas de acordo com a diretriz dada. Quando surgirem situações não analisadas previamente, o Departamento de Compliance as analisará e assumirá papel consultivo, dando a recomendação sobre como entende que a organização deveria agir, para que a Administração, na forma de um Comitê de Ética, Comitê de Auditoria ou outra instância, delibere sobre o tema.

Importante que os gestores de Compliance tenham em mente que possuem a enorme responsabilidade de proteger o valor da organização, mas que o equilíbrio das iniciativas de defesa e controles com o negócio deve ser encontrado, de modo a evitar que essas ações de proteção impeçam a geração de valor pelas empresas, que no fim da linha são a razão de sua existência.

Ética, Governança, Compliance: Ser ou parecer?

FRANCISCO GOMES DE MATOS

Consultor, autor do livro
“Ética na Gestão Empresarial”
e Conselheiro da PUC-Rio.



É um grave equívoco confundir organização com burocracia, que é apenas um modelo arcaico.

O conceito é a alma da palavra. Quando se esvazia seu sentido, o que é dito gera dissonância e efeitos contrários. A corrupção da palavra, abre as portas à falência da humanidade, que perde o rumo nas contradições. A ética, sem Ética, é um dos paradoxos graves, num mundo convulsionado por falta de rumos, num eclipse de lideranças. Mas acho que se chegou à exaustão e ao momento de virada, pela conscientização que está emergindo, aqui e ali, mesmo em manifestações pequenas, mas progressivas, como todo processo de renovação consistente.

Governança e compliance são processos essenciais nessa conjuntura de transformação, essencialmente ética.

Há necessidade que se atente para os processos que libertam, dão segurança para avançar, inovar, empreender e aqueles que engessam, inibindo o pensar e a criatividade.

Não subestimem nunca a burocracia que desestimula o pensar e, em sua rigidez formal, substitui a liderança pela autocracia. Se nos subterfâneos das organizações a ética e a educação estiverem amordaçadas, a Governança e o Compliance correm o sério risco de, sem a liderança e a educação que transformam, se tornarem boa intenção e controles rigidamente burocráticos.

É um grave equívoco confundir organização com burocracia, que é apenas um modelo arcaico. Mas que, em essência, vigora em nossas estruturas sociais, onde as lideranças, em geral, estão desintegradas, pelos condicionamentos equívocos ao individualismo, à competição predatória e ao brilhantismo egocêntrico. Líderes imprescindíveis estão integrados por princípios, valores e estratégias consensuais.

A governança, cujo conceito-âncora é a transparência decisória, o compliance, que garante a confiabilidade, o código de conduta, que responde pela vigilância preventiva, constroem as verdades, vontades e ações comuns como arcabouço da ética vivenciada.

São propostas saudáveis e eficazes, mas as melhores ideias, como as sementes promissoras, precisam de solo fértil para germinarem e se transformarem, num processo natural, em árvores frondosas.

A ética, para libertar-se de sua reclusão acadêmica e vir à luz da realidade organizacional, necessita convocar três amigas inseparáveis: Liderança, Educação e Cultura Corporativa. Integradas sinalizam o nível superior de maturidade, manifestas na interdependência. E, desse modo, são a garantia maior da juventude e perpetuidade das organizações. Mas não ocorrem por gratuidade, têm que serem trabalhadas diariamente por processos de integração.

“ Ética tem que ser pensada e vivenciada, pressupõe educação, com a conscientização das lideranças e o exercício do Pensar Estratégico em Equipe. ”

Lideranças desintegradas são a pior tragédia das instituições; nunca é demais repetir, pois são uma das verdades não percebidas.

Pensar não faz parte do roteiro burocrático-organizacional. Decisões lentas, superficiais ou impetuosas, falta de efetiva delegação de autoridade, comunicação deficiente, relacionamentos formais, falta de espaço à criatividade, resistência à inovação, tudo se processando à base dos “conformes e combinados”, configuram a cultura da mediocridade, onde não se educa a percepção e a visão estratégicas.

Ética tem que ser pensada e vivenciada, pressupõe educação, com a

conscientização das lideranças e o exercício do Pensar Estratégico em Equipe. Pensar juntos, para caminhar e decidir juntos exigem esforços na aquisição do hábito de reflexão compartilhada. Não há outra alternativa inteligente à gestão de competência.

O poder é uma das maiores motivações do ser humano. O pensador Bertrand Russel dizia ser a maior. Mas sem unidade no pensar valores e estratégias, sem estímulo à cooperação, privilegiando a competição, acaba se tornando em opressora, autoritária. Daí originando-se as “ilhas feudais”, a síndrome de “ter diretores, sem ter diretoria - várias empresas numa mesma”. A Ética paga o alto preço de seu desgaste ao ver seu

vazio preenchido pelos medíocres e corruptos, enrustidos em dissimulações e disfarces. Cria-se o ambiente inseguro pela desconfiança, medo, acomodação, indiferença com os erros acumulando e se tornando culturais. A inércia gera a terceirização da culpa; ninguém é responsável.

Em resposta a essa situação desagregadora, temos nos empenhado em divulgar e promover a Cultura de Liderança, através de um processo de transformação cultural com fundamento nos conceitos Líder de Líderes, Duplas Empreendedoras, Ética Vivenciada e Comunidade Vivencial de Aprendizagem. É um processo abrangente, multiplicador, sistêmico, a partir da educação do Pensar Estratégico em Equipe.

“

Não subestime nunca a burocracia que desestimula o pensar e, em sua rigidez formal, substitui a liderança pela autocracia.

”

LIDERANÇA É TALENTO

Todos nascem com essa potência de força a ser desenvolvida; implica a capacidade de influenciar e ser influenciado.

LÍDER É COMPETÊNCIA

É capacitação, implica esforço em obter informações, conhecimento e habilidades. A função maior do líder é a de formar equipes integradas.

O fundamento de uma Cultura de Liderança é a educação ética. Todos integrados, solidários pelo Bem Comum.

Governança, Compliance, Códigos de Conduta, Regulamentações várias, são instrumentos da gestão líder, participativa, consensual, que enriquecem o ambiente social e contribuem para a formação e desenvolvi-

mento da Cultura de Liderança.

A busca frenética por resultados não garante resultados.

A Cultura de Liderança garante resultados sustentáveis.

A diferença está no comprometimento global com a Ética.

Mas, em que consiste, realmente a Ética?

Para facilitar o entendimento, por vezes confuso e contraditório, elaboramos um roteiro elucidativo de fundamentação:

QUADRO CONCEITUAL DA ÉTICA: Pensar e Dialogar

Ética é ciência do bem e arte da convivência.

Três Referências

- BEM – senso do Outro/Objetividade
- BOM - senso de Solidariedade
- BELO - senso de Contemplação

Três Atitudes

- Quero o seu bem, para o seu bem – Plenitude Ética
- Quero o seu bem, para o meu bem – Ética Convencional
- Quero o nosso bem – Ética Social

Três Distorções

- Quero o seu mal, para o meu bem – Corrupção
- Quero ser servido, não me importa como – Indiferença
- Quero desqualificar, para me justificar – Maledicência

Três Dimensões do Ser Ético

- Não quero para o outro aquilo que não quero para mim – Regra de Ouro
- Em que medida o que faço beneficia ou prejudica o outro – Autoavaliação
- Que é importante, mais importante e imprescindível para decidir – Autoconhecimento

Três Predisposições

- Sentir a necessidade de ser ético – Conscientização
- Querer ser ético – Motivação
- Saber ser ético – Competência

Três Afirmações

- Ética é espelho onde se projeta a Verdade
- A verdade da ética, tem por princípio a educação, que forma cultura, sob o empuxo da liderança
- Ser ético é essencial à vida social, pois implica Confiabilidade.

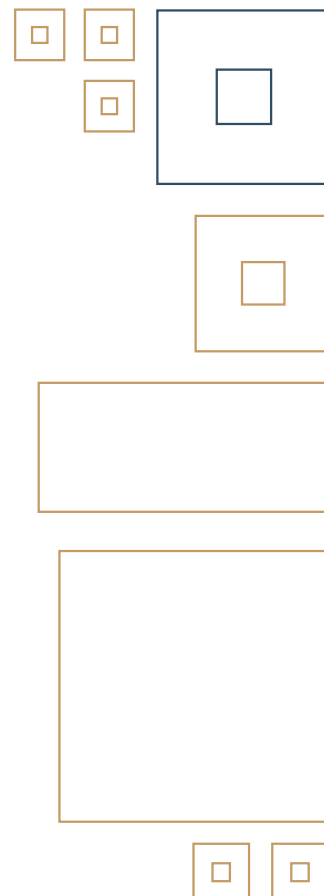
Desse modo, concluímos que Liderança é compromisso ético.

