

Revista

COMPLIANCERio

NÚMERO 1 ANO 1 | Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio



ICRio

INSTITUTO COMPLIANCE RIO



Revista

COMPLIANCERio

Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio



Rio de Janeiro
Número 01 - Ano 01 - Outubro 2018
Instituto Compliance Rio

REVISTA COMPLIANCE RIO

Publicação Oficial do Instituto Compliance Rio

PERIODICIDADE SEMESTRAL

DIRETORIA ICRio

Leandro de Matos Coutinho - Presidente
Tereza Cristina de Almeida Marins Gorito
Marcelo Rhenius

CONSELHO DELIBERATIVO ICRio

Morgana Casagrande - Presidente
Laura Verlangieri
Maria Brito
Yuri Sahione
Paulo Machado

CONSELHO FISCAL ICRio

Bernardo Lemos
Felipe Cabral
Janny Ribeiro Castro
Rodrigo Valverde

CONSELHO EDITORIAL ICRio

Humberto Mota Filho - Presidente
Janny Ribeiro Castro
Maria Brito
Rodrigo Valverde

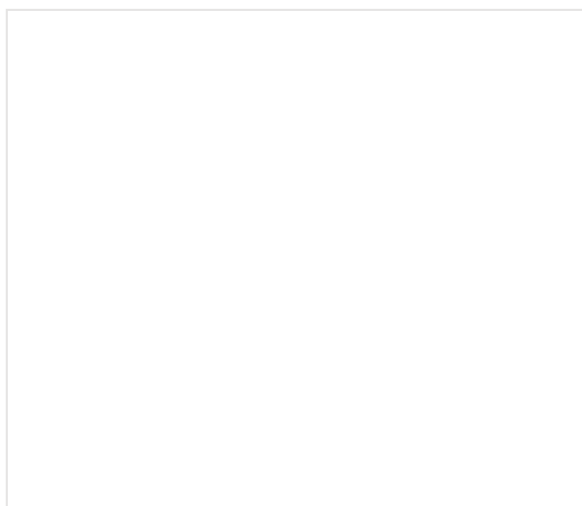


Av. Rio Branco, 1 - 12º andar - RB1
Centro - Rio de Janeiro - RJ
(21) 2558-8068

secretaria@icrio.org
www.icrio.org

Projeto gráfico e editorial:

Scriptorio Comunicação
scriptoriocomunicacao.com.br



Apresentação

Prezados associados e leitores,

É com muito orgulho que cumpro a tarefa de apresentar a primeira edição da revista do ICRio.

É com orgulho, também, que o faço já no primeiro ano de vida do ICRio.

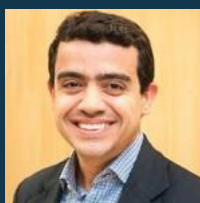
Em que pesem todos os desafios de constituir e organizar um Instituto desde o seu nascedouro, a parceria dedicada de nossos associados possibilitou que realizássemos grandes ações neste ano inaugural e uma das principais, sem dúvida, é a presente revista.

Nosso estatuto social indica o norte que devemos seguir com vistas à produção e disseminação de conhecimentos sobre a ética, a integridade, a boa governança e o compliance. Assim, a Revista Compliance Rio, desde já, materializa o atendimento desses compromissos, lançando luz sobre relevantes linhas de pesquisas nessa temática.

Devo registrar nesta apresentação o brilhante trabalho desenvolvido pelo Conselho Editorial. Seus componentes não só aceitaram o desafio de colocar de pé este inédito projeto, como foram fundamentais no fomento à participação dos associados.

Sem mais me alongar, posto que o texto que merece nossa maior atenção é o dos autores, desejo a todos uma ótima leitura dessa primeira edição da Revista Compliance Rio e, ao mesmo tempo, convido nossos associados a publicarem nas próximas edições, que certamente virão.

Cordial abraço,

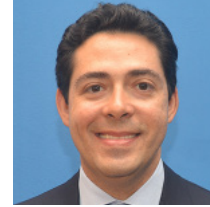


**LEANDRO DE
MATOS COUTINHO**
Presidente ICRio

Editorial

HUMBERTO MOTA FILHO

Presidente do Conselho
Editorial do ICRio



Caros amigos,

A ampla agenda de governança, competitividade, produtividade, desburocratização, transparência e controle social dos gastos públicos só pode ser consolidada no âmbito de uma verdadeira cultura de integridade. Para tanto, é preciso democratizar a cultura da integridade nas empresas e nos governos. Só com a disseminação de novos hábitos e de novas práticas empresariais e governamentais a melhoria do ambiente de negócios será mantida ao longo do tempo e a trilha do desenvolvimento econômico e social sustentável será retomada, em bases mais éticas.

Com essa crença compartilhada, o ICRio - idealizado pelo seu atual Presidente, Leandro de Matos Coutinho - nasceu dos encontros de profissionais liberais, membros de empresas públicas e privadas, entidades do terceiro setor e acadêmicos interessados em contribuir de forma organizada e sustentada para o fomento da cultura da integridade em nossa sociedade, com a proposta de incentivar permanentemente o debate livre de ideias, a produção de conhecimento e de soluções práticas para enfrentar os desafios atuais e se preparar para os futuros.

Nesse sentido, editamos agora em 2018, no mesmo ano de fundação de nosso Instituto, a primeira Revista Compliance Rio, publicação oficial do IC Rio, composta de artigos produzidos por nossos associados e pales-

trantes convidados para dar uma voz mais ampla e uma maior projeção aos debates interdisciplinares ocorridos em nossos encontros, aprofundar o diálogo público-privado e produzir mais conhecimento sobre os benefícios do compliance e as melhores estratégias para a disseminação da cultura da integridade.

Essa primeira revista é composta de cinco artigos, que versam sobre a melhoria do ambiente de negócios; o enfrentamento dos riscos reputacionais pelas empresas; e o combate à corrupção. Independentemente do tema, todos os artigos estão relacionados ao debate maior de como avançar na construção da cultura da integridade em nossa sociedade.

Na linha da melhoria do ambiente de negócios, procurei responder uma indagação fundamental do debate atual: como manter um ambiente ético nas empresas? Em busca dessa resposta, são sugeridas algumas estratégias para fomentar um ambiente de confiança e a cultura da integridade no ambiente empresarial e a elaboração de uma Agenda Positiva de Governança e Compliance. Ainda nesse debate, Soren e Telles exploram o desafio de se construir uma cultura ética corporativa, fator crítico, segundo eles, para o sucesso dos programas de compliance e concentram seus esforços analíticos em duas abordagens complementares, baseadas na ética e no compliance.

Na linha do enfrentamento dos riscos reputacionais pelas empresas, Casagrande resalta os desafios para a correta compreensão e gerenciamento do risco reputacional, ao estabelecer diferenciações essenciais entre a definição de reputação e os conceitos de marca, identidade e imagem empresarial e identificar algumas estratégias para lidar com os riscos reputacionais. Heinen parte da análise teórica e prática das auditorias das operações de fusões e aquisições em empresas para discutir os benefícios da defesa da integridade e da proteção da reputação empresarial nos dias de hoje.

Na linha do combate à corrupção, Coutinho contribui para o aprofundamento do debate regional ao oferecer um breve panorama sobre as recentes inovações legislativas voltadas ao combate da corrupção nos países da América Latina e comparar a norma argentina com a lei anticorrupção brasileira, destacando suas principais semelhanças e diferenças.

Agradeço todo o apoio do Presidente do ICRio, da nossa Diretoria, dos associados, palestrantes e, especialmente, ao trabalho dos meus colegas do Conselho Editorial, composto por Janny Ribeiro Castro, Maria Brito e Rodrigo Valverde, fundamentais para tornar esse nosso projeto editorial uma realidade de sucesso.

Grande abraço e boa leitura a todos!

“ Só com a disseminação de novos hábitos e de novas práticas empresariais e governamentais a melhoria do ambiente de negócio será mantida ao longo do tempo e a trilha do desenvolvimento econômico e social sustentável será retomada, em bases mais éticas”.



Caros associados,

O ICRio tem como diretrizes a atuação permanente na busca do aperfeiçoamento da comunidade de governança e de compliance brasileira, o desenvolvimento de publicações periódicas e complementares e a produção de conhecimento aplicável às empresas e aos governos, de forma independente e apartidária.

Nesse sentido, o Conselho Editorial do ICRio realizou chamada privada de artigos para a primeira edição da Revista Compliance Rio sobre os temas relacionados às melhores políticas, práticas, técnicas e procedimentos de governança, integridade e compliance, para todos os seus associados e palestrantes convidados.

Os artigos aqui publicados foram selecionados pelos membros do Conselho Editorial, na forma do Regulamento de Publicações do ICRio e nas Normas de Publicação, segundo os seguintes critérios: adequação do artigo à linha editorial do ICRio; relevância do tema para o debate; qualidade técnica do artigo.

Como membros do Conselho Editorial do ICRio estimulamos a participação de todos os associados nessa primeira Chamada Privada e aproveitamos para anunciar que, em sendo uma publicação oficial e periódica do ICRio, serão realizadas novas chamadas para a publicação de mais artigos em

nossa Revista, de forma a incentivar a produção e o intercâmbio constante de conhecimento entre os membros do ICRio. Até por que como nossa maior força vem dos associados e do nosso grupo, constituído por profissionais com formações em diversas áreas do conhecimento humano, com distintas trajetórias de carreiras e experiências nacionais e internacionais, essa força pode muito bem contribuir com o sucesso desta Revista e da qualidade do debate público em nosso país, com um fluxo crescente de artigos.

Para manter e consolidar nosso ICRio, como uma referência nos debates sobre a cultura da integridade e da governança, estamos conscientes do nosso papel no estímulo da produção de artigos de qualidade e, nesse sentido, sempre respeitaremos e aperfeiçoaremos as normas para a publicação de artigos e os processos de avaliação e revisão.

Por fim, vale destacar que as plataformas de publicação do ICRio não se limitarão à Revista Compliance Rio. De forma mais ampla, nossa intenção é avançar a produção de conteúdo de qualidade para nosso Portal na internet; em concursos de premiação de monografias e em estudos e publicações acadêmicas.

Grande abraço a todos e até a próxima Revista!

CONSELHO EDITORIAL ICRio

Humberto Mota Filho

Janny Ribeiro Castro

Maria Brito

Rodrigo Valverde



“ Os artigos aqui publicados foram selecionados pelos membros do Conselho Editorial, na forma do Regulamento de Publicações do ICRio e nas Normas de Publicação, segundo os seguintes critérios: adequação do artigo à linha editorial do ICRio; relevância do tema para o debate; qualidade técnica do artigo”.



Conselho Editorial

HUMBERTO MOTA FILHO

Advogado graduado em Direito pela PUC-Rio. Mestre em Direito Empresarial pela Universidade Cândido Mendes e Doutor em Ciência Política pelo IUPERJ. Professor de cursos de pós-graduação em direito público e privado. Pesquisador do Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas da Democracia (CEBRAD/ UERJ), voltado ao temas da Governança Democrática, Instituições e Controle Social do Poder Político. Atua há mais de 20 anos em direito empresarial, especialmente em consultoria, nos ramos tributário, securitário e bancário, em escritórios e empresas. Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ). Membro da Comissão Especial de Anticorrupção, Compliance e Controle Social de Gastos da OAB/RJ. Integrante da Lista de Árbitros do Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA). Ex-Assessor da Presidência do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Ex-Conselheiro de Governança da Autoridade Pública Olímpica (APO). Ex-Coordenador Geral dos Conselhos Empresariais da ACRJ. Autor de livros, artigos e colunas de jornais sobre as relações entre Democracia, Desenvolvimento Econômico e Direito. Criador do Prêmio de Inovação Institucional Barão de Mauá, do Prêmio de Melhor Software de Compliance e da Chamada Pública das Melhores Práticas em Compliance da ACRJ.

JANNY RIBEIRO CASTRO

Economista formada pela Universidade Cândido Mendes, com MBA em Finanças Corporativas pelo IBMEC/RJ, atua no mercado financeiro desde 1991, tendo realizado atividades nas áreas de mesa de operações, administração de fundos, operações de crédito, gestão de riscos, auditoria e compliance. Participa ativamente dos Comitês de Compliance da Anbima, ABERJ e ABBC, sendo uma das fundadoras do Grupo de Compliance do RJ. Atuou ainda como Professora e Orientadora nos cursos de compliance organizados pela Anbima e Trevisan. Atua como Gerente de Compliance e Risco Operacional, responsável pelo acompanhamento e monitoramento de normas, elaboração e apresentação ao Comitê de Compliance dos relatórios de não conformidades, avaliação do risco de PLD de novos clientes e prestadores de serviços, monitoramento dos clientes quanto a PLD, elaboração de políticas, aplicação de treinamentos, monitoramento de desvios de conduta, avaliação e aplicação de controles relativos a conflitos de interesse e estabelecimento de planos de ação para atendimento aos requisitos regulamentares.

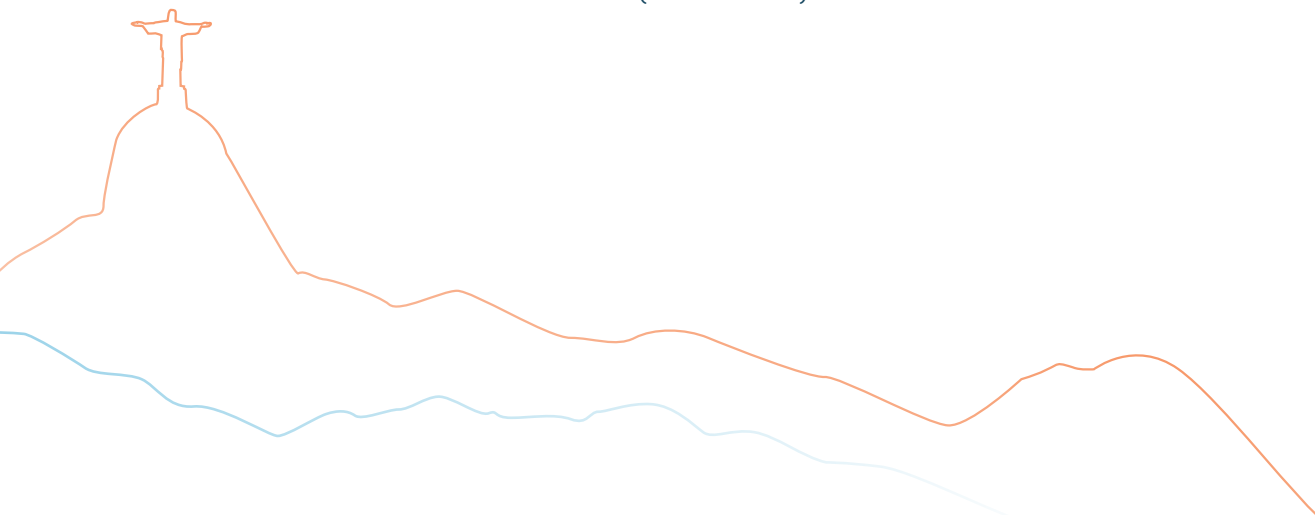


MARIA BRITO

Advogada. Graduada em Direito pela UFRJ. Mestre em Direito Internacional pela UERJ. Pós-Graduação em Direito do Petróleo pela UERJ. Atuação no Jurídico de Internacional, Jurídico de Abastecimento, Jurídico de Governança, Risco e Conformidade da Petrobras e área de Procurement. Apoio às diversas áreas técnicas da Companhia nos assuntos de compliance. Revisão das salvaguardas de integridade corporativas e contratuais. Suporte aos procedimentos de due diligence de integridade de fornecedores. Análise de situações legais de conflito de interesses e nepotismo envolvendo empregados da Petrobras. Suporte nos Processos Administrativos de Responsabilização. Revisão de conformidade dos relatórios finais das Comissões Internas de Apuração. Apoio jurídico às unidades da Petrobras no exterior. Participação nas campanhas de exploração internacionais; JOAs, Farm out Agreement, contratos operacionais de exploração; apoio societário às unidades do exterior; contratos de serviços das unidades; Sales and Purchase Agreement (SPA); Parent Company Guarantee (PCG); trading de hidrocarbonetos por meio das subsidiárias da Petrobras no exterior; contrato de cessão de empregados expatriados.