Ética é essência da Liderança. Um líder sem ética é inimigo da humanidade. Líder de Líderes é o comportamento que forma equipes integradas e produtivas.

A ÉTICA TRABALHA EM SILÊNCIO, POIS ESTÁ INTERIORIZADA NO SER, CORRESPONDENDO A PRINCÍPIOS E VALORES VIVENCIADOS.

A LIDERANÇA AGE EM EQUIPE, COM TRANSPARÊNCIA E OBJETIVIDADE, GARANTINDO E DANDO EXPRESSÃO À MISSÃO E A RENOVAÇÃO CONTÍNUA DA CULTURA CORPORATIVA.

A intenção desse quadro é o de aclarar os fundamentos éticos que dão sustentação e eficácia à Governança, ao Compliance e aos Códigos de Conduta, condições importantes à cultura de liderança.



“

A ética, para libertar-se de sua reclusão acadêmica e vir à luz da realidade organizacional, necessita convocar três amigas inseparáveis: Liderança, Educação e Cultura Corporativa. Integradas sinalizam o nível superior de maturidade, manifestas na interdependência. ”

Como melhorar o ambiente de negócios brasileiro?

HUMBERTO MOTA FILHO

Membro da Comissão Especial de Anticorrupção, Compliance e Controle Social de Gastos da OAB/RJ e Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da ACRJ



No ambiente atual, nem as ONGs, empresas, mídia ou governo atingem níveis satisfatórios de confiança entre os brasileiros.

Atualmente falar sobre compliance, melhoria do ambiente de negócios e cultura da integridade se tornou quase um lugar comum no mundo empresarial brasileiro. Mas será que os empresários e as pessoas em geral estão falando a mesma língua quando tratam desses assuntos ou essas expressões viraram meros chavões sem conteúdo? Mas importante ainda, como podemos enfrentar os desafios éticos nas empresas e nas relações público-privadas, de modo que o debate sobre compliance não se torne apenas mais uma onda, mais um modismo passageiro, mas permita transformar efetivamente os maus hábitos arraigados em nossa cultura empresarial? Essa pergunta pode ser resumida numa pergunta mais curta, direta e simples: como melhorar o ambiente de negócios brasileiro?

Para fazer negócios é preciso confiar nos seus parceiros, clientes e fornecedores. É preciso de confiança para cooperar, entretanto, também é preciso cooperar para ganhar confiança, seja na interação entre empresas ou na relação entre agentes públicos e privados (Ovanessoff, Plastino e Faleiro, 2015)¹. Esse dilema da confiança é global, mas as empresas brasileiras sofrem mais intensamente suas consequências. Em geral, estudos apontam que mesmo as empresas brasileiras consideradas inovadoras colaboram menos com outras orga-

nizações nacionais ou internacionais do que as empresas de grande parte dos países da OECD (CNI, 2014)². Essas lacunas na confiança social acabam por comprometer a colaboração necessária nas relações negociais e, muito provavelmente, o baixo nível de confiança social também impacta negativamente as relações público-privadas. No meio empresarial a confiança é um ativo valioso e a falta de ética é um passivo fatal, um ambiente geral de baixa confiança social afeta negativamente a sociedade, os negócios e o governo.

No ambiente atual, nem as ONGs, empresas, mídia ou governo atingem níveis satisfatórios de confiança entre os brasileiros. Em geral, os brasileiros suspeitam de suas fontes oficiais, confiam mais nos indivíduos do que nas instituições e acreditam mais nas informações vazadas do que nos comunicados das companhias para a imprensa (Edelman, 2017)³. Na nova economia da reputação, 84% do valor de mercado de uma empresa listada no S&P 500 dos EUA estão atrelados a valores intangíveis como a reputação, e o Brasil não parece fugir dessa tendência⁴. Os riscos reputacionais estão no topo das preocupações dos membros dos conselhos de administração e as principais causas da perda de reputação são os comportamentos à margem da ética e da integridade⁵. Como se tudo isso não bastasse, 80% de todo o pagamento de suborno no mundo de 1999 a 2014



¹ OVANESSOFF, Armen. PLASTINO, Eduardo e FALEIRO, Flaviano. Por que o Brasil precisa aprender a confiar na inovação colaborativa. Accenture, 2015.

² CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). "Retratos da Sociedade Brasileira: Confiança Interpessoal, março de 2014".

³ Edelman Trust Barometer, 2017. Q11-620.



“ Todas as reformas necessárias para a redução do chamado custo Brasil nunca serão aprovadas ou se tornarão efetivas sem o fortalecimento das relações de confiança entre os brasileiros e sem processos decisórios aptos a implementá-las. ”

transitou pelas empresas estatais⁶. Além disso, os níveis de eficiência e desempenho do setor público na América Latina e no Brasil, em especial, estão abaixo da média mundial⁷.

Todos esses dados indicam que os empresários e os brasileiros, em geral, precisam incrementar seus níveis de confiança entre si e nas relações público-privadas, em especial, combater as práticas corruptas e fomentar uma melhor governança dos processos decisórios, a fim de permitir um ambiente mais propício ao debate público e ao desenvolvimento de mais negócios e investimentos em nosso país. Até porque, todas as reformas necessárias para a redução do chamado custo Brasil nunca serão aprovadas ou se tornarão efetivas sem o fortalecimento das relações de confiança entre os brasileiros e sem processos decisórios aptos a implementá-las. Assim, as agendas de governança e de compliance não são só mais um modismo passageiro, mas enfrentam problemas reais que dificultam a retomada do desenvolvimento nacional, alimentam a crise econômica e fornecem respostas para lidar com tais problemas. Portanto, ao que tudo indica, temas como complian-

ce e expressões como cultura da integridade vieram para ficar.

Muitos já despertaram para a necessidade de uma agenda positiva para melhorar o ambiente de negócios, ainda que o caminho a ser trilhado seja longo. Hoje, o índice de percepção da corrupção da Transparência Internacional, os relatórios de maturidade do mercado de compliance da KPMG, os relatórios de riscos de fraude da Kroll e de riscos empre-

“

Esse dilema da confiança é global, mas as empresas brasileiras sofrem mais intensamente suas consequências.

sarias da Control Risks e da Deloitte já permitem traçar um cenário sobre os desafios a serem enfrentados pelos empresários na busca da melhoria do ambiente de negócios mundial e nacional.

Então, para vencer esses desafios é preciso avançar em uma agenda de

boa governança pública e corporativa e de melhores práticas de compliance, a fim de melhorar nosso ambiente de negócios. Essa agenda tem sido construída e aprimorada tanto pelos governos quanto pela sociedade civil, demonstrando um grau de amadurecimento dos brasileiros sobre o diagnóstico e sobre o enfrentamento dos seus problemas para a retomada do desenvolvimento social e econômico. Seja pelos exemplos no âmbito global, com o Pacto Global da ONU, as Metas do Milênio, as orientações da OCDE ou, no plano local, com a Agenda Positiva de Governança Pública da ACRJ, a iniciativa “Todos Unidos Contra a Corrupção” do MPF e as novas leis de combate à corrupção, estímulo à transparência pública, responsabilidade fiscal e programas de compliance.

Contudo, para que todas essas ações transformem efetivamente os maus hábitos arraigados em nossa cultura empresarial e governamental não basta que essa agenda positiva seja construída e que seus benefícios sejam amplamente divulgados. É preciso, mais do que tudo, mudar os hábitos arraigados, ao longo do tempo. Para tanto, a melhor estratégia é o

⁴ FAGUNDES, Suzana. Integridade como novo paradigma da reputação. Revista Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro. n. 1, ano 1 (5 dez, 2017). Rio de Janeiro, RJ: ACRJ, 2017. pgs. 30-34.

⁵ Global Risk Survey Reputation at Risk, 2014.

⁶ OCDE Foreign Bribery Report, 2015.

⁷ Afonso, Antonio and Romero-Barrutieta, Alma and Monsalve, Emma, Public Sector Efficiency: Evidence for Latin America (December 8, 2013). ISEG Economics Working Paper No. 20/2013/DE/UECE. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2365007> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2365007>

fortalecimento dessa agenda positiva pela promoção da cultura da integridade nas instituições e empresas, sem receitas prontas, mas valorizando, sobretudo, os seus componentes específicos, identificados na cultura do acesso, na cultura da participação e na cultura da responsabilidade. Essa estratégia permitirá que a agenda de governança e compliance prevaleça pelo seu efeito demonstração: as empresas que adotarem essa Agenda serão mais legitimadas e valorizadas no mercado, suas práticas serão reconhecidas pela sociedade, seus riscos reputacionais e de ima-

“

A ética da autorresponsabilidade implica uma nova mentalidade e um amadurecimento dos brasileiros e das empresas.

gem serão mitigados, por fazer o que é certo. Esse efeito demonstração garantirá a manutenção do ambiente ético nas empresas ao longo do tempo. Com essa dinâmica, é possível que a Agenda ganhe não só legitimidade como também mais credibilidade, novos adeptos e incentivadores ao longo do tempo (Arnstein, 1969)⁸.