RODRIGO VALVERDE

Pós-Graduado em Direito do Estado e em Direito Civil Constitucional pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ); pós-graduado pela Escola Superior de Advocacia Pública (PGE/FGV). Graduado em Direito pela Universidade Estácio de Sá (UNESA). Procurador da Universidade do Estado do Rio de Janeiro desde 2008, Procurador-Geral da UERJ (julho a outubro de 2012) e Presidente da Comissão Permanente de Inquérito Administrativo (CINQA) de 2008 até 2015. Assessor da Presidente Interina do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro desde 2015. Foi Assessor Jurídico-Chefe da Rio Trilhos (2007-2008) e Assessor Jurídico da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico (2005-2006).



MISSÃO

Promover em caráter genuíno, a disseminação da cultura da integridade junto aos seus associados e à sociedade.

VALORES

Ética, Integridade e Transparência.

VISÃO DO FUTURO

Ser reconhecido como instituição de referência no debate e nas ações de fomento à integridade, ao compliance e à boa governança.

Sumário

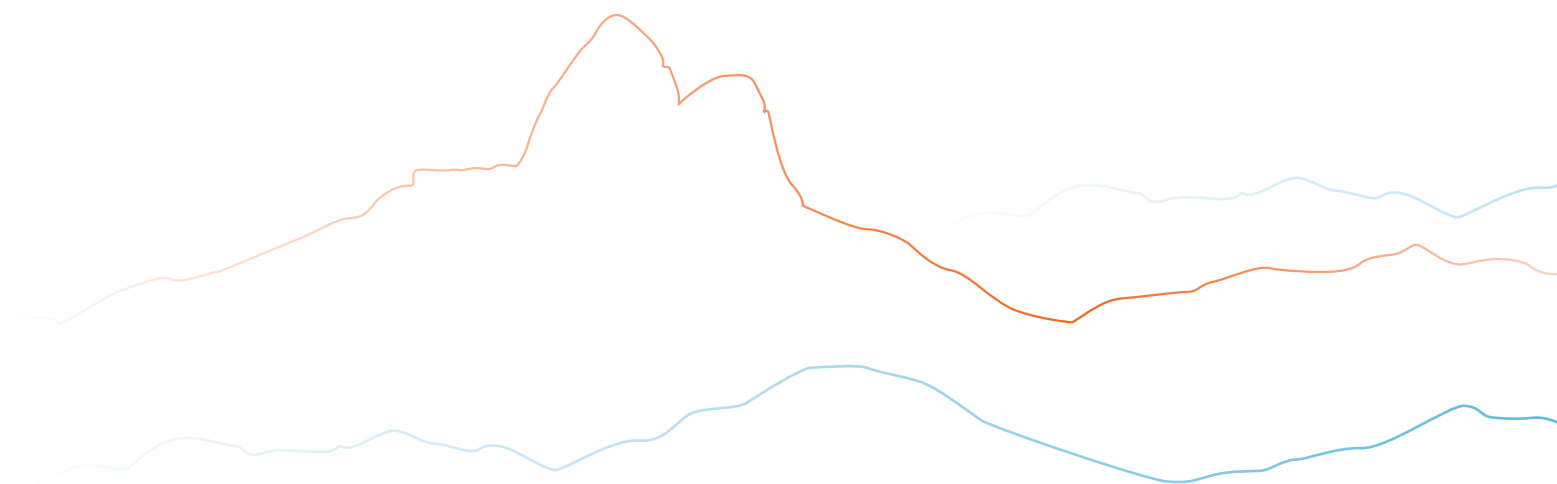
12 COMPLIANCE, INTEGRIDADE E DANO REPUTACIONAL
ALAN HEINEN - Associado fundador do ICRio

22 COMO CONSTRUIR UMA CULTURA ÉTICA CORPORATIVA?
Fator Crítico de Sucesso dos Programas de Compliance
ANDREW SOREN - Senior Adviser na LRN em Governança, Cultura e Liderança
ANTONIO CARLOS A. TELLES - Consultor e Representante da LRN Ethics & Compliance - Brasil / Rio de Janeiro e Associado fundador do ICRio

28 COMO MANTER UM AMBIENTE ÉTICO NAS EMPRESAS?
A AGENDA POSITIVA DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE
HUMBERTO MOTA FILHO - Presidente do Conselho Editorial do ICRio

34 ONDA ANTICORRUPÇÃO NA AMÉRICA LATINA E O
COMPARATIVO ENTRE AS LEIS ARGENTINA E BRASILEIRA
LEANDRO DE MATOS COUTINHO - Presidente do ICRio

42 RISCO REPUTACIONAL: DESAFIOS PARA O GERENCIAMENTO
MORGANA CASAGRANDE - Presidente do Conselho Deliberativo do ICRio



COMPLIANCE, INTEGRIDADE E DANO REPUTACIONAL

Uma abordagem teórica e prática de background check nas operações de M&A

ALAN HEINEN

Associado do ICRio – ICRio desde sua fundação. Advogado com atuação no Setor Elétrico há mais de 10 anos. Diretor Jurídico e Corporativo da Celeo Redes Brasil S/A e Head da Área de Compliance do Grupo no Brasil. Atualmente cursa o Executive MBA do IESE Business School. É Pós-graduado em Direito da Energia, Direito Imobiliário e Direito Civil. Possui Especialização Lato Sensu em Compliance e em Regulação do Setor Elétrico. É também Conselheiro de Administração formado pelo IBGC. Possui certificação em GRI - Global Reporting Initiative – Sustentabilidade. Membro da Força Tarefa Jurídica da ABRATE – Associação Brasileira das Transmissoras de Energia; do Comitê de Transmissão de Energia da ABDIB – Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base; e do IBDE – Instituto Brasileiro do Direito da Energia.

1. CULTURA DE COMPLIANCE

“Ter compliance”. “Ser compliance”. “Programa de Integridade”. “Estar em conformidade”. Hoje, essas são expressões que dominam o mundo corporativo, independentemente do tamanho ou segmento de negócios. Isto se dá em função de regras recentes criadas sob fundamentos legais e regulatórios que direcionam a forma como grandes empresas e grandes executivos devem conduzir seus negócios.

Gerenciar negócios dentro de padrões éticos e legais pré-determinados trouxe ao mercado pós “Pacote Anticorrupção” (lei 12.846/2013 e Decreto 8.420/2015) a clara noção de que as empresas que desejam manter preservados, para além de sua reputação, seus ativos e suas operações devem manter-se na trilha do compliance e das boas práticas de condutas corporativas.

Esse direcionamento de boas práticas no ambiente corporativo vem crescendo, ganhando força e cada vez mais signatários. Não de agora que o IBGC

– Instituto Brasileiro de Governança Corporativa dita em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa:

A identidade da organização pode ser entendida como uma combinação entre sua razão de ser, aonde quer chegar, o que é importante para ela e a forma como são tomadas as decisões.

Uma deliberação ética é aquela que considera, em todo processo de tomada de decisão, tanto a identidade da organização quanto os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum.

A prática constante da deliberação ética consolida a identidade, a coerência entre o pensar, o falar e o agir e, conseqüentemente, a reputação da organização, com reflexos sobre a sua cultura. A boa reputação contribui para redução dos custos tanto de transação quanto de capital, favorecendo a preservação e criação de valor econômico pela organização.

A reflexão sobre a identidade da organização é fundamental para se desenhar o sistema de governança da organização, incluindo a elaboração de um código de conduta sobre o qual se desenvolve o sistema de conformidade (compliance)².

²
IBGC – Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5ª edição. Pág. 17. 2015.

Com as relevantes ocorrências de corrupção que vieram à tona nos últimos tempos, envolvendo grandes empresas públicas, privadas e órgãos governamentais, confirmouse que a impunidade já não é uma certeza. O endurecimento das medidas punitivas, bem como o próprio amadurecimento corporativo do mercado, deixou claro que as melhores práticas e a difusão da cultura de compliance formam uma tendência irreversível de combate à corrupção.

As empresas brasileiras passaram a se reinventar para controlar seus negócios sob outra vertente: a do compliance. Formas de negociar e se relacionar com terceiros agora estão, ou pelo menos deveriam estar, sob o crivo da gestão de riscos. Nesse particular, risco de integridade e o risco reputacional.

1.1 INTEGRIDADE CORPORATIVA E REPUTAÇÃO

É extremamente fácil descrever uma narrativa sobre integridade na teoria. Diria que, atualmente, a grande maioria das empresas possuem ética ou integridade como um ativo intangível indicado em sua missão, visão ou valor. Afinal, por integridade presume-se o embasamento genuíno dos negócios. Nenhum indivíduo ou nenhuma empresa quer envolver-se com um parceiro, seja pessoa física ou jurídica, que não seja idôneo, honesto ou que não respeita seus stakeholders.

O fundamento ético da integridade, a priori, exige um julgamento pessoal, sobre o que é fazer o certo ou o errado. Contudo, as declarações de missão, visão ou valor no mundo empresarial sobre integridade servem para determinar que a integridade não é apenas uma responsabilidade pessoal, mas também corporativa. A medida em que a empresa determina que a integridade é uma regra corporativa, a definição de certo ou errado, dentro do contexto de uma decisão corporativa, deve passar a ser interpretada tendo em vista os valores e regras que a empresa define para a sustentabilidade de seu negócio, a qual, por sua vez, está baseada em todo o arcabouço legal e regulatório trazido pelo “Pacote Anticorrupção”, bem como na visão de seus sócios, traduzidos em seu estatuto. Por essa razão, nesse particular, a integridade é corporativa.

Dessa maneira, a atitude certa passa a ser aquela que está embasada em políticas corporativas sustentadas na legislação, nos valores e regras da organização, as quais trarão (ou ao menos deveriam trazer) definições do que é aceitável e do que não é, den-

tro daquele contexto de boas práticas. Isto é a essência de uma cultura de integridade corporativa e a consequência de uma boa reputação.

Nesse contexto, é de se notar que a forma com que a empresa trabalha sua cultura de integridade corporativa está diretamente ligada à boa gestão do risco reputacional. Atualmente, uma decisão corporativa que não esteja em conformidade com as políticas corporativas escritas pode trazer consequências drásticas.

É preciso ter em mente, sendo óbvio, que qualquer empresa brasileira está sujeita às sanções previstas na Lei Anticorrupção (12.846/2013), como multas que podem chegar a 20% do faturamento bruto do ano anterior e inserção em cadastros de empresas inidôneas.

Ademais, a boa reputação abre portas, eleva crédito, potencializa o rating numa alavancagem financeira tornando-a mais acessível, fortalece a solidez e sustentabilidade da atividade empresária.

“
**UMA DECISÃO CORPORATIVA QUE NÃO
ESTEJA EM CONFORMIDADE COM AS
POLÍTICAS CORPORATIVAS ESCRITAS PODE
TRAZER CONSEQUÊNCIAS DRÁSTICAS”.**

Por esses motivos, é necessário que as decisões tomadas em âmbito empresarial sempre levem em conta o que ditam as políticas de integridade daquela referida empresa, fazendo com que, em certos casos, seja atribuído ao risco de reputação um peso igual ou maior que o oferecido aos riscos econômico-financeiros.

1.2

CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CULTURA DE INTEGRIDADE: O VALOR DO PROGRAMA DE COMPLIANCE

A maior definição de cumplicidade no âmbito empresarial é a relação Integridade & Transparência. Nada tão correto hoje do que a afirmação que transparência agrega valor ao negócio.

A ideia de resultado a qualquer custo passou a ser relativizada nos últimos anos no Brasil e valores, antes hipotéticos ou apenas conceituais, passaram a fazer parte da agenda decisória. A reação do mercado e novas práticas corporativas se fizeram mandatórias para que a transparência pudesse efetivamente agregar valor ao negócio, enquanto a cultura “do sempre foi assim” deu lugar ao “então não faça”, numa situação de fechamento de negócio complexo, com decisões de descontinuidade de uma contratação ou simplesmente a de não executar por motivos éticos.

Se conclui que a área de compliance nas empresas brasileiras foi ganhando contornos estratégicos, inicialmente consultiva, mas já em muitas realidades corporativas com função deliberativa. Contudo, a realidade ainda está se consolidando em etapas, que ao nosso ver, devem ser consideradas na

formação cultural, uma vez que a edificação de boas práticas é um dos valores mais cruciais que uma empresa pode fazer para garantir seu sucesso.

Partindo da nossa experiência prática, elencamos a liderança efetiva (tone at the top) como fator determinante, que faz a companhia e seus colaboradores se sentirem seguros. O comprometimento dos líderes demonstra fidelidade ao conceito de integridade, pois algumas empresas que protagonizaram escândalos de corrupção recentes possuíam, de fato, programas de integridade estruturados. Ou seja, não basta apenas ter, mas sim efetivar, entre outros fatores, via exemplo da liderança.

Para empresas que podem se envolver em negócios politicamente sensíveis, é extremamente importante que o compliance tenha a capacidade, tanto técnica como hierárquica, de avaliar rapidamente o risco de reputação e ter uma estrutura não apenas para gerenciá-lo, uma vez que se pode convolar em crise, mas também subsidiar a tomada de decisões rápidas sobre a capacidade da empresa de assumir qualquer temeridade.

Para essas empresas e também para alta direção, o risco de abalar sua reputação supera qualquer ganho de curto prazo, e é nisso que acreditamos para um programa de compliance eficaz poder exercer papel determinante perante o mais alto grau decisório da companhia.

É impossível subestimar hoje a capacidade da mídia em transformar a percepção da opinião pública em um curto espaço de tempo, gerando crises irremediáveis. A reputação de uma empresa deve ser gerida como um bem inestimável para ser protegida como seu maior ativo de valor agregado. Não sem razão que o investimento em programas de compliance garante às empresas um benefício reputacional que pode ser resumido em credibilidade.

No que diz respeito ao investimento, é oportuno ressaltar a célebre frase do Ex-Procurador Geral Adjunto dos EUA, Paul McNulty: “If you think compliance is expensive, try non compliance”, na tradução livre: “Se você acha o compliance caro, experimente não o ter”.

“NADA TÃO CORRETO HOJE DO QUE A AFIRMAÇÃO QUE TRANSPARÊNCIA AGREGA VALOR AO NEGÓCIO”.

2. DUE DILIGENCE DE INTEGRIDADE E BACKGROUND CHECK NAS OPERAÇÕES DE M&A

Muitos questionamentos são elencados para garantir que a teoria do compliance, transparência, e reputação sejam traduzidas em um mecanismo de checagem de integridade nas relações corporativas. Certo afirmar que uma empresa íntegra deve relacionar-se apenas com empresas íntegras, sendo essa uma premissa capital, quicá óbvia. Não existe sentido nem argumentos para combatê-la.

Assim, o passo desafiador configura-se em saber se seu potencial parceiro, sócio ou fornecedor é íntegro, idôneo. Antes, a contratação de um serviço ou fornecedor levava em consideração o preço. Hoje, é importante avaliar a reputação da empresa, se ela tem os mesmos valores corporativos que os seus, já que uma pequena ação equivocada pretérita dela pode colocar em risco a perenidade da sua companhia.

Muitas companhias já praticam a chamada Due Diligence de Integridade (DDI), que visa aumentar a segurança nas contratações utilizando o critério da integridade. Aqui devem estar presentes informações sobre sua estrutura organizacional e de negócios, seu relacionamento com agentes públicos, seu histórico de integridade, seu relacionamento com terceiros e seu programa de integridade³. Na DDI se faz um aprofundamento da checagem do fornecedor ou potencial parceiro com a sua participação, geralmente iniciando-se com o preenchimento de um formulário padrão, partindo para compartilhamento de documentos, registros e evidências.

Na teoria, o background check é uma investigação voluntária de uma empresa ou pessoa física para analisar antecedentes de outra empresa ou pessoa física preliminarmente a uma negociação ou trâmites comerciais com o objetivo de adoção de um certo padrão de cuidado no que diz respeito a integridade. Esse procedimento não necessariamente traduz em um trabalho em conjunto, com a participação da pessoa ou empresa checada. Em geral é um trabalho unilateral e se traduz no processo de inteligência de análise de dados de pesquisas, mas principalmente do exame, aplicação de inteligência humana e avaliação de dados de fontes pública e privada, bem como, eventualmente, pesquisas de campo, sendo todos os dados levantados e capturados por fontes lícitas e com respeito às garantias constitucionais.

Contudo, o foco aqui não é exclusivo para fornecedor de serviços, bens ou insumos, e sim fusões e aquisições de empresas ou operações de M&A (Mergers and Acquisitions). A CGU – Controladoria

Geral da União – na sua cartilha “Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas” já instrui a melhor prática nesse particular:

Política sobre fusões, aquisições e reestruturações societárias

Para prevenir a responsabilização por atos lesivos praticados por outra empresa com a qual esteja envolvida em decorrência de processos de fusões, aquisições ou reestruturações societárias, convém adotarem-se medidas para verificar se a outra empresa esteve ou está implicada em atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, e se ela possui vulnerabilidades que acarretam riscos à integridade⁴.

A CGU em sua cartilha não cita especificamente DDI ou background check, apenas ressalta que a companhia deve adotar medidas que salvaguardam a proteção contra os riscos à integridade.

No entanto, a empresa que não executa a medida adequada antes de um M&A pode enfrentar riscos legais e comerciais, bem como assunção dos riscos de sucessora. Talvez, mais comumente, a ausência de um background check ou uma due diligence inadequada

³ Conceito extraído da DDI da Petrobras. Disponível em: <https://canal.fornecedor.petrobras.com.br/pt/compliance/du-diligence-de-integridade/>

⁴ CGU – Programa de Integridade. Diretrizes para Empresas Privadas. Pág. 19.

“

MUITAS COMPANHIAS JÁ PRATICAM A CHAMADA DUE DILIGENCE DE INTEGRIDADE (DDI), QUE VISA AUMENTAR A SEGURANÇA NAS CONTRATAÇÕES UTILIZANDO O CRITÉRIO DA INTEGRIDADE”.

possa permitir que um processo existente de corrupção ou práticas fraudulentas continue, com todos os danos decorrentes da atividade e principalmente o dano reputacional⁵.

Aqui cabe espaço para uma célebre citação atribuída ao famoso investidor americano, Warren Buffett: “Se você perder o dinheiro da empresa, eu irei compreender. Se você prejudicar a nossa reputação, eu serei impiedoso”.

O resultado de um background check sustenta que a realização desse tipo de investigação contribui significativamente para a tomada de decisões estratégicas, aumentando a quantidade e a qualidade das informações disponíveis para os tomadores de decisão e assegurando que essas informações sejam sistematicamente usadas para deliberar de maneira reflexiva sobre a decisão, todos os seus custos, benefícios e riscos reputacionais. Notadamente, a decisão final de “go or no go”.

2.1 SOLIDARIEDADE E SUCESSÃO EMPRESARIAL NOS ATOS DE CORRUPÇÃO

A Lei Anticorrupção (12.846/2013) determina a responsabilização e punição não apenas da empresa envolvida em atos de corrupção contra a administração pública, como também sua parceira de negócios. Tal fato está levando muitas organizações a ligar o alerta vermelho para checar quem está por trás de um simples contrato, haja vista a existência de passivos relevantes e toda a insegurança jurídica que ainda cerca o tema.

O artigo 4 do referido diploma dita que subsistirá a responsabilidade decorrente de uma aquisição, ou seja, a sucessora pode ser responsabilizada solidariamente pelos atos de corrupção da sociedade sucedida, se de fato ocorreu o controle negocial. Entendemos que a legislação, já não tão nova assim, mostrou ao cenário jurídico e a realidade de

negócios no Brasil uma preocupação com a corrupção que já vinha reinando com certa impunidade, ao mesmo passo que criou um mecanismo para exigir que as empresas passassem, enfim, a adotar as medidas de checagens adequadas em suas contratações.

Ademais, o artigo 42 do Decreto 8.420/2015 em seu inciso XIV, especifica também a necessidade dessa medida, com o claro o objetivo de mitigar, atenuar ou evitar os riscos de contaminação de outras sociedades em fusões e aquisições em decorrência da responsabilidade das sucessoras e da responsabilidade solidárias das controladoras, controladas, coligadas e consorciadas.

Estreitando o entendimento, a responsabilidade da Sucessora (Grupo Econômico) no M&A estaria restrita a obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado, até o limite do patrimônio transferido, exceto no caso de simulação ou evidente intuito de fraude, devidamente comprovados.

5
E continua: “...Thus it is critical that companies conduct effective due diligence of their acquisition targets to evaluate each target’s value and negotiate for any potential costs of pre-existing bribery to be borne by affected targets. Effective due diligence may uncover problems with the legitimacy of the revenue streams of a company to be acquired, thus significantly affecting the valuation models used during the acquisition process”. MAYER BROWN. Guide to Anti-Corruption Laws in Major Jurisdictions. 2014. Pág. 225-226.

“**A LEI ANTICORRUPÇÃO (12.846/2013) DETERMINA A RESPONSABILIZAÇÃO E PUNIÇÃO NÃO APENAS DA EMPRESA ENVOVIDA EM ATOS DE CORRUPÇÃO CONTRA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, COMO TAMBÉM SUA PARCEIRA DE NEGÓCIOS”.**

3. ESTUDO DE CASO⁶: Background check na prática

Uma empresa multinacional ABC, investidora no setor de infraestrutura, iniciava tratativas de negociação de uns ativos greenfield da empresa XYZ, ambas protegidas por um non-disclosure agreement -NDA⁷. Uma operação relevante financeiramente para ambas as partes.

As tratativas preliminares seguem de forma profissional e transparente. Um estudo técnico foi apresentado com excelentes índices de disponibilidade, retorno, garantias, etc., além de outros aspectos ligados essencialmente à ava-

liação técnica e engenharia. Os aspectos de outorga, licenciamento ambiental, regularizações e autorizações em geral, inclusive de caráter regulatório, estavam aparentemente regulares de acordo com os primeiros relatórios apresentados pela vendedora. Os primeiros modelos financeiros indicavam rentabilidade em números bastante atrativos e a necessidade de equity era compatível com a capacidade e apetite dos investidores.

Tudo encaixava perfeitamente e a música soava brandamente ao ouvido de todos. O Conselho

6
O caso apresentado pelo Autor é fruto de sua experiência profissional e acadêmica, e seus detalhes (nomes, razões sociais, valores, aspectos temporais, consultorias, etc.) são protegidos por acordo de confidencialidade. A narrativa foi usada cautelosamente e com nomes fictícios para enriquecer o objetivo técnico do artigo, sem qualquer quebra de sigilo.

7
Acordo de Confidencialidade.

de Administração já outorgara seu sinal verde para continuidade da operação e já calculava o impacto positivo que teria para a conta resultado.

Por ser ainda fase preliminar, as Partes estavam negociando exclusividade para assinatura dos primeiros compromissos que permitiriam o início de uma due diligence habitual para a operação de M&A em questão. Ainda durante as primeiras tratativas, durante conversas informais pré-reunião, uma pequena resposta sobre a composição da cadeia societária das empresas target fez saltar aos olhos uma preocupação que ascendia uma luz amarela para um problema até então não divulgado: quem eram os sócios/beneficiários finais na cadeia societária, e em que condições se apresentavam para essa negociação?

O gestor do projeto da empresa ABC, possuidora de um consistente e bem divulgado programa de compliance, imediatamente acionou o

Compliance Officer, para que tomasse medidas preventivas adequadas. Num primeiro momento, ao realizar uma simples pesquisa no Google, baseando-se em informações prévias levantadas, foi possível verificar que a luz amarela poderia, de fato, se transformar em luz vermelha, dado os indícios de não-compliance relacionados ao grupo empresarial da empresa XYZ.

O time de Compliance da empresa ABC reportou à alta direção que a operação deveria ser sobrestada para checagem de lastro de integridade, sendo necessário que a empresa realizasse unilateralmente um background check da vendedora. Isto porque a continuidade da operação em paralelo à essa checagem implicaria em gastos ordinários relevantes, que poderiam se mostrar desnecessários (ex: due diligence confirmatória, assessores legais, assessores financeiros, perícia técnica, etc.), além de desgastes na governança cor-

porativa, risco de sucessão de atos de corrupção, e, principalmente, risco reputacional.

A empresa ABC então contratou a consultoria XPTO para realizar o background check independente com informações públicas reputacionais de toda a cadeia societária da empresa XYZ, incluindo, se possível fosse, seu acionista/beneficiário final, considerando os preceitos legais trazidos pela Lei 12.683/12. Nesse contexto, a verificação de forma independente visava minimizar possíveis riscos na formalização de parcerias e/ou negócios com a respectiva empresa checada. O objetivo do trabalho era a realização de uma medida independente para verificar a existência, ou não, de potenciais evidências registradas de condutas impróprias por parte das empresas pesquisadas e/ou seus acionistas, sócios, diretores enquanto pessoa física.

“ O OBJETIVO DO TRABALHO ERA A REALIZAÇÃO DE UMA MEDIDA INDEPENDENTE PARA VERIFICAR A EXISTÊNCIA, OU NÃO, DE POTENCIAIS EVIDÊNCIAS REGISTRADAS DE CONDUTAS IMPRÓPRIAS POR PARTE DAS EMPRESAS PESQUISADAS E/OU SEUS ACIONISTAS, SÓCIOS, DIRETORES ENQUANTO PESSOA FÍSICA”.

O trabalho determinado pelo Compliance era a pesquisa de mídia, consulta às bases de dados comerciais de restrição ao crédito, pesquisas nos tribunais de justiça (âmbi-

tos estadual e federal) e sites oficiais do governo brasileiro, como o CEIS - Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas, para por exemplo ver sua reputação comercial e

potenciais riscos, tudo capturado por fontes lícitas.

A consultoria apresentou uma proposta de trabalho de:

“

**O PRINCIPAL
ACIONISTA ERA
RÉU EM TRÊS
PROCESSOS
VINCULADOS
NO ÂMBITO DA
OPERAÇÃO
LAVA JATO”.**

- Pesquisas sobre a composição societária da empresa (se disponível ao público). Ex: Juntas comerciais;
- Pesquisa das participações societária de cada acionista identificado;
- Pesquisa de familiares dos acionistas e suas participações societárias em demais empresas, se existentes;
- Cruzar todos os nomes identificados ao término do relatório com nossa base de dados de nomes citados durante as operações da Polícia Federal;
- Pesquisas sobre a situação econômico-financeira informadas por bancos de dados de restrição ao crédito das empresas target;
- Pesquisas nos fóruns/tribunais da comarca sede da companhia para identificar qualquer tipo de ação cível e criminal nas esferas estadual e federal;
- Pesquisas na lista de empresas sancionadas e pessoas politicamente expostas (PEP);
- Pesquisas de possíveis doações da empresa e seus sócios a candidatos ou partidos políticos;
- Obtenção de informações da empresa e seus sócios através de pesquisas na mídia de grande circulação no Brasil focando em notícias negativas à reputação;

Enquanto tomador final de decisão a alta direção da ABC precisava saber informações sobre os proprietários finais e beneficiados da potencial transação, e o grau de exposição do risco para sua corporação. Era mandatário também saber os nomes e títulos dos principais gestores, bem como se a empresa ou as pessoas físicas que respondiam por ela já haviam sido condenadas por qualquer ofensa relacionada à corrupção.

O trabalho durou 15 dias e a XPTO apresentou um relatório

com pesquisas por meio de bases de dados globais, recursos locais, sites governamentais, sites de agências reguladoras, registros empresariais, corporativos e comerciais, arquivos de mídia e agregadores de informação especializada. Ao longo das pesquisas, foram identificados os sócios e os acionistas das empresas, bem como suas participações societárias, destacando que algumas pesquisas eram limitadas por questões de modalidade societária da potencial parte. Sem aprofundar nos detalhes do resultado, chegou-se

à conclusão que o principal acionista era réu em três processos vinculados no âmbito da Operação Lava Jato. Ainda no âmbito judicial criminal haviam denúncias, inquéritos ou outros processos relacionados com outros gestores presentes na cadeia societária, como por exemplo, (i) lavagem ou ocultação de bens, direitos ou valores; (ii) de corrupção passiva; (iii) crimes contra a Lei de licitações; e/ou (iv) de peculato. Ainda na esfera judicial havia processos de execução de valores milionários e ainda ações de improbidade administrativa.

No tocante à exposição midiática, diversas veiculações no horário nobre do principal telejornal da TV aberta. Na investigação societária, muitas inconsistências. Os sócios que se apresentavam não constavam nos atos societários, que eram formados por algumas pessoas estranhas ao negócio e a operação.

Os dados das ações penais de corrupção cujo objeto também era a retomada do dinheiro público potencialmente desviado caso a ação fosse transitada em julgado com condenação, era compatível em lapso temporal com aquisição dos ativos que ora se tentava vender. Ainda foi possível constatar que havia problema com a regularidade no âmbito da agência reguladora, entre outros vários entraves de distintas naturezas.

Muita embora a empresa ABC tivesse total consciência do contraditório e o amplo direito de defesa presente nas garantias constitucionais que a empresa

XYZ estava exercendo, viu-se um forte risco de vinculação reputacional que poderia ser evitado para fins de transações comerciais. Então assim foi:

- **Resultado:** Empresa ABC desistiu da operação;
- **Custos incorridos:**
 - Gastos preliminares com estudos técnicos;
 - Honorários do background check da consultoria XPTO;
- **Economia imediata:**
 - Custo de due diligence com escritório de advocacia de primeira linha;
 - Assessor legal para operação;
 - Advisor financeiro para modelagem do negócio;
 - H/H da equipe especializada da empresa ABC.
- **Economia mediata:**
 - Valor da operação;
 - Não assunção de eventual responsabilidade por sucessão empresarial.
- **Valoração do custo economizado com a manutenção da boa reputação:** Imensurável;
- **Pontos de melhoria:** Atuação imediata do Compliance em qualquer operação de M&A;
- **Principal lição aprendida:** Fortalecimento da cultura corporativa de checagem de terceiros. Compliance sentando à mesa para deliberar.