A cultura do acesso vem se formando, em grande parte, pela pressão social. A sociedade exige uma atuação cada vez mais transparente das empresas privadas e estatais e do próprio governo, seja no que tange à governança corporativa, seja no que diz respeito ao dever de informação ao cidadão. Essa demanda social implicou uma substancial ruptura na até então dominante cultura do segredo, pautada na lógica de que a circulação de informações representa riscos para as empresas e governos. A tendência é que organizações mais transparentes e que estimulem a cultura do acesso tenham mais credibilidade em seus pronunciamentos e em seus relacionamentos empresariais e sociais. Nessa equação quanto mais transparência houver nas informações das empresas, mais credibilidade será conferida a tais informações, contribuindo para fortalecer laços de confiança no meio empresarial.

Entretanto, a cultura do acesso não garante, por si só, o fomento da cultura da integridade no ambiente de negócios. É preciso que o acesso às informações pelos stakeholders se transforme em ação, premiando as informações positivas e criticando as informações negativas ou incompletas. Ou seja, a cultura do acesso deve levar a cultura da participação, significa dizer a transparência deve levar ao diálogo entre os empresários, clientes, fornecedores e governo, permitindo o controle social das informações, conferindo mais legitimidade aos processos decisórios. Em outras palavras, o controle social só é possível quando a informação tornada transparente é capaz de se converter instrumento de ação do cidadão ou da sociedade em geral, fiscalizando as ações das empresas e governos. A lógica do controle social envolve uma participação qualificada dos cidadãos e das organizações sociais, para alguns essa participação comporta até uma relação de cogestão, quando o planejamento e a execução das ações públicas são definidos em participação com a sociedade e permite até mais uma instância de fiscalização às próprias empresas privadas, quanto ao nível de confiança dos seus consumidores e o seu nível de satisfação e qualidade dos seus serviços. Mas essa participação também não será suficiente sem uma nova ética nos relacionamentos público-privados.

⁸ ARNSTEIN, S. R. A ladder of citizen participation, JAIP, Vol. 35, nº 4, July 1969, p. 216-224. Disponível em: <<http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>>. Acesso em 03 nov. de 2011.

Daí, a cultura da responsabilidade traz uma nova ética para o relacionamento entre governos e empresas e procura enterrar a lógica de favores e os hábitos não republicanos da corrupção, estimulados pelo controle excessivo do Estado sobre a atividade empresarial, substituindo-a pela lógica da desregulação e redução de determinados controles prévios, conferindo maior responsabilidade para as empresas. A ética da autorresponsabilidade implica uma nova mentalidade e um amadurecimento dos brasileiros e das empresas, que devem se tornar mais responsáveis pelos seus próprios atos, sem que o paternalismo estatal imponha uma forma ou uma autorização prévia para toda e qualquer

ato da vida empresarial e atividade econômica e para as demandas cotidianas dos cidadãos. Para promover essa nova ética, pode-se estimular novos comportamentos e penalizar até mais fortemente comportamentos que procurem tirar vantagens dessa autorresponsabilidade, como forma de possibilitar uma efetiva mudança de hábitos nos relacionamentos entre cidadãos, empresas e governos.

Enfim, para melhorar o ambiente de negócios brasileiro é preciso encadear, virtuosamente, as culturas do acesso, da participação e da responsabilidade.



“ A tendência é que organizações mais transparentes e que estimulem a cultura do acesso tenham mais credibilidade em seus pronunciamentos e em seus relacionamentos empresariais e sociais. ”

Compliance à Luz da Governança Corporativa

JOÃO LAUDO DE CAMARGO¹

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



Nossos desafios não têm precedentes: somos uma sociedade complexa, desigual, em um país desorganizado, com uma cultura patrimonialista e com um ferrenho corporativismo.

No último dia 07 de junho, tive a honra de, representando o Capítulo Rio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, na qualidade de seu Coordenador Geral, participar do evento “Governança Privada e Integridade Pública”, realizado pela Associação Comercial do Rio de Janeiro - ACRJ e organizado pelo seu Conselho Empresarial de Governança e Compliance, sob a presidência de Humberto Mota Filho.

Integrando o painel “Governança Privada, Regulação e Responsabilidade Empresarial”, com a participação de Tiago Martins (BRA Certificadora), Leandro Coutinho (Instituto de Compliance Rio - ICRio) e Bruno Massard (KPMG Assessores), tive a oportunidade de apresentar o recém-lançado “IBGC Opina - Compliance à Luz da Governança Corporativa”.

Na ocasião, de forma introdutória, em uma visão mais abrangente, contextualizando o tema, fiz as seguintes considerações preliminares.

O BRASIL PRECISA DE COMPLIANCE

O Brasil precisa de uma reforma cultural e uma reforma do Estado. A última proposta, creio eu, é de 1995: Plano de Reforma do Aparelho do Estado, Governo FHC, elaborado pelo então Ministro de Administração

Federal e Reforma do Estado, Bresser Pereira.

O BRASIL PRECISA DE COMPORTAMENTO ÉTICO E DE CAPITAL CÍVICO

Lamentável ler nos jornais, poucos dias depois do referido evento realizado na ACRJ, que um recente ex-Ministro da Fazenda, ex-Presidente do BNDES e ex-Presidente do Conselho de Administração da Petrobras teria admitido, em Juízo, possuir uma conta bancária no exterior, não declarada à Secretaria da Receita Federal, com depósito na ordem de U\$1.3 milhões.

Quando um administrador público, ocupante de altos cargos no escalão da administração pública direta federal, dá um exemplo como esse e a sociedade se queda inerte, é porque alguma coisa vai muito mal no país.

Nossos desafios não têm precedentes: somos uma sociedade complexa, desigual, em um país desorganizado, com uma cultura patrimonialista² e com um ferrenho corporativismo. Temos um Estado com grandes dificuldades de cumprir com suas funções básicas e uma economia estagnada, não competitiva, com um empresariado acostumado aos subsídios de uma economia fechada.³ Enfrentamos um gigantesco problema orçamentário e



¹ Coordenador Geral do Capítulo do IBGC no Rio de Janeiro e Sócio Senior do Bocater, Camargo, Costa e Silva, Rodrigues Advogados.

² “A primeira é um patronato político que usa o poder para se perpetuar nele e age como se o poder fosse um patrimônio. Aí entra a noção de patrimonialismo de Raymundo Faoro [1925-2003]. E isso vale para todos os grupos políticos que passaram pelo Palácio do Planalto.” (Eduardo Giannetti, Folha de São Paulo, 27 de maio de 2018)

“ Na base do sistema político brasileiro, opera um mecanismo de exploração da sociedade por quadrilhas formadas por fornecedores do estado e grandes partidos políticos. ”

de déficit público, tendo que enfrentar no legislativo questões como as reformas previdenciária e tributária, além da revisão do regime político, dentre outros temas fundamentais como segurança, saúde e educação.

Inicialmente, cabe a indagação: depois das manifestações de 2013 e da recente greve dos caminhoneiros, quem somos? Quais os nossos valores? O que nos une?

Fernando Gabeira recentemente dizia: *“A greve foi um momento em que nos sentimos muito sós. Mas abre a chance de nos reunirmos em torno da ideia de um país, uma cultura, enfim, de retomar algum nível de sentimento nacional. Isso passa por uma grande sacudida no país da fantasia.”*⁴.

É nesse contexto sócio-político que o “mecanismo” tem lugar e se desenvolveu com liberdade nas últimas décadas: *“Na base do sistema político brasileiro, opera um mecanismo de exploração da sociedade por quadrilhas formadas por fornecedores do estado e grandes partidos políticos.”*⁵. *“Este mecanismo funciona da seguinte forma: Os partidos ou as coligações de partidos políticos que vencem as eleições indicam seus operadores para cargos-chave da administração pública. A função dos*

*operadores é costurar acordos com cartéis e empresas fornecedoras de bens e de serviços para o Estado, de modo a superfaturar os orçamentos do setor público”*⁶.

Para que esse quadro possa ser alterado, as sociedades empresárias devem desenvolver suas atividades de forma responsável, almejando um lucro razoável, mitigando as externalidades negativas e buscando as positivas em benefício de seus stakeholders.

“ As empresas precisam ser, elas próprias, agentes de governança e de mudança: sem o seu engajamento não criaremos um ambiente de negócios estável e com segurança jurídica. ”

De outro modo, as empresas atualmente atuam com autorização da sociedade, que delas demanda uma conduta responsável e comprometida com os resultados positivos que devem ser produzidos em prol da coletividade.

No momento atual, a demanda da sociedade sobre as empresas é substancialmente maior: espera-se do sócio controlador e dos executivos dessas entidades uma conduta empresarial patriótica para que o “mecanismo” seja extirpado. As empresas precisam ser, elas próprias, agentes de governança e de mudança: sem o seu engajamento não criaremos um ambiente de negócios estável e com segurança jurídica.

É nesse ambiente e com esses desafios que as empresas precisam das boas regras de governança corporativa e de efetivos programas de integridade.

Cumprindo sua missão de propagar as boas práticas de governança, o IBGC editou o “Compliance à Luz da Governança Corporativa”, tendo como público-alvo os membros do Conselho de Administração, sem prejuízo do documento ter utilidade para todos os agentes de governança das sociedades empresárias, independentemente do seu porte e do seu perfil.

Focando na identidade da organização (suas regras, propósito, valores e princípios), o IBGC adota um largo conceito de compliance: a busca per-

³ No ranking da revista Fortune, que lista as 500 maiores empresas do mundo, os Estados Unidos têm 130 empresas. A China, 120. O Brasil tem sete. Para um país enorme e repleto de oportunidades, é uma representação baixíssima. (Revista Exame, maio de 2018) ⁴Fernando Gabeira, jornal “O Globo”, 29 de maio de 2018.

⁵ José Padilha, jornal “O Globo”, 12 de fevereiro de 2017.

⁶ José Padilha, jornal “O Globo”, 11 de dezembro de 2016.

manente de coerência entre a aquilo que se espera da organização e o que ela de fato pratica.

Como essência do compliance está a permanente deliberação ética, que ajuda a consolidar sua imagem, reforçar sua cultura, conferindo mais estabilidade para o planejamento de longo prazo e contribuindo para a geração de valor e para o bem comum.

A interação do elemento de integri-

dade com a sustentabilidade da organização resulta na necessidade de os administradores, no cumprimento dos seus deveres fiduciários, levarem em consideração, na gestão de riscos, a verificação permanente da qualidade do ambiente de compliance, além de elaborarem um robusto programa de integridade.

Para alcançar um ambiente propício à conduta ética e de atendimento à expectativa de seus stakeholders,

é fundamental que a liderança da entidade dê o exemplo e esteja engajada na efetividade do programa de integridade, dando o “Tom da Liderança”. Pertinente a reflexão: como as ações e palavras da liderança encorajam ou desencorajam a má conduta? Qual o nível de comprometimento e conhecimento do Conselho de Administração sobre o compliance? Como se dá o monitoramento dessa atividade?

VISÃO HOLÍSTICA DE COMPLIANCE

Identidade da Organização → Deliberação Ética → Integridade



⁷ Desobedecer, Frédéric Gros, Ebu Editora, 2018, pág. 25.

⁸ Desobedecer, Frédéric Gros, Ebu Editora, 2018, pág. 16.



O núcleo dos problemas de descumprimento de regras pelas empresas decorre da ausência de um ambiente propício à conduta ética, cujo fator mediato decorre, em grande parte das vezes, da falta do exemplo da liderança na vivência da cultura ética.

A área ou a função de compliance devem ter vínculo direto com o Conselho de Administração da sociedade, sem prejuízo da sua interação com o Diretor-Presidente. O relevante é a qualidade de independência que a função deve possuir no desempenho de suas atribuições.

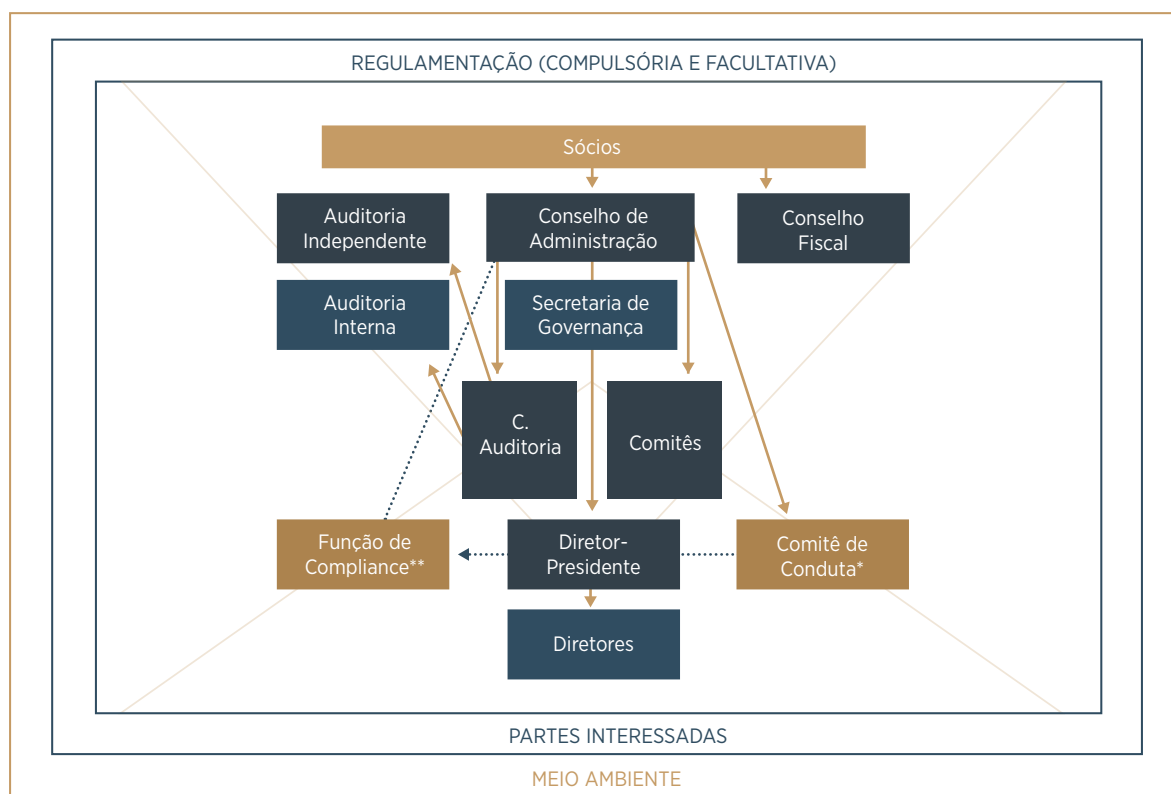
O pilar do sistema de integridade consiste no código de conduta, sobre o qual se desenvolve o sistema de conformidade. As suas regras devem ser cumpridas de forma eficiente e exemplar, buscando produzir efeito inibidor de condutas futuras indesejadas.

Um eficaz sistema de compliance deverá contemplar não somente medidas voltadas à prevenção de ilícitos, mas também àquelas que almejem alcançar a integridade, isto é, a coerência entre pensamento, discurso e ação, buscando fortalecer a cultura e a reputação da organização.

Esses são alguns dos elementos e colocações constantes do “Compliance à Luz da Governança Corporativa”, cuja leitura vivamente recomendamos.

Registro a importância da cultura empresarial para que a conduta ética possa prosperar. Os agentes de governança da organização devem ser obedientes ao sistema de conformidade de forma consciente. “... é só na obediência que nos agrupamos, que nos assemelhamos, que não nos sentimos mais sós. A obediência faz comunidade”.

COMPLIANCE NO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA



Para concluir, ficam as palavras de Frédéric Gros: “E por que não dissemos nada, por que diante da catástrofe, ainda ficamos hoje de braços cruzados e com os olhos, nem digo resignados, mas tentando desviá-los para o outro lado? Por que deixamos

a coisa correr, por que nos comportamos como expectadores do desastre? (...) o que choca é ausência de reação, a passividade”⁸.

As sociedades empresárias, desempenhando sua atividade de forma socialmente responsável e íntegra, são,

elas próprias, importantes agentes de governança. Sua proatividade e engajamento na busca das soluções dos desafios nacionais alimentam nossa esperança e convicção de que poderemos construir uma país melhor, com menos desigualdade.

Programas de Integridade

LEANDRO DE MATOS COUTINHO ¹

Presidente do Instituto
Compliance Rio - ICRio



No primeiro Seminário não apenas tive oportunidade de fazer uso da palavra, mas também fui agraciado com a nobre tarefa de redigir o editorial da primeira Revista do Conselho.

INTRODUÇÃO

Mais uma vez, tive a honra de ser convidado pelo Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro, Dr. Humberto Mota Filho, para palestrar no II Seminário de Governança e Compliance da ACRJ.

No primeiro Seminário não apenas tive oportunidade de fazer uso da palavra, mas também fui agraciado com a nobre tarefa de redigir o editorial da primeira Revista do Conselho ².

Se em dezembro de 2017, aqui estive como Coordenador do Grupo Compliance Rio, agora compareço como Presidente do Instituto Compliance Rio (ICRio), associação civil sem fins lucrativos, independente e apartidária, que nasceu dos encontros periódicos realizados pelo Grupo, desde 2016, 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 nas relações público-privadas.