4. BENEFÍCIOS DA DEFESA DA INTEGRIDADE E PROTEÇÃO DA REPUTAÇÃO

O compliance ajuda a elevar a reputação da empresa. Parte da cultura organizacional, o compliance é um forte aliado do crescimento e do sucesso corporativo. Além disso, é cada vez mais claro que grandes investimentos não são decididos por uma área de interesse. Existem nas empresas Conselhos, Comitês, Acionistas, com representação de diferentes conhecimentos e disciplinas, justamente para trazer um olhar novo e crítico.

O Compliance vem sentando à mesa com cada vez mais frequência nas deliberações.

Devemos considerar construir as medidas de checagem de integridade no funcionamento diário de nosso negócio com cada vez mais força. Não é tão difícil. Adicione integridade como um tópico da agenda para reuniões de qualquer nível. Mesmo que não surta efeito imediato, é um lugar perfeito para incentivar as pessoas a

considerar e avaliar eventuais riscos. A tendência é conduzir nossos negócios da maneira mais transparente e íntegra.

As providências de um Programa de Integridade Corporativa implementado devem atuar de maneira transparente e madura para lidar com a eventual insegurança jurídica de um empreendedorismo idôneo. Há seriedade no ambiente de negócios e a crise histórica de integridade há de ser superada.

“**PARTE DA CULTURA ORGANIZACIONAL, O COMPLIANCE É UM FORTE ALIADO DO CRESCIMENTO E DO SUCESSO CORPORATIVO**”.

COMO CONSTRUIR UMA CULTURA ÉTICA CORPORATIVA?

Fator Crítico de Sucesso dos Programas de Compliance

ANDREW SOREN

Senior Adviser na LRN em Governança, Cultura e Liderança. Realizou palestra no ICRio em 25 de abril de 2018, cujo tema e conteúdo inspira este artigo. Contato: andrew.soren@lrn.com

ANTONIO CARLOS A. TELLES

Consultor e Representante da LRN Ethics & Compliance - Brasil no Rio de Janeiro. Membro fundador do ICRio (ICRio). Contato: actelles@lrn.com

Nesse mundo de alta velocidade, as tecnologias dão visibilidade inédita a tudo que acontece. A reputação de pessoas, profissionais e marcas pode ser fortalecida ou destruída num instante. Qualquer um pode, com facilidade, rapidez e confiabilidade, contar para os outros o que está vendo: questiona-se até se há comportamento privado. Qualquer fato sobre condutas antiéticas circula rapidamente por todo o planeta,

desafiando as organizações e seus líderes a dar respostas rápidas e consistentes.

Por toda parte, cobra-se mais responsabilidade: habilidade de responder. Escândalos fazem crescer na sociedade o risco da desmoralização de pessoas e instituições. Popularmente quando se diz que alguém “perdeu a moral” significa que perdeu o respeito, a confiança, a autoridade. Cresce, como nunca, a necessidade da

liderança moral! As expectativas nunca foram tão altas por exemplos que inspirem.

O caso da jovem líder e estudante Emma González, sobrevivente do massacre da Flórida, em fevereiro de 2018, é emblemático: sua voz influenciou mudanças em políticas de várias corporações tais como Walmart, Hertz, First National Bank of Omaha, United e Delta Airlines (ABC7 Eyewitness News, 2018; FASTCOMPANY 2018).

1
Definição de “moral” pelo dicionarista Houaiss: “o conjunto de valores como a honestidade, a bondade, a virtude, etc., considerados universalmente como norteadores das relações sociais e da conduta dos homens”.

“
**POR TODA PARTE, COBRA-SE
MAIS RESPONSABILIDADE:
HABILIDADE DE RESPONDER”.**

O “COMO” FAZEMOS QUALQUER COISA É TUDO

Como alertou o CEO da LRN, Dov Seidman, no livro “Não é mais o que você faz que faz a diferença; é como você faz” (SEIDMAN, 2011, p.56): é a virtude corporativa emergindo como nova fonte de vantagem competitiva nesse mundo remodelado pela hiperconexão e hipertransparência.

Para Dov, valores e comportamentos elevados importam cada vez mais, num grau tão alto como jamais imaginamos (KLEINER, 2012). As organizações, privadas e públicas, são desafiadas a repensar como a governança, a cultura e a lide-

rança animarão o comportamento ético em todas as suas operações e relações, internas e externas.

No Brasil, o interesse mais profundo em torno dessas questões ganhou real impulso após a primeira lei anticorrupção (2013) e a Operação Lava Jato (2014). A lei estimula a criação de Programas de Integridade que, aqui, chamamos de Programas de Ética & Compliance. As organizações brasileiras precisam se preparar, mas não basta ter um programa. É preciso, sobretudo, criar uma cultura.

“

NÃO É MAIS O QUE VOCÊ FAZ QUE FAZ A DIFERENÇA; É COMO VOCÊ FAZ”.

SEIDMAN, 2011, P.56

ÉTICA & COMPLIANCE: DUAS ABORDAGENS COMPLEMENTARES

Em 2001, um alto executivo de uma das maiores empresas brasileiras lançou o livro “Administração, Futebol & Cia” (ZANETTI e RUSSO, 2001, p.7). Na introdução, ele cita frase do notável escritor e jornalista Carlos Heitor Cony: “O futebol é a metáfora do Brasil”. O esporte, de fato, inspira a gestão em toda parte.

Apesar das inovações, os times de futebol ainda apresentam dois estilos básicos de jogar: mais defensivo ou mais ofensivo. Ambas as táticas podem levar ao sucesso. Como agem os bons técnicos? Seja qual for a preferência por um estilo ou outro, eles combinam ambos, balanceando-os. E sabem bem: “não basta não levar gols, é preciso, sobretudo, fazê-los”.

Analogamente, a boa gestão da ética e compliance (E&C) também apresenta duas possíveis táticas a balancear. Exploremos duas abordagens.

ABORDAGEM A

O que no futebol é o foco na defesa, na gestão corporativa seria dar um freio nas coisas ruins: reduzir o risco do comportamento errado, combater a corrupção, parar com o assédio, etc. É como “Os 10 Mandamentos”: não roubar, não matar e assim por diante. Desta forma, são muitos os programas de compliance com regras, controles, checklists e auditorias, que retroativamente buscam encontrar as irregularidades e maças podres.

ABORDAGEM B

O que no futebol é o foco no ataque, na gestão corporativa seria estimular mais “coisas boas”: promover a virtude, o comportamento certo. O foco é na construção de culturas corporativas que estimulem e reconheçam o bom caráter, que estimulem amplamente os valores compartilhados, e que incentivem a busca do lucro responsável com significado, em que se entrega algo de valor para a sociedade e o mundo.

Necessitamos de ambas as abordagens. Com que balanceamento? Vale apreciar as mais sábias recomendações da ciência médica.

Cresce a consciência de que não basta combater doenças. É preciso, sobretudo, cultivar novos hábitos de saúde. Quan-

to mais investirmos em saúde menor a necessidade de combater a doença.

O organismo corporativo pode aprender também com o organismo humano. Não basta combater doenças éticas. É preciso, sobretudo, investir na saúde ética. Então, gradual-

mente, os recursos orçamentários e esforços terão destino diferente: menos gastos com multas e desgastes com punições devido a comportamentos errados e mais investimento em engajamento, reconhecimento e premiação dos comportamentos corretos.

Há 2500 anos, o principal discípulo de Platão falou da “ação virtuosa moderada pela razão”. Para Aristóteles, a Eudaimonia seria o propósito final de toda a ação humana: a felicidade, o bem-estar. Mas isto não dependeria de uma busca (ARISTÓTELES, 1973, p.

255): seria consequência de um comportamento. Para o filósofo, deve-se mirar num alvo bem elevado: esforçar-se para ser a melhor versão possível de si mesmo, praticando a virtude e buscando a excelência em tudo (ARISTÓTELES, 1973, p.263).

COMO CRIAR ORGANIZAÇÕES MAIS VIRTUOSAS QUE SE TORNEM EUDAIMONICAS

Se a organização quer ir além do cuidar das doenças éticas (comportamentos errados ou vícios corporativos) e decide cuidar mais da saúde ética (comportamentos corretos ou virtudes corporativas), o melhor caminho é “Governança, Cultura e Liderança”.



FIGURA 1

GOVERNANÇA

Políticas, regras e estruturas formais.

CULTURA

Hábitos, expectativas, mentalidades e padrões que influenciam o “jeito de fazermos as coisas por aqui”.

LIDERANÇA

Como a autoridade formal e moral é exercida. Ela varia numa escala que vai do estilo Comando e Controle ao estilo Conexão e Colaboração.

“ **NÃO BASTA COMBATER DOENÇAS ÉTICAS. É PRECISO, SOBRETUDO, INVESTIR NA SAÚDE ÉTICA.**”

O que desejamos obter? Comportamento ético elevado, reputação sustentável e vantagem competitiva. Para isso, não devemos tratar “Governança, Cultura e Liderança” como três componentes distintos: mas alinhados (Fig.1) em torno de propósito e valores.

Essa jornada exige “olhos de ver” para não cair no abismo que se forma entre discurso e prática.

Uma primeira questão pode ser: há declarações de valores? Se há, elas são meras palavras exibidas em cartazes, manuais, relatórios anuais e no website? Ou elas, de fato, refletem a realidade de como as pessoas se comportam e tomam decisões no dia a dia, decisões sobre o rumo e a estratégia dos negócios, e outras decisões que afetam e impactam a vida dos clientes ou consumidores, funcionários, acionistas, etc.?

Para construção da cultura ética é inadequado o esforço restrito apenas a um grupo de executivos. Deve-se engajar o maior número possível de pessoas, desde o topo até a base, e até outros stakeholders.

Valores não devem ser escritos e esquecidos, mas estar vivos. Deve-se perguntar, por exemplo, como esses valores são praticados e considerados em todo o ciclo de vida do funcionário?

- Como é feita a contratação?
- Como é o relacionamento com o funcionário no dia a dia?
- Como é feita a capacitação?
- Como se dá o reconhecimento?
- Como é estimulado o crescimento desse funcionário?
- Como é feito o processo de desligamento do funcionário?

O jeito de escrever o Código de Conduta é importante. Deve ir além do “faça” ou “não faça”, exigidos pelas obrigações legais e regulatórias, e refletir bem os valores corporativos.

E a liderança? Em tempos de Operação Lava Jato, nunca a liderança moral foi tão necessária.

O líder ganha autoridade formal na estrutura e, muitas vezes, “perde a moral” com os membros de sua equipe, com seus pares, etc. e acaba desmoralizado.

Porém, há outros líderes, que tem autoridade moral, mesmo sem ter um título, influenciando e impactando todos os níveis e todos os times na organização: são os líderes morais. Eles compreendem que os valores representam a arquitetura nuclear da organização. E são eudaimônicos: percebem sua tarefa como uma nobre busca por significado. Além disso, encontram tempo para dar uma pausa.

Quando apertamos o botão de pause numa máquina ela para. Porém, quando o ser humano dá uma pausa, ele começa a refletir, a reconsiderar, a reconectar, a reimaginar, a repensar (FRIEDMAN, 2015). O líder, então, avalia como seus valores se refletem nos diversos aspectos de sua gestão: na estratégia, nos projetos, na tomada de decisão, no desenho dos espaços físicos, em suas relações com os colegas, clientes, concorrentes, etc.

Finalmente, os líderes morais sabem que é o walk the talk, o exemplo, a demonstração da integridade, no dia a dia, que fará diferença. Então, eles buscam medir.

“

O LÍDER GANHA AUTORIDADE FORMAL NA ESTRUTURA E, MUITAS VEZES, “PERDE A MORAL” COM OS MEMBROS DE SUA EQUIPE, COM SEUS PARES, ETC. E ACABA DESMORALIZADO”.

O QUE VOCÊ MEDE É O QUE VOCÊ OBTÉM

As organizações já aprenderam a medir produtividade, lucro, receita, etc. Porém, está claro que isso não basta. Para construir uma cultura ética e fortalecer sua reputação, elas precisam ir muito além. Aprender a medir valores, consciência, liberdade, significado, confiança, inspiração e comportamento.

A LRN² tem ajudado as organizações nesse sentido, conforme mostram algumas de suas pesquisas. Destacaremos três:

- PROGRAMAS E&C MAIS EFETIVOS
- LIDERANÇA MORAL NOS NEGÓCIOS
- HOW REPORT

2

A LRN (www.lrn.com) nasceu como “Legal Research Network” em 1994, evoluindo como uma empresa global de consultoria com foco em estudos, pesquisas e serviços, de aconselhamento, estratégia e educação, em dois campos que se complementam: “Ética e Compliance” (E&C) e “Governança, Cultura e Liderança” (GCL).

PROGRAMAS E&C MAIS EFETIVOS

A pesquisa “Ethics and Compliance (E&C) Program Effectiveness Report” (LRN, 2018) busca compreender o que realmente torna os programas de ética e compliance (E&C) efetivos.

Foram ouvidos centenas de especialistas nas áreas de ética, compliance e legal em todo o mundo. Algumas conclusões das pesquisas de 2016 e 2018:

- Não há melhor indicador da efetividade de um programa de ética e compliance (E&C) do que o comportamento de líderes e funcionários;
- A melhor maneira de impactar positivamente o comportamento é concentrando-se nos valores e na cultura organizacional;
- Para 78%, nos últimos cinco anos, o programa de E&C de sua organização tem crescentemente focado em valores, não simplesmente em regras;
- Comparando-se com o ano anterior, aumentou o impacto do programa E&C no engajamento dos funcionários em 72% e no uso dos valores para tomada de decisão em 77%.

Como sublinhou um proeminente Chief Compliance Officer: “Você não pode ter uma regra para cada situação que possa ocorrer. Mas você pode ter um valor que irá guiar o comportamento”.

LIDERANÇA MORAL NOS NEGÓCIOS

A pesquisa “The State of Moral Leadership in Business” (LRN, 2018) busca compreender em que medida a liderança moral conduz a melhores resultados nos negócios.

O que chamamos de liderança moral? O mundo vai exigir

cada vez mais líderes motivados por propósitos dignos e nobres, conectados com os desafios do progresso e melhoria do homem e do mundo. Esses líderes inspiram e elevam os outros e tem a coragem de compartilhar clara e abertamente seus princípios.

Eles não se omitem diante de questões sobre o que é certo ou errado, inspiram os outros a fazer o mesmo e ajudam a criar culturas organizacionais que dão voz às pessoas.

A pesquisa “Liderança Moral nos Negócios” mostrou que:

- 83% dos funcionários acreditam que suas organizações tomariam melhores decisões se elas seguissem a Regra de Ouro: “faça aos outros o que gostaria que fizessem a você”;
- Líderes que agem com humildade são 22 vezes mais propensos a serem vistos confiáveis por seus colegas;
- Líderes que cultivam o hábito de dar uma pausa para refletir sobre valores e propósitos são 11 vezes mais eficazes;
- Gerentes que não fazem perguntas sobre o certo e o errado são 14 vezes mais propensos a falhar.