Pois bem, nosso painel, cuja temática foi a “Governança Privada, Regulação e Responsabilidade Empresarial”, contou com minha participação e dos palestrantes Bruno Massard, representante da empresa de consultoria KMPG, e João Laudo de Camargo, representando o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC.

Em reduzida síntese, o objetivo deste texto é apresentar os principais pontos que desenvolvi em minha palestra, na qual tratei do tema “Programas de Integridade: Instrumentos de governança privada e autorregulação regulada”, como segue:

A PALESTRA

1. A Lei anticorrupção brasileira, Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, trouxe em seu artigo 7º, inciso VIII, a seguinte previsão relativa à aplicação de sanções com base da Responsabilização Administrativa das pessoas jurídicas:





“ Em reduzida síntese, o objetivo deste texto é apresentar os principais pontos que desenvolvi em minha palestra no I Seminário de Governança e Compliance da ACRJ. ”

Art. 7o Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

[...]

VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;

(Grifou-se)

2. Como se verifica, a existência de procedimentos internos de integridade é um ponto a ser considerado no momento da aplicação de sanções às pessoas jurídicas por descumprimento da própria lei.

3. Coube ao Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, que regulamentou a referida Lei, definir em seu artigo 41 no que consiste o Programa de Integridade, in verbis:

DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de in-

tegridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na 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.

(Grifou-se)

4. Se a Lei foi econômica ao tratar do tema, o referido Decreto dedicou todo o Capítulo IV aos Programas de Integridade, definindo-os no citado artigo 41, e estabelecendo os parâmetros de sua avaliação, quanto à existência e aplicação³.

5. É bom que se diga que a Lei e seu Decreto regulamentador não tornaram obrigatória a adoção dos programas de integridade pelas pessoas jurídicas. Optaram, por outro lado, por definir incentivos para tanto.

6. Voltando os olhos para a doutrina, pode-se dizer que dois são os modelos teóricos aplicáveis para os programas de integridade das empresas.

7. Segundo Ádan Nieto Martín⁴, o primeiro deles previne a ocorrência de desvios a partir do desenvolvimento de um clima de respeito à legalidade e de valores éticos na empresa por meio da formação e capacitação de seus empregados e dirigentes. Esse modelo tem por símbolo maior os códigos de ética.

8. O segundo, a seu turno, tem por linha mestra o controle baseado na vigilância, e se materializa nas medidas de controle de acesso aos e-mails corporativos e à internet, da vigilância por vídeo, da contratação de detetives etc. Em outras palavras, aplicando o exemplo do “*big brother*” nas corporações.

¹ Presidente do Instituto Compliance Rio (ICRio) e advogado do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social desde 2002. Professor e palestrante em eventos nacionais e internacionais. Mestre em Direito Público pela UNESA e autor do Livro: Compliance Anticorrupção, a Lei das Estatais e a Defesa do Estado Democrático de Direito, publicado pela Lumen Juris em 2018.

² Disponível em < http://www.acrj.org.br/revista_governanca_compliance/edicao001/html5/ > Acessado em 07/06/2018

9. Vale registrar que como os dois modelos não são excludentes, é possível que convivam nas empresas.

10. Ulrich Sieber⁵, tratando dos programas de compliance no direito penal da empresa, ressalta que os programas de integridade, frequentemente criados pela via da correção estatal e privada, têm por objetivo projetar questões fundamentais para o futuro relacionadas com a privatização da prevenção do delito e com o controle da criminalidade por meio de sistemas autorreferenciais de “autorregulação reguladas”.

11. Seja em uma ou outra hipótese, entendo que os programas de integridade representam a influência das legislações locais, notadamente das Leis Anticorrupção, nos processos e normativos internos das empresas.

12. Caberá às pessoas jurídicas decidir, por seus órgãos competentes, por adotar controles rigorosos ou fomentar práticas éticas em seus ambientes, de forma a aprimorar sua governança corporativa e, por tabela, prevenir delitos.

13. A melhora na governança costuma vir acompanhada, comentam os economistas e os administradores de empresas, de maior rentabilidade para os acionistas, ganho de reputação para a entidade, maior interesse mercadológico, entre outras vantagens.

14. Feitas tais análises de cunho legal, somadas aos seus impactos nas empresas, cabe indagar: Serão os Programas de Integridade a peça que falta para aproximar a regulação estatal da boa governança privada?

15. A referida questão merece ser debatida pelas empresas que compõem a ACRJ, mas também pela comunidade acadêmica, com vistas ao enfrentamento, por exemplo, da corrupção e dos seus graves efeitos para nossa sociedade.

16. Entendo que também a sociedade civil pode e deve tomar parte nessa discussão, organizando-se em associações e entidades, como a própria ACRJ e o ICRio, voltadas às boas práticas de governança, integridade e compliance.

17. Exemplos efetivos disso são os editais de Consulta Pública de Melhores Práticas de Compliance e do Prêmio de Melhor Software de Compliance⁶ promovidos pela ACRJ. A segunda iniciativa, inclusive, conta com a participação do ICRio na comissão avaliadora.

18. Parece-me que o atual cenário de desalento com a política e com as práticas empresariais e econômicas em nosso país, tão contaminado pela corrupção e pela falta de ética, só pode ser alterado com novas e importantes ações coletivas, que engajem profissionais de todos os setores e formações, imbuídos no espírito de doação de seu tempo e capital intelectual em prol da coletividade.

19. Nesse sentido, as portas do ICRio⁷ estão e estarão sempre abertas para quem compartilhar de nossos princípios e valores e quiser tomar parte dos projetos, grupos de trabalho e iniciativas por nós desenvolvidas.

³ “Art. 42. Para fins do disposto no § 4o do art. 5o, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: [...]” (Grifou-se)

⁴ NIETO MARTÍN, Adán. Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el derecho penal in Compliance y Teoría Del Derecho Penal. Madrid: Marcial Pons, 2013, pp. 33-34.

⁵ SIEBER, Ulrich. Programas de compliance en el derecho penal de la empresa. Una nueva concepción para controlar la criminalidade económica. In ARROYO ZAPATERO, Luis; NIETO MARTÍN, Adán (dir.). El derecho penal económico en la era compliance. Valencia: Tirant lo Blanch, 2013, p. 63.

⁶ Disponível em http://acrj.org.br/consulta_melhores_praticas/regulamento.php Acessado em 07/06/2018

⁷ Portal no ICRio na internet www.icrio.org.

CONCLUSÃO

Reiterando a honra pelo convite posta logo no início deste documento, há que se destacar a importância de eventos como o II Seminário de Governança e Compliance da ACRJ. Essa iniciativa joga luz sobre as boas práticas empresariais voltadas à integridade e incentiva que acadêmicos, profissionais e as entidades do setor juntem seus esforços em prol do desenvolvimento da nossa sociedade. Exatamente como preconiza o estatuto social do ICRio.



Due Diligence de Terceiros:

Uma questão legal, reputacional e financeira

MORGANA CASAGRANDE

Advogada Certificada pela
Society for Corporate
Compliance and Ethics - SCCE
e Presidente do Conselho
Deliberativo do Instituto
Compliance Rio - ICRio



De uma forma direta e clara, due diligence de terceiros nada mais é do que um processo para conhecer os riscos dos seus relacionamentos empresariais.

De uma forma direta e clara, due diligence de terceiros nada mais é do que um processo para conhecer os riscos dos seus relacionamentos empresariais. Um processo diligente e robusto de coleta e avaliação de documentos e informações para conhecer as partes terceiras com as quais a empresa se relaciona, ou pretenda se relacionar, como seus fornecedores, prestadores de serviços, consultores, funcionários e contrapartes, em processos de fusão e aquisição, entre outros, com o intuito de identificar e gerir os riscos a que esta exposta em decorrência de tais relacionamentos, ou mesmo para declinar da contratação.

Em uma pesquisa global sobre gerenciamento de risco de terceiros realizada pela Navex Global¹, ficou demonstrado que o risco de terceiros é uma das principais preocupações das áreas de compliance, e se agrava à medida que aumenta a quantidade e a diversidade de terceiros com os quais a organização se relaciona, e a complexidade e ambiguidade das regulamentações aplicáveis. Essa mesma preocupação foi corroborada por 40% dos respondentes de outra pesquisa conduzida pela Kroll e pelo Instituto Ethisphere².

O due diligence, que pode ser traduzido como “devida cautela ou diligência”, ganhou relevância no Brasil em 2013, com a entrada em vigor da

Lei da Empresa Limpa ou Lei Anticorrupção³, que passou a penalizar toda e qualquer empresa que praticar atos contra a Administração Pública. Potencialmente, inclui todas as empresas, já que de uma forma ou de outra, toda a organização se relaciona com órgãos públicos, seja por meio do pagamento de impostos, obtenção de licenças para operar ou participação em licitações, por exemplo.