PESQUISA “HOW REPORT”

A pesquisa “The How Report” (LRN, 2016) é uma análise empírica global de como “Governança, Cultura e Liderança” têm impacto no desempenho organizacional.

Foram ouvidos 36.000 funcionários em 17 países. As culturas organizacionais foram classificadas em três tipos: autocrático, baseado em regras e humano.

As organizações com melhor desempenho são as de cultura humana:

- Elas focam mais nas equipes (na direção da auto governança), no engajamento, na autonomia e na confiança: o que guia as ações e o comportamento são valores elevados;
- Elas conseguem os níveis mais altos para os indicadores de Desempenho Financeiro, Satisfação do Cliente, Inovação, e Lealdade do Empregado (Fig.2);
- E atingem os menores níveis de má conduta observada.

O que essas pesquisas da LRN têm mostrado consistentemente ao longo dos anos? As organizações orientadas por valores humanos sustentáveis exibiram desempenho superior aos seus concorrentes em todas as suas operações.

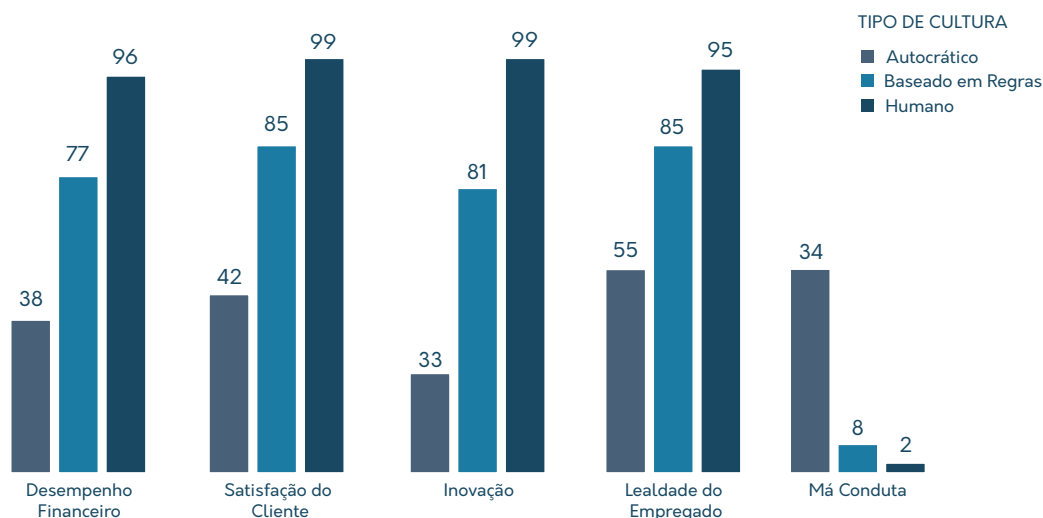


FIGURA 2 HOW REPORT – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

“AS ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS POR VALORES HUMANOS SUSTENTÁVEIS EXIBIRÃO DESEMPENHO SUPERIOR AOS SEUS CONCORRENTES EM TODAS AS SUAS OPERAÇÕES”.

CONCLUSÃO

Exploramos o desafio de se construir uma cultura ética corporativa, fator crítico de sucesso dos programas de compliance. De forma sumária, vimos diversos aspectos fundamentais.

Trata-se uma jornada que exige disciplina e abordagem de sistemas.

A tarefa de construção da cultura ética é um desafio de “Governança, Cultura e Liderança”: não é uma tarefa restrita a área responsável por compliance ou ao profissional de compliance, embora eles possam e devam alavancá-la, por terem um papel cada vez mais estratégico nas organizações.

Na realidade, “Governança, Cultura e Liderança” não é tarefa de nenhum departamento ou indivíduo isolado. É compromisso do topo e vontade de ouvir e empoderar os níveis intermediários e as bases em torno de valores elevados. As pessoas, então, começam a ver valores em todo lugar, em cada decisão pequena ou grande, em cada ação sua e de outros a sua volta, e o impacto desses valores na reputação e nos resultados. É da criação desse ambiente de transformação cultural que emerge a almejada transformação organizacional.

“ NA REALIDADE, “GOVERNANÇA, CULTURA E LIDERANÇA” NÃO É TAREFA DE NENHUM DEPARTAMENTO OU INDIVÍDUO ISOLADO. É COMPROMISSO DO TOPO E VONTADE DE OUVIR E EMPODERAR OS NÍVEIS INTERMEDIÁRIOS E AS BASES EM TORNO DE VALORES ELEVADOS”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABC7 Eyewitness News COMPANIES cut ties with NRA following Florida school shooting. ABC7 Eyewitness News - WABC-TV New York. 24 fev. 2018. Disponível em <https://abc7ny.com/politics/companies-cut-ties-with-nra/3134127/>. Acesso em: 15 ago. 2018

ARISTÓTELES, 1973. Ética a Nicômaco, São Paulo, SP; Abril Cultural (Coleção “Os Pensadores”).

FASTCOMPANY. Most Creative People 2018.

<https://www.fastcompany.com/person/emma-gonzalez> Acesso em: 15 ago. 2018

FORTUNE. Watch Dov Seidman at the 2016 Fortune-Time Global Forum. Fortune, 2 dez. 2016.

Disponível em <http://fortune.com/video/2016/12/02/dov-seidman-global-forum/>.

Acesso em: 15 ago. 2018

FRIEDMAN, Thomas L. Time for a Pause. New York Times. , 6 jan. 2015. Disponível em

<https://www.nytimes.com/2015/01/07/opinion/thomas-friedman-time-for-a-pause.html>

Acesso em: 15 ago. 2018

KLEINER, Art . The Thought Leader Interview: Dov Seidman. Strategy+Business, Nova Iorque, 29 mai.

2012. Disponível em <https://www.strategy-business.com/article/12208?gko=5332f>

Acesso em: 15 ago. 2018

LRN, 2018. Ethics and Compliance (E&C) Program Effectiveness Report. Acesso em: 3 set. 2018

<http://content.lrn.com/research-insights/2018-e-c-program-effectiveness-report>

LRN, 2018. The State of Moral Leadership in Business. Acesso em: 3 set. 2018

<http://content.lrn.com/research-insights/2018-the-state-of-moral-leadership-in-business>

LRN, 2016. The HOW Report. Acesso em: 3 set. 2018

<http://content.lrn.com/purpose-inspired-leadership-culture/how-report>

SEIDMAN, Dov, 2011. Como – Por Que o COMO Fazer Algo Significa Tudo... nos Negócios - e na Vida (2ª ed.). São Paulo, SP: DVS

SPROUT SOCIAL. Championing Change in the Age of Social Media. Sprout Social. Sept.22-25, 2017.

Disponível em <https://sproutsocial.com/insights/data/championing-change-in-the-age-of-social-media/>

Acesso em: 15 ago. 2018

ZANETTI, Eloi; RUSSO, Rogério, 2001. Administração, Futebol & Cia”. São Paulo, SP: Negócio Editora.

COMO MANTER UM AMBIENTE ÉTICO NAS EMPRESAS?

A Agenda Positiva de Governança e Compliance

HUMBERTO MOTA FILHO

Advogado graduado em Direito pela PUC-Rio. Mestre em Direito Empresarial pela Universidade Cândido Mendes e Doutor em Ciência Política pelo IUPERJ. Professor de cursos de pós-graduação em direito público e privado. Pesquisador do Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas da Democracia (CEBRAD/UERJ), voltado ao temas da Governança Democrática, Instituições e Controle Social do Poder Político. Atua há mais de 20 anos em direito empresarial, especialmente em consultoria, nos ramos tributário, securitário e bancário, em escritórios e empresas. Presidente do Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ). Membro da Comissão Especial de Anticorrupção, Compliance e Controle Social de Gastos da OAB/RJ. Integrante da Lista de Árbitros do Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA). Presidente do Conselho Editorial do ICRio.

A Agenda de Compliance surge como uma resposta para enfrentar os desafios éticos nas empresas e nas relações público-privadas. Porém, junto com as promessas trazidas com essa Agenda vem embutida uma indagação: Como manter um ambiente ético nas empresas? Em busca da resposta para essa

pergunta, o presente artigo sugere algumas estratégias para fomentar a cultura da integridade no ambiente empresarial, as quais incluem o fortalecimento de laços de confiança nas relações público-privadas, uma maior interação entre as instituições sociais e empresariais na elaboração dessa própria

Agenda e o desenvolvimento de pesquisas para qualificar esse debate. Portanto, como resposta à pergunta do artigo propõe-se uma Agenda Positiva de Governança e Compliance, mais ampla que a Agenda de Compliance, para reforçar a legitimidade e a credibilidade das promessas e propostas apresentadas.

1. EM BUSCA DA BÚSSOLA

A discussão da governança pública e corporativa (Penfold, Oneto e Guzmán, 2015) e da agenda de compliance tem dominado o debate em muitos fóruns tanto em nível nacional (Mota Filho, 2017) quanto internacional (Aguilera e Cuervo-Cazurra, 2009; OCDE, 2015). Essa discussão parece ter surgido, em grande parte, em reação aos casos de crises

de gestão e escândalos de corrupção, tanto na administração pública quanto privada (Coutinho, 2018), além dos questionamentos recorrentes sobre a eficiência e desempenho das empresas estatais (Bernal et al. 2012). Assim, é preciso avançar na discussão da agenda de compliance à luz da governança corporativa, de forma a se ter uma bússola mais segura para

indicar o ponto de partida das questões e o rumo da jornada que se procura empreender em busca de relações empresariais mais éticas.

Com a globalização e a crise do Estado Moderno, os governos perderam a capacidade de controlar os recursos nacionais e responder às demandas da sociedade por novas políticas

públicas com a eficiência e a agilidade esperadas (Scherer e Palazzo, 2011). Por sua vez, a agenda de governança corporativa das grandes empresas abertas, concentrada inicialmente em recuperar o poder de deliberação dos acionistas sobre o destino das empresas, foi uma reação às fragilidades demonstradas pelos casos de corrupção da Enron, World-Com e Parmalat na década de 90 (Fontes Filho, 2009) e evolui para o campo da responsabilidade social corporativa, para além dos requisitos legais, principalmente naquelas empresas multinacionais, como tentativa de contrapor o vácuo regulatório na governança global (Scherer e Palazzo, 2011). A globalização de negócios, que afeta tanto as grandes quanto as pequenas e médias empresas, trouxe oportunidades de expansão e também uma grande variedade de riscos regionais, não só as fraudes corporativas ainda experimentam tendência de alta como muitos executivos evitam investir em determinados países em função desses riscos (Kroll, 2016/17).

Então, a ideia de governança, entendida em sua acepção clássica como a “a manutenção da ordem coletiva, o atingimento de objetivos coletivos e os processos coletivos de regulação através dos quais a ordem e os objetivos são buscados” (Rosenau, 2000) é retomada para definir um modo de regulação baseado em processos e interações entre o Estado e a Sociedade, como forma de superar essa crise do Estado Moderno, em bases mais legítimas, numa nova concepção de Governança Democrática¹, a fim de enfrentar uma realidade mais complexa e mais global, tanto para o setor público quanto para o setor privado.

Em sua vertente corporativa, a Governança Democrática é compreendida como um sis-

tema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, a fim de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização empresarial, envolvendo os relacionamentos entre proprietários e não proprietários, com a facilitação de acesso a recursos, melhoria da qualidade da gestão da organização e contribuindo para sua longevidade e bem comum (IBGC, 2015). Assim, no âmbito corporativo, a Governança Democrática legitima a ação das empresas, assim como no âmbito do Estado, vem legitimar a ação dos governos, ao incluir a sociedade e suas preocupações no processo das decisões empresariais e estatais.

Daí, para o desenho e a efetividade desse sistema de governança corporativa democrática destaca-se a importância da definição da identidade dessa organização e das deliberações éticas que essa definição implica. Para tanto, é preciso que se adote um código de conduta definindo os limites das ações possíveis ou “aceitáveis” para aquela organização, a partir dos quais serão tomadas as decisões dali em diante. O sistema de conformidade (compliance) será desenvolvido sobre os limites desse código de conduta e, portanto, esse sistema deve ser entendido como um conjunto de processos interdependentes aptos a contribuir para a efetividade do sistema de governança e que permeiam a organização (IBGC, 2017).

Tendo a bússola do sistema de governança como ponto de partida para enfrentar a crise do Estado Moderno e para conferir legitimidade as decisões tomadas, tanto no setor público quanto no setor privado, e o sistema de compliance dando

“

É PRECISO QUE SE ADOTE UM CÓDIGO DE CONDUTA DEFININDO OS LIMITES DAS AÇÕES POSSÍVEIS OU ‘ACEITÁVEIS’ PARA AQUELA ORGANIZAÇÃO, A PARTIR DOS QUAIS SERÃO TOMADAS AS DECISÕES DALI EM DIANTE”.

o rumo da jornada a se seguir pela afirmação da identidade das organizações, é possível compreender melhor como avançar a agenda de compliance em bases mais sólidas para a promoção de um ambiente ético nas empresas.

Então, cabe indagar quais são as melhores estratégias para avançar com essa agenda, especialmente no nosso país e no estado do Rio de Janeiro, uma vez que não existe algo como uma receita única de sistema de governança ou de sistema de compliance para empresas (Menzel, 2005).

O desenvolvimento de legislações nacionais sobre os temas da responsabilidade fiscal, anticorrupção, Leis das Estatais e dos programas de compliance, com punições e estímulos direcionados aos agentes públicos e privados é suficiente para manter o ambiente ético nas empresas? Ou será preciso ir além dos avanços legais e buscar uma mudança de cultura empresarial brasileira? Se for esse o caso, como é possível mudar uma cultura?

¹ Governança Democrática pode ser definida como o conjunto de instituições, processos e interações, formais e informais, entre atores coletivos, livres e iguais, com vistas ao alcance de decisões pactuadas sobre bens públicos com base no respeito à soberania popular, às leis, aos direitos fundamentais e aos princípios éticos comumente aceitos.

2. A CULTURA DA INTEGRIDADE

Um sistema de compliance apresenta não só um componente jurídico, mas também um componente comportamental, dado que a essência do compliance envolve uma deliberação permanente sobre como definir o que são desvios e riscos éticos e como interpretar juridicamente as prescrições legais. Por sua vez, a própria caracterização de desvios éticos e riscos jurídicos também se transforma ao longo do tempo. Tudo isso confere uma grande abrangência a essa agenda. Mas, além disso, essa agenda permite, pela sua própria abrangência e pelo seu componente ético, uma grande permeabilidade com os mais variados temas de políticas públicas e uma transversalidade com uma grande gama de assuntos relacionados à responsabilidade social corporativa.

Nesse sentido, poder-se-ia compreender que todas as políticas públicas ou normas corporativas necessitariam passar pelo crivo ou, ao menos, pela ótica do compliance, pois o desenho de toda política ou norma traz em si um elemento de risco, uma escolha entre alternativas comportamentais possíveis, o que implica necessariamente uma análise valorativa e um potencial de desvios éticos (Catlett, 2016). E essa compreensão faz toda a diferença para o desenvolvimento de um ambiente ético nas empresas. Para o desenvolvimento de novas relações empresariais não basta advogar o cumprimento puro e simples das atividades operacionais das empresas, o “estar em compliance” (IBGC, 2017)

não é suficiente. É preciso uma concepção estratégica do compliance à luz da governança, nesse sentido é preciso “ser compliance”, ou seja, o cumprimento consciente e deliberado da legislação e das políticas internas das organizações deve ser uma decorrência das convicções dos empresários, seus colaboradores e dos demais stakeholders (IBGC, 2017). Aqui pode ser estabelecida uma diferenciação que está longe de ser meramente formal, numa abordagem mais holística desta agenda: compliance significa estar em conformidade ou observância à lei, e integridade está relacionada à forma correta de agir, independentemente do que estabelece a lei (Fagundes, 2017). Uma agenda de compliance duradoura necessita estar ancorada na cultura da integridade, ou seja, em instituições, interesses e ideias que incentivem a fazer aquilo que é certo (Scherer e Palazzo, 2011).

Então, essa Agenda de Compliance (“Agenda”) além do tradicional uso de mecanis-

mos de controle para identificação e prevenção de desvios, deve criar benefícios e estímulos às boas condutas voltadas para a implementação de uma cultura de transparência e integridade nos setores públicos e privados. Apesar de não haver uma receita pronta que possa qualificar exhaustivamente os elementos de uma Agenda de Compliance, há certo consenso de que um sistema de compliance necessita, em termos bastante gerais, ser capaz de prevenir, detectar e responder a desvios e riscos éticos e legais, estejam eles presentes no setor público, no setor privado e, principalmente, na interação entre os setores público e privado. De fato, vários estudos (Alm et al, 2010; BIRD, 2010 e IMF, 2016) indicam que este sistema pode ser mais eficiente se, além de controles, também recorrer a mecanismos de alinhamento de interesses e criação de um ambiente de confiança e colaboração entre as partes, que desestime comportamentos oportunistas e recompense as boas práticas.

“

UMA AGENDA DE COMPLIANCE DURADOURA NECESSITA ESTAR ANCORADA NA CULTURA DA INTEGRIDADE, OU SEJA, EM INSTITUIÇÕES, INTERESSES E IDEIAS QUE INCENTIVEM A FAZER AQUILO QUE É CERTO”.



Portanto, a resposta para a promoção de um ambiente mais ético nas empresas aponta na direção de uma ampla agenda de compliance que engloba uma combinação tanto de novas leis que favorecem a governança pública e corporativa, como também na força de uma mudança de hábitos e práticas nas relações empresariais (Scherer e Palazzo, 2011). Tal mudança de hábitos e práticas pode ser compreendida como uma mudança de cultura.

Para essa mudança de cultura, ou seja, para o alinhamento de interesses e a criação de um ambiente de confiança e colaboração entre as partes é preciso que todos os envolvidos acreditem nessa Agenda e interajam entre si reiteradamente, ao longo do tempo. Somente assim será possível

mudar a cultura empresarial e tornar os processos decisórios corporativos mais éticos. E, exatamente por isso, é importante responder à pergunta de como criar e manter um ambiente mais ético no meio corporativo, dado que sem esse ambiente essa Agenda não tem como avançar em bases sustentáveis.

Seja para a formação de coalizões de interesses, seja para a interação em comunidades ou em redes (Capella, 2015), é preciso um ambiente de cooperação e confiança (Arnstein, 1969). Daí para avançar no fomento da cultura da integridade deve-se responder como se favorece um ambiente de cooperação e confiança no âmbito empresarial brasileiro e nas organizações em geral. Em resumo é necessário enfrentar o problema da confiança.

3. O PROBLEMA DA CONFIANÇA

Segundo o dilema da confiança (Ovanessoff, Plastino e Faleiro. Accenture, 2015) 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.

A fim de resolver esse dilema, no campo teórico do estudo da cooperação entre indivíduos ou organizações, explica-se a colaboração entre diferentes atores com base em processos evolutivos de interação. Pela teoria da cooperação (Axelrod, 1984), argumenta-se que para a continuidade de uma cooperação é determinante que as partes atuantes sejam capazes de se reconhecer e de recordar das suas interações prévias e que os casos de interação bem-sucedidos tendem a ser copiados ou serem mais fre-

quentes dali em diante, sugerindo a existência de mecanismo próprio para uma interação exitosa, mas mesmo assim, ainda seriam possíveis mais de uma estratégia para incentivar a colaboração social.

Tendo em conta o dilema da confiança e a teoria da cooperação, é possível avaliar melhor as estratégias para incentivar o ambiente de confiança empresarial atual no Brasil, mas antes é fundamental conhecer nossos níveis de confiança atuais nas empresas e nos governos.

De uma maneira geral, estudos apontam que a maioria dos brasileiros tem dificuldades no estabelecimento de relações de confiança entre estranhos (CNI, 2014) e que mesmo as empresas brasileiras consideradas inovadoras colaboram

menos com outras organizações nacionais ou internacionais do que as empresas de grande parte dos países da OECD (Ovanessoff, Plastino e Faleiro. Accenture, 2015). Essas lacunas na confiança social acabam por comprometer a colaboração necessária nas relações negociais. Por seu turno, nas relações público-privadas não há razão para supor que o quadro é muito melhor.

Mais recentemente, foi feita uma pesquisa nacional a fim de investigar qual o nível de confiança dos brasileiros em suas instituições, especificamente entre as ONGs, Empresas, Mídia e Governo (Edelman, 2017). É revelador notar que nenhuma dessas organizações atingiu níveis satisfatórios de confiança. As ONGs e as Empresas ao menos não despertaram a des-

“

A RESPOSTA PARA A PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE MAIS ÉTICO NAS EMPRESAS APONTA NA DIREÇÃO DE UMA AMPLA AGENDA DE COMPLIANCE”.

confiança entre os brasileiros, contudo a Mídia e o Governo não merecerem a confiança dos brasileiros. Essas pesquisas ainda revelaram que os brasileiros consideram as suas fontes oficiais suspeitas. A maioria dos consultados considerou que os indivíduos são mais confiáveis que as instituições; que os reformadores, por definição, são mais críveis que os conservadores; e que as informações vazadas têm mais credibilidade que os comunicados das companhias para a imprensa.

Ainda que essa crise de confiança seja global, a chamada “era da economia da reputação” (Fagundes, 2017 ACRJ) parece intensificar suas consequências no ambiente empresarial brasileiro. Nessa 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 nome empresarial, e o Brasil não parece fugir dessa tendência. Os riscos reputacionais estão no topo das preocupações dos membros dos conselhos de administração e, segundo pesquisas internacionais, as principais causas da perda de reputação são os comportamentos à margem da ética e da integridade (Global Risk Survey Reputation at Risk, 2014). Sem sombra de dúvida, no meio empresarial a confiança é um ativo valioso e a falta de ética é um passivo fatal, assim um ambiente ge-

“

SEM SOMBRA DE DÚVIDA, NO MEIO EMPRESARIAL A CONFIANÇA É UM ATIVO VALIOSO E A FALTA DE ÉTICA É UM PASSIVO FATAL”.

ral de baixa confiança social, como no caso brasileiro, afeta negativamente a sociedade, os negócios e o governo.

E por seu turno, corroborando, ao menos em parte, as razões para tanta desconfiança do setor público, 80% de todo o pagamento de suborno no mundo de 1999 a 2014 transitou pelas empresas estatais, segundo a OCDE Foreign Bribery Report, 2015 e, sempre que se fala em suborno é bom lembrar que o corruptor costuma estar no setor privado. Além disso, os níveis de eficiência e desempenho do setor público na América Latina e no Brasil, em especial, estão abaixo da média mundial (Afonso, Romero, Monsalve, 2013).

Todos esses dados indicam a necessidade de mais governança pública e corporativa, ou seja, as soluções para o problema da confiança precisam ser legitimadas por uma agenda de mudança dos processos decisórios que incluam a sociedade desde o início das

discussões. É preciso retomar níveis de confiança satisfatórios que permitam um ambiente propício ao debate público e ao desenvolvimento de mais negócios e investimentos em nosso País.

Como já visto aqui, a Agenda de Compliance apoiada na cultura da integridade traz esperança numa possibilidade de mudança real. Mas, dado o grau de descrença presente hoje na sociedade brasileira, é preciso que essa Agenda não só inclua a sociedade civil organizada, mas também comunique claramente quais são seus pontos positivos e quais são os resultados esperados e conquistados com a sua implantação. Em outras palavras, ela deve apontar um caminho para avançar, rumo a uma colaboração baseada na confiança. Em resumo, o Brasil precisa apreender a confiar na inovação colaborativa (Ovanessoff, Plastino e Faleiro. Accenture, 2015) para desenvolver a cultura da integridade.

4. A AGENDA POSITIVA DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Um caminho para a inovação colaborativa é enfrentar o problema da confiança sem ilusões, significa dizer: procurar avançar gradualmente a Agenda de Compliance, re-estabelecendo interações com a sociedade e aumentando os níveis de participação e colaboração em etapas; procurar alinhar interesses e evitar negociar posições fechadas, investir em mediações de conflitos; refletir sobre quais negócios é possível cooperar de forma mais intensa e iniciar a colaboração a partir deles.

Ao fim e ao cabo, espera-se que os benefícios dessa Agenda prevaleçam sobre seus possíveis reveses, 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 imagem serão mitigados, por fazer o que é certo. Esse efeito demonstração garantirá a manutenção do ambiente ético nas empresas ao longo do tempo.

Contudo, mais do que nobres intenções, boas leis ou penas duras, para que essa Agenda se consolide e ganhe sustentação ao longo do tempo, é preciso que as instituições, interesses e ideias que a compõem sejam capazes de se revelar de forma clara e coerente, ou seja: os governos, as empresas, consultorias, associações civis e universidades devem ser capazes de se mobilizar, interagir e divulgar quais são

as suas melhores práticas para o fortalecimento da cultura da integridade e quais práticas devem ser definitivamente abandonadas; quais as formas de participação social são mais efetivas para gerar ou manter laços de confiança entre os setores público-privado e privado-privado; e qual a forma mais efetiva de anunciar os resultados da adoção dessa Agenda a todos os stakeholders envolvidos. E essa participação social permitirá não só democratizar a Agenda, mas também corrigi-la, a partir do debate qualificado sobre sua importância e da produção de conhecimento acadêmico sobre seus resultados. 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).

Para ganhar a legitimidade e a credibilidade necessárias para uma mudança de cultura empresarial essa Agenda de Compliance deve incorporar a bússola da Governança Democrática, pois se mantivermos a lógica da governança clássica com os processos decisórios centralizados no Estado não haverá a necessária mobilização e articulação das instituições, dos interesses e das ideias numa nova direção (Mota Filho, 2017). Nesse sentido, para manter um ambiente ético nas empresas é mais apropriado falar-se em uma Agenda Positiva de Governança e Compliance. Em síntese,

refletir um nível de insatisfação e desconfiança na gestão pública e na qualidade dos serviços públicos em geral. Representaram as maiores mobilizações no país desde as manifestações pelo impeachment do então presidente Fernando Collor de Mello em 1992, e chegaram a contar com até 84% de simpatia da população brasileira.

3 Os protestos no Brasil em 2013, também conhecidos como Manifestações dos 20 centavos, Manifestações de Junho ou Jornadas de Junho, englobaram várias manifestações populares por todo o país que inicialmente surgiram para contestar os aumentos nas tarifas de transporte público, principalmente nas principais capitais e, acabaram por

“

AS EMPRESAS QUE ADOTAREM ESSA AGENDA SERÃO MAIS LEGITIMADAS E VALORIZADAS NO MERCADO, SUAS PRÁTICAS SERÃO RECONHECIDAS PELA SOCIEDADE, SEUS RISCOS REPUTACIONAIS E DE IMAGEM SERÃO MITIGADOS, POR FAZER O QUE É CERTO”.

não adianta só saber qual o novo roteiro a ser seguido, é preciso ter as condições de dirigir o filme e os atores para se chegar a um final feliz.

Essa Agenda já começa a apresentar seus frutos. As instituições brasileiras desenvolveram nos últimos tempos um conjunto de leis substanciais destinado ao aperfeiçoamento de uma cultura da integridade e da transparência entre os setores públicos e privados², muitos deles decorrentes de demandas sociais e das manifestações das jornadas de junho³. No campo específico da agenda de compliance tributário, voltada para o fomento da integridade e transparência nos relacionamentos entre os contribuintes⁴ e o fisco, avançou-se com a promulgação de lei que instituiu o Programa de Estímulo à Conformidade Tributária - “Nos Conformes”, com princípios para um novo relacionamento entre os contribuintes e o Estado de São Paulo e a criação de uma classificação ostensiva de risco de contribuintes. Isto tudo se deu graças a uma coalizão formada pela Secretaria de Fazen-

2 No Brasil, a implementação da agenda de compliance se deu de forma mais intensa após a edição da Lei nº 12.846/13, que trata da responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Além da Lei 12.846 e à exceção do Código Penal, os principais diplomas legais que versam sobre o tema de corrupção e de atos lesivos à administração pública foram promulgados, em sua maioria, mais recentemente, são eles: a Lei de Improbidade Administrativa; a Lei de Licitações; Tratados e Convenções Internacionais introduzidos em nosso ordenamento por meio de decretos legislativos (CATLETT, 2016).

4 Lei Complementar nº 1.320, de 06 de abril de 2018, da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Institui o Programa de Estímulo à Conformidade Tributária - “Nos Conformes”. Define princípios para o relacionamento entre os contribuintes e o Estado de São Paulo e estabelece regras de conformidade tributária

da Estadual de São Paulo, por meio do diálogo e da criação de laços de confiança entre entidades empresariais, instituições políticas, sociedade civil e entidades representativas dos fiscais, o que levou a aprovação de um programa significativamente melhorado em relação à proposta original em um relativo curto espaço de tempo.

No âmbito da sociedade civil, exemplos próximos e recentes do fomento da cultura da integridade podem ser encontrados nas iniciativas da Transparência Internacional⁵, do Instituto Ethos⁶ e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC⁷, na defesa de pautas legislativas anticorrupção, no reconhecimento dos

aperfeiçoamentos dos programas de compliance dos governos e das empresas brasileiras e na publicação e divulgação de informações relevantes para o conhecimento das ferramentas da boa governança. Ainda nessa esteira, o Conselho Empresarial de Governança e Compliance da Associação Comercial do Rio de Janeiro produziu uma Agenda Positiva de Governança Pública⁸ com propostas para requalificar as relações público-privadas e lançou uma chamada pública destinada a reunir, reconhecer e destacar as melhores práticas de compliance das empresas brasileiras; e o próprio ICRio promove há alguns anos debates qualificados e plurais com representantes de diver-

sos segmentos da economia nacional sobre as tendências e os desafios da comunidade de compliance.

No campo acadêmico, vale destacar a recente criação do Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas sobre a Democracia (CEBRAD)⁹, um núcleo interdisciplinar da Faculdade de Direito da UERJ, destinado a estimular a reflexão acadêmica sobre a Democracia, com uma linha de pesquisa específica voltada para a Governança Democrática, Instituições e Controle Social do Poder Político, além da criação de programas de treinamento em governança e compliance por parte da FGV Direito Rio¹⁰ e da Fundação Dom Cabral¹¹.

5. CONCLUSÃO

A criação e a manutenção de um ambiente ético nas empresas demandam soluções mais legítimas e participativas. A Agenda Positiva de Governança e Compliance pode contribuir para a superação de um ambiente empresarial disfuncional ou corrupto, com o fomento de uma cultura da integridade que permita uma cooperação público-privada e privado-privado, baseada em novos laços de confiança, novos hábitos e formas de cooperação.