Mas mesmo antes dessa Lei Anticorrupção, de caráter bem abrangente, o processo de due diligence já era comumente adotado pelas instituições financeiras, como um mecanismo de mitigação de riscos inerentes ao negócio, principalmente na avaliação dos riscos de relacionamentos com terceiros, a fim de evitar envolvimento com expedientes de lavagem de dinheiro. Isto se dá, pelo menos desde 1998, quando a lavagem de dinheiro foi tipificada como crime, por meio da Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998⁴, já revelando nessa época uma tendência do crescimento da importância da due diligence de terceiros para a atividade empresarial.

Seguindo essa tendência, trazida inicialmente pela Lei 9.613/98, a regulamentação da Lei Anticorrupção, pelo Decreto 8.420/2015⁵, foi mais direta e mais além e determinou que as empresas adotem “diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de

¹ Navex Global. Relatório produzido em 2017, baseado nas respostas de 427 profissionais, envolvidos com terceiros em todas as partes do globo.

² Relatório “Anti-bribery and Anti-Corruption Benchmarking Report – 2017”.

³ Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013, que 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 Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, que 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; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências.

serviço, agentes intermediários e associados” como um dos requisitos para a efetividade dos programas de compliance. Nesse sentido, a due diligence de terceiros teve consagrada a sua importância para além do nicho do mercado financeiro, consolidando sua relevância no ordenamento jurídico brasileiro.

Esse reconhecimento da due diligence como um requisito de efetividade dos programas de compliance brasileiros muito provavelmente teve como influência externa a legislação internacional, em especial duas das principais legislações anticorrupção mundiais, o Foreign Corrupt Practice Act (FCPA, 1977) – legislação anticorrupção dos Estados Unidos e o UK Bribery Act (UKBA, 2010) – a regulamentação do Reino Unido, ambas com alcance extraterritorial. Essas legislações estrangeiras trazem dispositivos relativos ao gerenciamento de relacionamentos com terceiros. Não por acaso, um percentual alto das penalizações do FCPA são relacionadas a violações cometidas por terceiros.

Em linha com essas influências legislativas estrangeiras, a Lei Anticorrupção expressamente estabeleceu em suas Disposições Gerais a “responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira” que forem “praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.” A mesma lei definiu que, na aplicação das sanções decorrentes dos crimes cometidos sob seu âmbito, seria levado em consideração “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa ju-

rídica”⁶. Portanto, os relacionamentos das empresas podem comprometê-las diretamente e institucionalmente e a due diligence de terceiros pode ser um mitigador da sua responsabilidade legal.

A Lei 12.846/13 avançou ainda mais e também previu a subsistência da responsabilidade objetiva nos casos de alteração contratual, transformação, incorporação, fusão, aquisição ou cisão societária. Em tais eventos, o Decreto 8.420/15 instituiu a obrigatoriedade de “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” (Art. 42, XIV). Tudo com o propósito de identificar eventuais irregularidades e riscos preexistentes à celebração do negócio, permitindo à empresa decidir sobre a melhor forma de prosseguir ou não com a negociação.

Esses marcos legais e seus conceitos ajudam a entender a origem da necessidade das empresas realizarem due diligence de terceiros em seus processos e aqui convém reforçar dois conceitos determinantes para a abrangência da Lei 12.846/13, especificamente:

RESPONSABILIDADE OBJETIVA: é a responsabilidade que advém da prática de um ilícito ou da violação ao direito de outrem, independentemente de culpa ou dolo.

TERCEIROS: inclui toda a cadeia de suprimentos (fornecedores e subcontratados, independente do grau), distribuidores, prestadores de serviços, representantes comerciais, consultores, beneficiários de doações e patrocínios, parceiros estratégicos em processos de fusão, aquisição e consórcios,

etc, em especial aqueles que podem servir de meio para o pagamento de propinas a agentes públicos.

Com esses conceitos em mente, é possível entender por que antes da entrada em vigor dessa Lei as organizações estavam mais voltadas para os desafios operacionais do negócio propriamente dito e agora elas precisam encarar novos desafios. Ou seja, de modo geral, as empresas preocupavam-se quase que somente com a capacidade e qualidade técnicas de seus fornecedores, qualidade dos produtos, prazo, preço e idoneidade financeira. Além disso, algumas verificações básicas para cadastramento de fornecedores eram realizadas, mas com a responsabilização direta das empresas trazida pela Lei Anticorrupção aos atos praticados por terceiros, o processo de verificação até então realizado precisou ser revisitado, de forma a proteger as empresas contratantes de riscos advindos dos terceiros com quem se relaciona.

Sob o aspecto exclusivamente legal, o processo de due diligence de terceiros tem um foco anticorrupção e suborno, isto é, está direcionado para os relacionamentos com entes públicos (União, Estados e Municípios) e seus agentes, tanto no âmbito nacional quanto no estrangeiro, com o objetivo de mitigar, senão evitar, a prática de atos contra a Administração Pública. Entretanto, tal processo pode ter objetivos muito mais amplos que, por si só, determinariam sua execução, independentemente da questão legal, pois permite ganhos ou previne perdas financeiras e reputacionais, muito além da esfera legal. Tomemos como exemplo alguns casos notórios e recentes da indústria de confecções no Brasil e no mundo. Marcas como Zara – varejista espa-

“ Portanto, os relacionamentos das empresas podem comprometê-las diretamente e institucionalmente e a due diligence de terceiros pode ser um mitigador da sua responsabilidade legal. ”

nhola de vestuário, Animale – grife de roupas sofisticadas, e Pernambucanas - varejista de vestuário, foram processadas por acusações de trabalho análogo ao de escravo praticado nas oficinas de costura dos subcontratados de seus fornecedores e constatado durante processo de inspeção realizado pelo Ministério do Trabalho. Estes fatos não tem qualquer relação com as práticas de suborno e corrupção previstas na Lei Anticorrupção, entretanto, a violação às leis trabalhistas ou quaisquer outras leis, por qualquer integrante da cadeia produtiva, gera uma repercussão negativa na mídia e expõe o contratante a um risco reputacional de proporções irreversíveis, dada a velocidade com que a internet e as mídias sociais alastram as notícias.

Segundo pesquisa do World Economic Forum⁷, a reputação corresponde a 25% do valor de mercado de uma empresa, representando um de seus maiores ativos. Enquanto muitas podem ser pagas e relacionamentos comerciais encerrados, os efeitos na reputação da organização perduram ao longo do tempo. Assim, não se pode colocar em risco a própria reputação, menosprezando o potencial risco que a prática de atos ilícitos por terceiros pode produzir a si próprio, independente de estarem ou não relacionados à corrupção e ao suborno.

A administração efetiva de tal risco requer uma abordagem integrada, com envolvimento de toda a organização, e, por sua relação próxima ao risco de terceiros, o risco reputacional deve ser avaliado como parte inerente do processo de due diligence.

Aliado a questões legais e reputacionais, soma-se um risco financeiro de difícil aferição, que pode levar ao colapso da organização. Enquanto a dosimetria da multa aplicável a empresas condenadas civil e administrativamente por corrupção e suborno tem um teto de 20% do faturamento

bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, e preza para que a empresa tenha condições financeiras de continuar exercendo suas atividades, os

“
Atualmente estão disponíveis no mercado diversos softwares que auxiliam no processo de due diligence, seja consolidando informações públicas das empresas, calculando riscos ou monitorando o processo.

impactos financeiros na reputação da empresa, decorrentes da publicação de notícias negativas, verdadeiras ou falsas, são inestimáveis, traduzindo-se na quebra de contratos, desconfiança e boicote do consumidor ao produto ou serviço, queda do valor das ações e desinvestimento, para citar somente alguns.

Mas se já é difícil gerenciar os próprios riscos, quicá os riscos de terceiros. Daí a importância da realização de um processo robusto de gerenciamento de risco de terceiros, que além de identificar os riscos associados à celebração do negócio pretendido, permite decidir de forma consistente sobre o estabelecimento do relacionamento e a sua manutenção.

Normalmente o processo de due diligence tem início com uma avaliação detalhada de riscos da carteira de terceiros e, dependendo do tamanho da empresa e da quantidade de recursos físicos e financeiros disponíveis para executar esse processo, faz-se necessário estabelecer parâmetros claros para determinar quais fornecedores e terceiros estarão sujeitos ao processo, de forma que o “remédio não se torne um veneno”. Em caso de escassez de recursos, prioriza-se os casos

que impõem risco mais significativo.