Essa Agenda procura entretecer soluções de governança, baseadas na participação social nos processos decisórios, com a adoção de ferramentas de prevenção, detecção e gestão de risco, reforçada recentemente por ferramentas legislativas que estimulam a transparência pública, adoção de programas de compliance e impõem sanções aos agentes públicos e empresariais envolvidos em corrupção.

Contudo, mais do que nobres intenções, boas leis ou penas duras, para que essa Agenda se consolide e ganhe sustentação ao longo do tempo, é preciso que as instituições, interesses e ideias que a compõem sejam capazes de se revelar de forma clara e coerente, ou seja, comunicar: quais são as melhores práticas para o fortalecimento da cultura da integridade e quais práticas devem ser definitivamente abandonadas; quais as formas

de participação social são mais efetivas para gerar ou manter laços de confiança entre os setores público-privado e privado-privado; e qual a forma mais efetiva de divulgar os resultados da adoção dessa Agenda a todos os stakeholders envolvidos. Com essa dinâmica, é possível que a Agenda ganhe não só legitimidade como credibilidade e, com isso, novos adeptos e incentivadores ao longo do tempo.

“ A CRIAÇÃO E A MANUTENÇÃO DE UM AMBIENTE ÉTICO NAS EMPRESAS DEMANDAM SOLUÇÕES MAIS LEGÍTIMAS E PARTICIPATIVAS ”.

4
Lei Complementar nº 1.320, de 06 de abril de 2018, da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Instituiu o Programa de Estímulo à Conformidade Tributária – “Nos Conformes”. Define princípios para o relacionamento entre os contribuintes e o Estado de São Paulo e estabelece regras de conformidade tributária.

5
<https://transparenciainternacional.org.br/home/destaques>

6
<https://www3.ethos.org.br>

7
<http://www.ibgc.org.br>

8
http://www.acrj.org.br/revista_governanca_compliance/edicao001/html5/

9
http://dgp.cnpq.br/dgp/espelho_grupo/3453354339242877

10
<https://direito.rio.fgv.br/>

11
<https://www.fdc.org.br/>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC7 Eyewitness News COMPANIES cut ties with NRA following Florida school shooting. ABC7 Eyewitness News – WABC-TV New York. 24 fev. 2018. Disponível em <https://abc7ny.com/politics/companies-cut-ties-with-nra/3134127/>. Acesso em: 15 ago. 2018
- AGUILERA, Ruth V. CUERVO-CAZURRA, Alvaro. 2009. Corporate Governance: An International Review, Vol. 17, Issue 3, pp. 376–387, May 2009.
- ALM, J. MARTINEZ-VAZQUEZ, J. TORGLER, B. (2010). Developing Alternative Frameworks for Explaining Tax Compliance. New York: Routledge.
- ARNSTEIN, S. R. A ladder of citizen participation, JAIP, Vol. 35, n° 4, July 1969, p. 216–224. Disponível em: <<http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-ofcitizen-participation.html>>. Acesso em 03 nov. de 2011.
- AXELROD, Robert. The Evolution of Cooperation. New York: Basic Books, 1984.
- BERNAL, Andrés. ONETO, Andrés. PENFOLD, Michael. SCHNEIDER, Lisa. Wilcox, John. Corporate Governance in Latin America. Importance for State Owned Enterprises – SOEs Public Policy and Productive Transformation Series No. 6 / 2012.
- BIRD, R. (2010). Smart Tax Administration. Economic Premise. The World Bank – Economic Premise, pp. 1 – 5.
- CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt; BRASIL, Felipe Gonçalves. ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS: UMA REVISÃO DA LITERATURA SOBRE O PAPEL DOS SUBSISTEMAS, COMUNIDADES E REDES. Novos estud. – CEBRAP, São Paulo, n. 101, p. 57–76, Mar. 2015.
- CATLETT, Cynthia; SAUD, Salim. Compliance. Rio de Janeiro: Editora FGV. Atualizada até agosto de 2016, p.4.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). “Retratos da Sociedade Brasileira: Confiança Interpessoal, março de 2014”.
- COUTINHO, Leandro de Mattos. Compliance Anticorrupção, a Lei das Estatais e a Defesa do Estado Democrático de Direito. Editora Lumen Juris. Rio de Janeiro, 2018.
- Edelman Trust Barometer, 2017. Q11–620.
- 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.
- FONTES FILHO, Joaquim Rubens. O conceito e a prática de governança corporativa. Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito/Elvira Cruvinel Ferreira Ventura, coordenação geral; Joaquim Rubens Fontes Filho, Marden Marques Soares, coordenação. Brasília: BCB, 2009. pgs. 31–48.
- MENZEL, Donald C. (2005) Research on Ethics and Integrity in Governance: A Review and Assessment, Public Integrity, 7:2, 147–168. <http://dx.doi.org/10.1080/10999922.2005.11051272>
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 2015.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Compliance à luz da governança corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série: IBGC Orienta).
- IMF. (2016). Corruption: Costs and Mitigating Strategies. Washington: International Monetary Fund.
- MOTA FILHO, Humberto E. C. Governança Pública: Uma agenda positiva. 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. 18–22.
- OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en> access in 03/05/2018
- OECD (2015), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244160-en>
- OVANESSOFF, Armen. PLASTINO, Eduardo e FALEIRO, Flaviano. Por que o Brasil precisa aprender a confiar na inovação colaborativa. Accenture, 2015
- PENFOLD, Michael. ONETO, Andrés. GUZMÁN, Guillermo Rodríguez. Transparency in the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Latin America. Public Policy and Productive Transformation Series Public Policy and Productive Transformation Series N°20 / 2015. CAF Development Bank of Latin America.
- ROSENAU, James N. “Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial”. In: Rosenau, James N. e Czempiel, Ernst-Otto. Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial. Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000. pp. 11–46.
- SCHERER, Andreas Georg. PALAZZO, Guido. The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CRS and its Implications for the Firm, Governance and Democracy. Journal of Management Studies 48:4, June 2011. Doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x

ONDA ANTICORRUPÇÃO NA AMÉRICA LATINA E O COMPARATIVO ENTRE AS LEIS ARGENTINA E BRASILEIRA

LEANDRO DE MATOS COUTINHO

Presidente do 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.

O objetivo do presente artigo é apresentar um breve panorama sobre o contexto no qual se encontram os países da América Latina e suas recentes inovações legislativas voltadas ao combate da corrupção. Desde a lei chilena de 2009 até a lei argentina de 2017, percebe-se uma onda

anticorrupção no continente. O trabalho terá início com a menção às mais recentes inovações legislativas, cobrindo os já citados casos do Chile e da Argentina e também de países como Colômbia, México, Peru e Brasil. A segunda parte será voltada à análise mais detida da norma argen-

tina em comparação com a lei anticorrupção brasileira, destacando suas principais semelhanças e diferenças. Ao final, será feito um apanhado das mais relevantes questões tratadas no decorrer deste artigo, dando-se destaque para a importante linha de pesquisa que se deseja promover.

1
Disponível em <https://static1.squarespace.com/static/5a86d82132601ecb510239c2/t/5a8dc5b89140b72fa5081773/1519240719239IPC+2017+-+RELATO%CC%81RIO+GLOBAL.pdf>
Acesso em 15/08/2018.

INTRODUÇÃO

O último Índice de Percepção da Corrupção (de 2017), formulado pela Transparência Internacional¹, refletiu de forma clara a realidade da corrupção nos países da América Latina.

Com as louváveis exceções do Uruguai (23°) e do Chile (26°), os países do continente latino-americano figuraram em péssimas posições.

Cabe mencionar que, em que pesem todos os esforços vistos no Brasil nos anos recentes, a situação do nosso país no ranking de Percepção da Corrupção piorou sensivelmente, caindo nada menos do que 17 posições entre as pesquisas de 2016 e 2017².

Do total de 180 países pesquisados, a Venezuela foi o destaque mais negativo (169° posição) para o continente. O quadro ao lado resume a situação:

PAÍS DA AMÉRICA LATINA	RANKING NO ÍNDICE DE PERCEPÇÃO DA CORRUPÇÃO (2017)
Uruguai	23°
Chile	26°
Argentina	85°
Brasil	96°
Colômbia	96°
Peru	96°
México	135°
Venezuela	169°

2
Disponível em https://brasil.elpais.combrasil/2018/02/20/politica/1519152680_008147.html
Acesso em 15/08/2018.

Diante dos numerosos casos de corrupção que assolaram esses países no passado recente, é compreensível tal realidade. Como também é compreensível que por conta da pressão das sociedades locais por maior lisura no trato da coisa pública, inovações legislativas venham à tona.

A seguir, passo a tratar de algumas delas.

1. RECENTES INOVAÇÕES LEGISLATIVAS RELATIVAS AO COMBATE À CORRUPÇÃO NA AMÉRICA LATINA

No último mês do ano de 2017, a Argentina aprovou a Lei n° 27.401³, que, alterando o código penal daquele país, trouxe novas disposições para a responsabilidade penal das pessoas jurídicas, com vistas à valorização das práticas anticorrupção.

Assim agindo, a Argentina juntou-se, com certo atraso, a iniciativas que já tiveram lugar em outros países da América Latina. Alguns exemplos merecem ser citados nominalmente.

O primeiro caso foi o Chile⁴, que ainda em 2009 aprovou a Lei de Responsabilidade Penal Empresarial (Lei n° 20.392).

Em 2016, no dia 02 de fevereiro, foi a vez da Colômbia⁵. A Lei n° 1.778, conhecida como Ato de Corrupção Transnacional significou a primeira lei anticorrupção internacional daquele país. A Lei auxilia a Colômbia a cumprir seus compromissos perante a Convenção Anticorrupção da OCDE.

Também em 2016, um pacote anticorrupção foi aprovado pelo México⁶. Entretanto, em vez de mirar nas pessoas jurídicas, o foco da legislação mexicana foi a obrigação de os funcionários públicos apresentarem declarações de patrimônio e renda, o endurecimento das punições e criação de procuradoria contra crimes de corrupção e tribunal federal especializados, além da criação da Auditoria Superior da Federação.

Em 01 de janeiro de 2018, foi a vez do Peru. A Lei n° 30.424⁷ entrou em vigor e introduziu a responsabilidade corporativa por crimes existentes relativos à corrupção, lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo.

Se considerarmos a edição da Lei Anticorrupção brasileira, a Lei n° 12.843, de 1° de agosto de 2013, chegamos ao número de sete países latino-americanos que desde 2009 (Chile como precursor, repita-se)

adotaram legislações voltadas ao combate à corrupção. Ou seja, em menos de uma década, quase a cada ano um país dos ora mencionados aprovou internamente norma (s) voltada (s) ao tema da corrupção.

Comparando o cenário visto no último Índice de Percepção da Corrupção (citado na introdução) com tais movimentos normativos, percebe-se que o caminho no combate à corrupção em nosso continente é longo e que a produção de legislações específicas é necessária e importante. Mas, por outro lado, não suficiente, se não for acompanhada da devida aplicação e mudança de práticas, que lhe garantam efetividade.

Da leitura preliminar dos mencionados normativos, assumo o risco de dizer, com todas as ressalvas aplicáveis às questões do idioma e reconhecendo que se tratam de sistemas jurídicos diversos do nosso, que a lei argentina apresenta

“ PERCEBE-SE QUE O CAMINHO NO COMBATE À CORRUPÇÃO EM NOSSO CONTINENTE É LONGO E QUE A PRODUÇÃO DE LEGISLAÇÕES ESPECÍFICAS É NECESSÁRIA E IMPORTANTE”.

3 Disponível em <http://www.lecnews.com.br/blog/argentina-adota-lei-anticorrupcao/> Acesso em 05/08/2018.

4 Disponível em <http://fcpamericas.com/portuguese/legislacao-anticorrupcao-chile-tres-coisas-empresas-devem-saber/#> Acesso em 07/08/2018.

5 Disponível em <http://fcpamericas.com/portuguese/act-nova-lei-anticorrupcao-decretadana-colombia/#> Acesso em 07/08/2018.

6 Disponível em https://brasil.lel.pais.com/brasil/2016/07/19/internacional/1468897437_825087.html Acesso em 09/08/2018.

7 Disponível em <http://fcpamericas.com/portuguese/peru-inclui-responsabilidade-corporativa-por-crimes-de-corrupcao-na-defesa-de-empresas-possuem-programas-de-conformidade/#> Acesso em 07/08/2018.

maiores similitudes com a legislação adotada no Brasil.

Por tal razão, essa é a questão que passo a me referir abaixo.

Mas antes disso, devo registrar a pertinência do estudo comparado das legislações anticorrupção dos países da América Latina. Para além dos casos tão debatidos do FCPA⁸ (Foreign Corrupt Practices Act) estadunidense de 1977 e o UKBA⁹ (United Kingdom Bribery Act) do Reino Unido de 2010, citados em inúmeros trabalhos e materiais de pesquisa voltados ao tema do compliance, as experiências históricas e sociais que nos unem no continente podem trazer bons ensinamentos para o Brasil, ensinamentos esses mais aplicáveis à nossa realidade.



A ARGENTINA, A SEU TURNO, SOMENTE EM 2017 APROVOU SUA NORMA ANTICORRUPÇÃO, A LEI N° 27.401.

2. COMPARATIVO ENTRE AS LEIS ARGENTINA E BRASILEIRA

Como destacado anteriormente, em 2013, o Brasil aprovou sua legislação anticorrupção (Lei n° 12.846/2013¹⁰), voltada à responsabilidade administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

2.1. DISTINÇÕES

Importante, desde já, pontuar a principal distinção entre as duas legislações. Apesar de serem destinadas ao mesmo público de pessoas jurídicas, a lei brasileira é norma de cunho administrativo¹² enquanto a lei argentina é norma de direito penal, que optou por alterar o próprio código penal daquele país.

A referida distinção tem um efeito fundamental, que é a natureza também penal das sanções previstas na lei argentina. O artigo 7° da Lei n° 27.401 estabelece, em tradução livre, as penas de (i) multa pecuniária; (ii) suspensão total ou parcial das atividades; (iii) suspensão para participar em concursos e licitações públicas; (iv) dissolução e liquidação da personalidade jurídica; (v) perda ou suspensão dos benefícios estatais que tiver; e

A Argentina, a seu turno, somente em 2017 aprovou sua norma anticorrupção, a Lei n° 27.401¹¹, que estabelece a responsabilidade penal aplicável às pessoas jurídicas privadas, tanto de capital nacional ou estrangeiro, com ou sem participação estatal.

(vi) publicação do extrato da sentença condenatória às expensas da pessoa jurídica.

Chama a atenção que, apesar da natureza jurídica distinta, as penas listadas na lei argentina são muito similares às sanções previstas nos artigos 6°¹³, 14¹⁴ e 19¹⁵ da Lei brasileira.

Ainda no rol das distinções, cabe tratar de outra distinção relevante. A lei argentina (artigo 9°) previu hipótese em que as pessoas jurídicas estão eximidas de pena e responsabilidade administrativa quando, cumulativamente: (i) houver denunciado espontaneamente o delito em decorrência de detecção e investigação interna; (ii) houver implementado um sistema de controle e supervisão adequado em momento anterior à instauração do processo; e

8 Disponível em <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act> Acesso em 15/08/2018

10 Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm Acesso em 15/08/2018.