Para que o due diligence seja efetivo e cumpra seu papel de proteger a empresa de envolvimento com práticas ilícitas e das consequências resultantes de tais práticas, o mapeamento de riscos não deve se limitar a identificar potenciais práticas de corrupção e suborno, mas incluir todo e qualquer risco que possa trazer repercussão negativa para a imagem e a reputação da empresa. Esse processo é bastante trabalhoso, por isso deve ser bem planejado.

Atualmente estão disponíveis no mercado diversos softwares que auxiliam no processo de due diligence, seja consolidando informações públicas das empresas, calculando riscos ou monitorando o processo. Ferramentas gratuitas, como a internet, também são armas poderosas para investigação da reputação, se a empresa optar por realizar o due diligence internamente. Há, ainda, diversas empresas que se especializaram na prestação desse serviço, com sofisticadas metodologias de análise e classificação de riscos e acesso em tempo real a fontes confiáveis de informação.

A profundidade e a frequência de realização de due diligence numa carteira de fornecedores e terceiros tem graus diferenciados, dependendo do nível de risco que cada contraparte representa para o negócio. Quanto maior o risco potencial do terceiro, mais profunda e frequente deve ser a correspondente due diligence. Isso significa que se pode adotar um baixo nível de due diligence para terceiros classificados como de baixo risco e aumentar o escrutínio para aqueles que apresentam maior risco.

O programa de gerenciamento de riscos de terceiros deve ser bem estruturado, trazendo políticas e procedimentos claros e definidos, e que demonstrem uma avaliação lógica do

⁵ Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, que regulamenta a Lei nº 12.846, de 1o de agosto de 2013.

⁶ Art. 7, VIII da Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013.

⁷ Global Risks Report, 2012.

risco potencial. As decisões tomadas com base num processo de due diligence precisam ser fundamentadas e aplicáveis a todos os terceiros, sem exceção, para assegurar a consistência do programa.

Para mensurar os riscos são consideradas diversas variáveis, como a área de atuação da empresa, o nível de interação com órgãos públicos nacionais e estrangeiros, a capacidade e experiência profissional, tipo do terceiro (distribuidor, fornecedor, agente etc) histórico e nível de relacionamento e reputação.

“

O programa de gerenciamento de riscos de terceiros deve ser bem estruturado, trazendo políticas e procedimentos claros e definidos, e que demonstrem uma avaliação lógica do risco potencial.

”

A localização geográfica do terceiro também pode ser um indicativo do nível de integridade do ambiente de negócios em que a empresa está inserida, elevando ou diminuindo a pontuação do risco de corrupção. Neste sentido, relatórios como o “Índice de Percepção da Corrupção” publicado pela Transparência Internacional⁸, podem ser de grande valia.

O DOJ (Departamento de Justiça dos Estados Unidos), quando publicou o documento denominado “Avaliação de Programas de Compliance Corporativos”, pontuou que o gerenciamento de terceiros (i) deve ser baseado em riscos e estar integrado à área de suprimentos, (ii) deve ter controles apropriados, (iii) regras para o gerenciamento dos relacionamentos e (iv) política de ações e consequências para os “red flags” (pontos de atenção) encontrados.

Em relação a Fusões e Aquisições, o DOJ destacou a importância de se re-

alizar o due diligence previamente ao fechamento do negócio, para identificar de antemão possíveis irregularidades e ter a oportunidade de decidir como agir sobre as mesmas. Também destacou a necessidade de integrar a área de compliance ao negócio pós-fusão ou aquisição.

Ao se evoluir no processo de due diligence, podem se encontrar “red flags” (pontos de atenção) o que levará a uma análise mais detalhada daquele terceiro e determinar ou não uma periodicidade maior de monitoramento do relacionamento. É funda-

mental entender a natureza do risco e se ele pode ou não ser mitigado satisfatoriamente. A decisão que se tomar em relação ao “red flag” deve seguir uma lógica, ser consistente e bem documentada, principalmente se a intenção for continuar o relacionamento com o terceiro.

Outra questão a levar em conta é que a avaliação de riscos não é estática. Um terceiro que hoje representa um risco baixo pode mudar de situação drasticamente, assim como um risco alto também pode sofrer alterações. Tais alterações são identificadas por meio do monitoramento contínuo dos terceiros e requerem ação assim que forem constatadas, sob risco de colocar em dúvida a efetividade do programa de gerenciamento de terceiros.

Na mesma pesquisa da Navex Global citada anteriormente, foram verificados alguns critérios que as empresas adotam ao longo do seu processo de due diligence, embora em escalas

diferentes, normalmente associados ao estágio de maturidade dos respectivos programa de compliance, a saber: justificativa comercial para a contratação do terceiro, solicitação de preenchimento de questionário inicial, avaliação de riscos, checagem da empresa (dados financeiros, quadro societário, informações reputacionais, referências etc) e treinamento dos terceiros sobre seu código de ética e conduta. Este último ajuda a assegurar que o terceiro esteja alinhado com a posição e as expectativas da organização em relação ao cumprimento das leis e regulamentos e da política anticorrupção. Todas essas etapas são necessárias para embasar e justificar, ao final do processo, a decisão de vetar ou aprovar a contratação do terceiro.

A inserção de cláusulas de compliance nos contratos celebrados também é uma medida de mitigação regularmente utilizada pelas organizações para conter os riscos advindos de terceiros. Estas cláusulas variam desde a declaração do contratado sobre a existência de um programa de compliance efetivo, compromisso de observar as leis anticorrupção aplicáveis, de seguir o código de ética e conduta do contratante, de auditoria, até o direito do contratante de rescindir unilateralmente o contrato em caso de descumprimento de qualquer das cláusulas de compliance.

Por fim, é preciso lembrar que em geral as empresas encontram-se tanto na posição de contratante quanto de contratado, podendo ser o polo ativo e ao mesmo tempo polo passivo de um processo de due diligence. Assim, além de ser capaz de conduzir um processo de due diligence efetivo, também deve manter uma governança interna adequada para disponibilizar informações e provas sempre que lhe forem solicitadas por um contratante ou num processo de investigação pelas autoridades competentes.

⁸ A Transparência Internacional (TI) é uma organização presente em mais de 100 países, que lidera a luta contra a corrupção no mundo. A TI produz o Relatório denominado “Índice de Percepção da Corrupção” desde 1996. O último relatório, divulgado em 2017, englobou 180 países e territórios em todos os continentes.

Programa de Integridade:

Uma necessidade que agrega valor ao negócio

TEREZA CRISTINA DE ALMEIDA GORITO

Vice-Presidente do Instituto Compliance Rio - ICRio e Head do Departamento de Compliance e Advogada Senior no Kincaid Mendes Vianna Advogados Associados

RENATA MONTEIRO

Presidente da Apsis Consultoria



Como primeiro passo de implementação, foi realizada uma avaliação de pontos-chaves e riscos da atividade.

Os Programas de Integridade ganharam maior notoriedade após os escândalos envolvendo corrupção. Discussões sobre medidas punitivas e preventivas (como governança corporativa e compliance) tornaram-se recorrentes no mundo corporativo, jurídico, na mídia e na sociedade em geral.

Muitos acreditavam que esse assunto era importante apenas para grandes empresas, já que no âmbito de médias e pequenas – aparentemente mais distantes do foco, e muitas sobrevivendo à crise – parecia ser uma despesa vultosa e que poderia gerar prejuízos, principalmente por não ser a atividade fim e não gerar explícito e preciso retorno.

Esta discussão ganhou novo fôlego e perspectiva com a promulgação de novas regras de fomento e, em certo contexto, exigindo a implementação de medidas e/ou Programas de Integridade, dado que em efeito cascata afeta a todo o mercado, demandando que o pequeno e o médio empresários não fiquem mais alheios a esse tema.

Deixando de lado, por ora, discussões sobre validade da obrigatoriedade legal, aparelhamento do poder público, alcance, limites, avaliação, fiscalização, mas focando em viabilidade, custo e vantagens para a implementação dos programas de integridade por empresas em geral, é extremamente válido o feedback de empresas que tiveram essa iniciativa, independente da lei, para que revelem sua experiência, desafios e resultados práticos.

Uma das empresas de destaque por ter começado a implementação de práticas para fomento da cultura de integridade a partir da visão de mercado foi a Apsis Consultoria.

A empresa percebeu a importância da busca incansável e diária pelo comprometimento do time com valores e princípios de integridade. Esta conduta se revelou responsável pela manutenção de um ambiente amigável e saudável e que resulta em uma maior eficiência, qualidade do trabalho apresentado aos clientes e feedback positivo pelos resultados.

O programa de integridade da Apsis, que tem como principal atividade a avaliação independente, está sendo sempre revisado internamente para identificar gaps e buscar melhor adequação e monitoramento.

Como primeiro passo de implementação, foi realizada uma avaliação de pontos-chaves e riscos da atividade. Um deles, o cuidado com a proteção de dados, dado que, por ocasião da elaboração dos laudos de avaliação, seus colaboradores têm acesso a uma vasta gama de informações de clientes – tais como balanços e movimentação financeira. Por esse motivo, a primeira estrutura de compliance desenvolvida pela companhia teve como foco a confidencialidade de informações. Práticas claras sobre confidencialidade de informações acessíveis a todos – tanto o corpo interno quanto os contratantes e terceiros – permitem maior conforto na contratação dos seus serviços, demonstrando o compromisso em relação

“

Mais importante do que ter um documento formal é fazer com que ele seja realmente utilizado, e que as práticas passem a fazer parte do dia a dia da equipe.

”

aos dados coletados dos clientes. O sigilo das informações é exigido de todos os colaboradores, durante e após a vigência do contrato que estabeleça o vínculo com a Apsis.

Em 2016, a empresa aprimorou seu Código de Ética e Conduta. O documento foi principalmente direcionado para estar em conformidade com a Lei Anticorrupção. Mas houve, também, um foco grande em temas relacionados à propriedade intelectual: a Apsis utiliza diversas planilhas informatizadas e diretrizes técnicas para realizar a sua atividade. A resolução de possíveis conflitos de interesse também foi um assunto abordado.

Quando se iniciaram as atividades para que fosse montado o programa de integridade, as áreas internas e de backoffice se reuniram e, para aumentar o conhecimento sobre as práticas cotidianas entre os presentes, o atual vice-Presidente técnico foi convidado para explicar como é feita a elaboração dos relatórios, produto final do trabalho entregue ao cliente pela Apsis. O setor jurídico reprisou os principais pontos relacionados à estrutura societária. A partir do conhecimento sobre a forma de constituição da sociedade e sobre sua operação, foi possível que todos opinassem sobre os pontos mais sensíveis e que poderiam acarretar infrações às práticas. As primeiras reuniões funcionaram como um brainstorm: a partir delas surgiram as principais ideias sobre os pontos

que deveriam ser levados em conta em uma estrutura de compliance e foram debatidas todas as normas e regulamentos incidentes diretamente sobre a atividade desempenhada pela Apsis.

A equipe de tecnologia da informação também foi convidada a participar do processo e as práticas de segurança de rede foram revistas e reforçadas. A política interna de utilização da rede e recursos de TI, e as regras de convivência e de uso das instalações foram editadas, com o intuito de garantir a segurança do material autoral e intelectual da empresa, monitorar o acesso aos dados sensíveis e estabelecer regras de convívio como forma de estimular um ambiente de trabalho saudável.

Ao Comitê de Ética cabem as decisões referentes à aplicação do Código, à infração e à revisão de seus termos periodicamente, assegurando que o mesmo permaneça sempre atualizado em relação aos ditames legais. O objetivo principal, além de fazer a atualização do Código e trazer os temas relacionados à ética para a discussão, é analisar as denúncias trazidas pelos colaboradores através de canal de denúncia.

Ficou definido também que, a partir do ingresso do colaborador na Apsis, independentemente do vínculo que ele tenha, há a obrigação da assinatura de um termo de confidencialidade. O termo fica arquivado e existe

uma fiscalização constante para o cumprimento dos seus preceitos. Em caso de um eventual desligamento do colaborador, é apresentado um reforço no compromisso para a manutenção da confidencialidade.

Com a renovação e a atualização do Código de Conduta, foram documentados e reforçados a missão, a visão e os valores da Apsis e previstas novas práticas para prevenção do conflito de interesses. Na ocasião, foi realizado um evento interno denominado “Semana da Ética”, com o objetivo de dar mais visibilidade ao novo código e suas práticas. Além de palestras como “Práticas Antisuborno” e “Conflito de Interesses”, realizadas pelo Jurídico, contratou-se uma consultoria especializada em teatro corporativo, onde os colaboradores participaram como “atores” e “autores”, reforçando as situações que não eram tão claras de violação de conduta e que, justamente por isso, precisavam ser tratadas. Ao final do evento, foi realizado um quiz com perguntas e informações sobre o Código de Conduta. A experiência mostrou-se muito positiva, pois os colaboradores foram incentivados a ler e incorporar as práticas e agora a empresa pretende institucionalizar e realizar novos eventos como este periodicamente.

Mais importante do que ter um documento formal é fazer com que ele seja realmente utilizado, e que as práticas passem a fazer parte do dia

a dia da equipe. Por conta da atividade da Apsis, a maioria dos colaboradores já estava habituada a ter cautela no trato de informações sensíveis dos nossos clientes e a nunca conversar sobre os trabalhos em andamento fora do ambiente de trabalho etc.

A continuidade das práticas vem sendo observada a partir da promoção de palestras e eventos internos, com o intuito de manter aquecido o debate sobre ética e boas práticas. Mais ainda, a Apsis fez questão de perpetuar seus valores e missão nas paredes das unidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, para que estes

“ Cada empresa deve atuar de forma realmente proativa para a implementação do programa de integridade.

“ Qualquer mudança relevante na legislação funciona como um gatilho para a revisão das práticas para que fiquem em conformidade com os novos ditames. ”

sejam recordados a todo o tempo por seus colaboradores. Um manifesto, disponível no site da Apsis em forma escrita e em vídeo, especialmente produzido, também apresenta os compromissos da empresa, sua missão, visão e valores éticos.

Qualquer mudança relevante na legislação funciona como um gatilho para a revisão das práticas para que fiquem em conformidade com os novos ditames. A comunicação dentro da empresa também é muito importante: se algum colaborador tem o conhecimento de alguma alteração de norma ou regulamentação técnica que impacte as atividades da Apsis, ele é encorajado a encaminhar a situação à área responsável, para que este tome as medidas necessárias.

A adoção de um programa de integridade tem ajudado bastante no crescimento da Apsis nos últimos anos, uma vez que gerou acesso a um volume maior de clientes, permitindo sua atuação para empresas de maior porte – e em paridade com os maio-

res players do mercado. A empresa conseguiu demonstrar para fora que existe uma preocupação ética e valores a seguir internamente.

A Apsis sempre se desenvolveu em um ambiente que permitisse a propagação de ideias e a ampla difusão de conhecimento entre a equipe, adotando instalações sem paredes e um ambiente favorável ao trabalho colaborativo, o que permite a interação contínua entre os colaboradores. Tal arranjo estimula a troca constante de ideias, o que se mostra bastante positivo. Muito embora houvesse o desafio inicial, já foram notadas grandes melhorias com o tempo dedicado ao conhecimento da forma de estruturação interna da Apsis, cientes de que ainda há mudanças a serem realizadas, na busca constante de adequação de melhores práticas ao perfil da empresa.

A grande dificuldade para uma empresa que quer implementar um Programa de Integridade é fazer uma avaliação do modelo de negó-

cios, verificar quais são os pontos sensíveis, e então começar a pensar em como institucionalizar as práticas. Por isso, é essencial ter uma compreensão muito clara sobre o funcionamento da empresa, de sua estrutura, e apurar práticas que se apliquem à essência do negócio. É importante detectar os pontos que tenham a ver com a sua estrutura e que ele sejam integrados ao modelo de compliance utilizado para que se desenvolvam, de fato, as melhores práticas. Como prática corporativa da Apsis, os compromissos com a integridade permeiam todos os ambientes da empresa, fazem parte das seleções em todos os níveis, e determinam a escolha de prestadores de serviços e parceiros comerciais.

Cada empresa deve atuar de forma realmente proativa para a implementação do programa de integridade, considerando sua realidade e buscando efetivamente assegurar o funcionamento da engrenagem que deve sustentar os pilares básicos de prevenção, detecção e resposta; o que requer operacionalidade adequada, atualização e aprimoramento constante de seus Programas e das linhas de defesa.

Não é uma tarefa fácil, mas isto não exige a autorresponsabilidade para fazê-lo. Aliás, há muitos recursos e ferramentas, inclusive gratuita-

mente disponíveis, para ajudar a entender melhor o assunto, tornando cada vez mais acessível a todos os empresários as boas práticas de compliance.

A adoção de tais práticas de cultura de conformidade e integridade já é uma necessidade para qualquer empresa, seja ela pequena, média ou grande. E não é só: é um tipo de iniciativa que, quando praticada com seriedade, torna-se importante para a valorização do negócio.

“

A grande dificuldade para uma empresa que quer implementar um Programa de Integridade é fazer uma avaliação do modelo de negócios, verificar quais são os pontos sensíveis, e então começar a pensar em como institucionalizar as práticas.

As opiniões aqui manifestadas foram escritas a partir de entendimentos entre as autoras, sendo que a Advogada do Kincaid não avaliou o Programa de Integridade da Apsis Consultoria, mas apenas obteve as informações sobre a experiência da empresa.

Agradecimentos



ULHÔA CANTO
A D V O G A D O S

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa





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

www.acrj.org.br