11 Disponível em <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/295000-299999/296846/norma.htm> Acesso em 15/08/2018.

12 Para conhecer a discussão sobre a natureza jurídica da lei brasileira, ver: COUTINHO, Leandro de Matos. Compliance Anticorrupção, Lei das Estatais e Defesa do Estado Democrático de Direito. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018, pp. 7 a 11.

13 Art. 6o Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções: I - multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e

II - publicação extraordinária da decisão condenatória." (Grifou-se)

14 Art. 14. A personalidade jurídica poderá ser desconsiderada sempre que utilizada com abuso do direito para faci-

litar, encobrir ou dissimular a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei ou para provocar confusão patrimonial, sendo estendidos todos os efeitos das sanções aplicadas à pessoa jurídica aos seus administradores e sócios com poderes de administração, observados o contraditório e a ampla defesa." (Grifou-se)

15 Art. 19. Em razão da prática de atos previstos no art. 5o desta Lei, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, por meio das respectivas Advocacias Públicas ou órgãos de representação judicial, ou equivalentes, e o Ministério Público, poderão ajuizar ação com vistas à aplicação das seguintes sanções às pessoas jurídicas infratoras:

I - perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;

II - suspensão ou interdição parcial de suas atividades;

III - dissolução compulsória da pessoa jurídica;

IV - proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos."

(Grifou-se)

(iii) houver devolvido o benefício obtido de orma indevida.

A lei brasileira não previu questão semelhante e isso é motivo de crítica de doutrinadores nacionais. A rigor, a norma trouxe apenas questões que devem ser consideradas na aplicação de sanções¹⁶, mas sem eximir a responsabilidade das pessoas jurídicas. Nem mesmo a celebração do acordo de leniência¹⁷ garante a isenção de pena, de acordo com o Decreto n° 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção brasileira.

2.2. SIMILITUDES

Em se tratando das similitudes, vários são os exemplos.

Como mencionado há pouco, o acordo de leniência encontra-se previsto na legislação brasileira. Na Argentina, não é diferente. Também há tal figura (artigo 16), mas com o nome de Acuerdo de Colaboración Eficaz.

Mais uma vez, deve-se render elogios à norma argentina, pois o acordo por lá celebrado tem como partes apenas a pessoa jurídica e o Ministério Público Fiscal, sendo levado à juízo para aprovação ou reprovação.

Inexistem, assim, inúmeros agentes e partes interessadas no acordo de leniência argentino, como se vê no similar brasileiro¹⁸. Também esse assunto – multiplicidade de agentes e órgãos competentes – é objeto de crítica por parte dos doutrinadores nacionais, crítica essa que compartilho, na medida em que causa insegurança jurídica para as pessoas jurídicas e para o próprio Estado.

A matéria é tão tormentosa que chegou a ser objeto da Medida Provisória n° 703, de 2015, que alterava os dispositivos da Lei Anticorrupção referentes ao acordo de leniência de forma a garantir maior seguran-

“**DEVE-SE RENDER ELOGIOS À NORMA ARGENTINA, POIS O ACORDO POR LÁ CELEBRADO TEM COMO PARTES APENAS A PESSOA JURÍDICA E O MINISTÉRIO PÚBLICO FISCAL, SENDO LEVADO À JUÍZO PARA APROVAÇÃO OU REPROVAÇÃO”.**

ça jurídica aos signatários dos Acordos. Mas a Medida perdeu a vigência sem aprovação pelo Congresso Nacional.

Outro ponto de conexão entre as legislações é o programa de integridade. Neste caso, até a nomenclatura, com as distinções aplicáveis em relação ao idioma, é a mesma.

Os artigos 22 e 23 da norma argentina tratam do conceito do programa de integridade e do seu conteúdo. Ademais, o artigo 24 da lei portenha estipula como requisito para contratar com o Estado nacional argentino que as pessoas jurídicas possuam programas de integridade em certas situações específicas, como montante e concessão de serviços públicos.

Experiência semelhante foi adotada por alguns estados brasileiros, mas não pelo Governo Federal. É exemplo o estado do Rio de Janeiro (Lei n° 7.753, de 17 de outubro de 2017¹⁹), que impôs a exigência de programa de integridade para as contratações (artigo

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

I - a gravidade da infração;

II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;

III - a consumação ou não da infração;

IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;

V - o efeito negativo produzido pela infração;

VI - a situação econômica do infrator;

VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;

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;

IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e

X - (VETADO).

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal.”

(Grifou-se)

17 “Art. 23. Com a assinatura do acordo de leniência, a multa aplicável será reduzida conforme a fração nele pactuada, observado o limite previsto no § 2o do art. 16 da Lei no 12.846, de 2013.

§ 1o O valor da multa previsto no caput poderá ser inferior ao limite mínimo previsto no art. 6o da Lei no 12.846, de 2013. § 2o No caso de a autoridade signatária declarar o descumprimento do acordo de leniência por falta imputável à pessoa jurídica colaboradora, o valor integral encontrado antes da redução de que trata o caput será cobrado na forma da Seção IV, descontando-se as frações da multa eventualmente já pagas.”

(Grifou-se)

18 “Art. 16. A autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública poderá celebrar acordo de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo, sendo que dessa colaboração resulte: [...]”

(Grifou-se)

“Art. 22. Fica criado no âmbito do Poder Executivo federal o Cadastro Nacional de Empresas Punidas - CNEP, que reunirá e dará publicidade às sanções aplicadas pelos órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo com base nesta Lei. [...]

§ 3o As autoridades competentes, para celebrarem acordos de leniência previstos nesta Lei, também deverão prestar e manter atualizadas no Cnep, após a efetivação do respectivo acordo, as informações acerca do acordo de leniência celebrado, salvo se esse procedimento vier a causar prejuízo às investigações e ao processo administrativo.

19 Disponível em http://www2.alerj.rj.gov.br/lotus_notes/default.asp?id=2&url=L0NPTLRMRUkuTINGL2M4YWewOTAwMDIIZmVLZjYwMzI1NjRlYzAwNjBkZmZmLzBIMTEwZDaxNDIIM2Q0Nzk4MzI1ODFjMzAwNWl4MmFkP09wZW5Eb2N1bWVudA==
Acesso em 15/08/2018.

1º) cujos limites em valor sejam superiores ao da modalidade de licitação concorrência, sendo R\$1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) para obras e serviços de engenharia e R\$650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais) para compras e serviços, mesmo que na forma de pregão eletrônico, e o prazo do contrato seja igual ou superior a 180 (cento e oitenta) dias.

A lei anticorrupção brasileira, por sua vez, tratou apenas no inciso VIII do artigo 7º superficialmente dos programas de integridade, ao mencionar “existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade”. Coube ao Decreto nº 8.420/2015 esmiuçar o tema, dedicando todo seu Capítulo IV ao Programa, tanto definindo no que consiste (artigo 41), quanto como deve ser avaliado (artigo 42), para além de menções como fator redutor da sanção administrativa²⁰ e cláusula para o acordo de leniência²¹.

Quando se tratam das multas aplicáveis às pessoas jurídicas, também há semelhanças entre as leis, mesmo que não sejam idênticas. A lei argentina (artigo 7º) prevê a multa de 2 (duas) a 5 (cinco) vezes o benefício indevido obtido ou que se poderia obter, enquan-

“ A LEI BRASILEIRA, POR OUTRO LADO, FOI MAIS DIRETA NA RESPONSABILIZAÇÃO DA PESSOA JURÍDICA”.

to a lei brasileira²² a estipula entre 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento, sem nunca ser menor do que a vantagem auferida. Só os casos concretos e os valores das vantagens obtidas definirão quais das multas serão mais graves, a argentina ou a brasileira.

Vale registrar que na Argentina as multas são aplicadas pelos juízes (artigo 8º), face à sua natureza penal, enquanto na lei brasileira²³ a competência é da autoridade máxima de cada órgão ou entidade de quaisquer dos Poderes.

Por fim, ainda no rol das similitudes, é relevante tratar da responsabilização da pessoa jurídica independentemente das pessoas naturais. A lei argentina (artigo 6º) intitula tal questão como Independencia de las acciones, prevendo (em tradução livre) que a pessoa

jurídica poderá ser responsabilizada ainda que não seja possível identificar e julgar a pessoa natural que tiver atuado, sempre que as circunstâncias do caso permitam estabelecer que o delito não poderia ter sido cometido sem a tolerância dos órgãos da pessoa jurídica.

A lei brasileira²⁴, por outro lado, foi mais direta na responsabilização da pessoa jurídica, deixando claro que poderá ocorrer independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais.

Certamente os exemplos poderiam ser mais numerosos, mas os destaques apresentados já conferem boa percepção em relação às leis em tela. Tanto a Argentina quanto o Brasil podem agora se valer de bons instrumentos no combate à corrupção por parte das pessoas jurídicas.

²⁰Art. 18. Do resultado da soma dos fatores do art. 17 serão subtraídos os valores correspondentes aos seguintes percentuais do faturamento bruto da pessoa jurídica do último exercício anterior ao da instauração do PAR, excluídos os tributos:

[...]
V - um por cento a quatro por cento para comprovação de a pessoa jurídica possuir e aplicar um programa de integridade, conforme os parâmetros estabelecidos no Capítulo IV.”

(Grifou-se)
²¹Art. 37. O acordo de leniência conterà, entre outras disposições, cláusulas que versem sobre:

[...]
IV - a adoção, aplicação ou aperfeiçoamento de programa de integridade,

conforme os parâmetros estabelecidos no Capítulo IV.”

(Grifou-se)
²²Art. 6º. Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções: I - multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e

[...]
(Grifou-se)
²³Art. 8º. A instauração e o julgamento de processo administrativo para apu-

ração da responsabilidade de pessoa jurídica cabem à autoridade máxima de cada órgão ou entidade dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que agirá de ofício ou mediante provocação, observados o contraditório e a ampla defesa.”

(Grifou-se)
²⁴Art. 3º. A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito. § 1º. A pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais referidas no caput.

[...]
(Grifou-se)

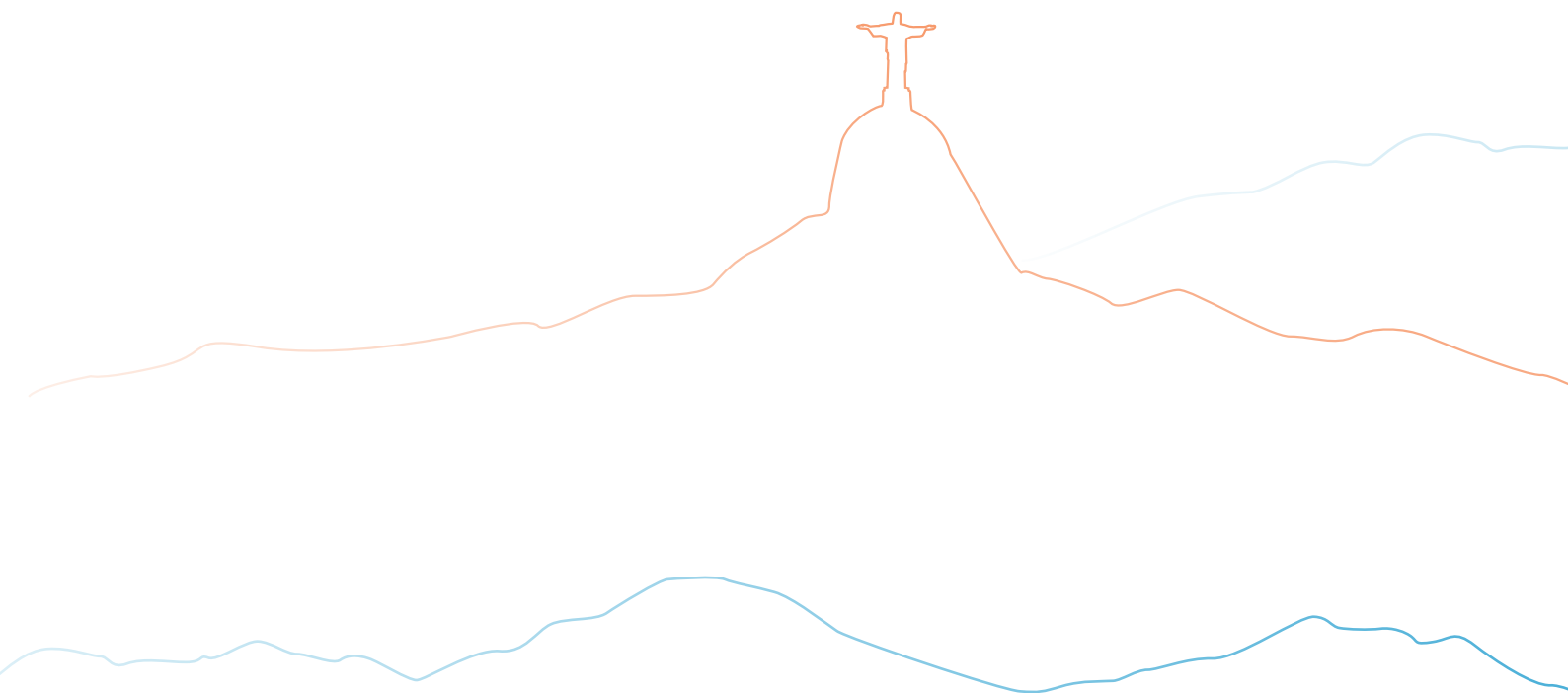
3. CONCLUSÃO

Procurou-se desde a introdução apresentar um breve panorama sobre o contexto no qual se encontram os países da América Latina no combate à corrupção. Ao mesmo tempo em que seus países figuram, como regra, em posições insatisfatórias no Índice de Percepção da Corrupção da Transparência Internacional, verifica-se a edição de novas legislações no continente tratando do tema anticorrupção em países como Chile, Colômbia, México, Peru, Brasil e finalmente na Argentina. Esse ponto foi coberto na primeira parte do artigo.

A segunda parte, a seu turno, teve por objetivo apresentar uma análise comparativa mais detida em relação às leis argentina e brasileira, dando destaque às principais distinções e similitudes. Verificou-se que tanto a Argentina quanto o

Brasil podem agora se valer de bons instrumentos no combate à corrupção por parte das pessoas jurídicas.

Assim, como se viu no decorrer do artigo, o caminho a ser percorrido pelos países da América Latina ainda é longo, até pelo histórico de escândalos nesta seara, mas a nova onda legislativa traz esperança de outros ares, desde que as normas tenham efetiva aplicação em resposta aos anseios sociais por mais integridade e melhor gestão da coisa pública. Ademais, o estudo de Direito Comparado em relação às legislações anticorrupção dos países da América Latina, que ora se inaugura e demanda maior aprofundamento, pode trazer bons ensinamentos para o Brasil, especialmente por conta das experiências históricas e sociais que nos unem no continente.



RISCO REPUTACIONAL: DESAFIOS PARA O GERENCIAMENTO

“It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you’ll do things differently”.

Warren Buffett

**MORGANA
CASAGRANDE**

Advogada Certificada pela Society for Corporate Compliance and Ethics - SCCE. Gerente de Compliance e Risco do Comitê Rio 2016. Presidente do Conselho Deliberativo do ICRio.

1. INTRODUÇÃO

Há alguns anos, a preocupação com a reputação das empresas vem ganhando espaço na agenda estratégica das corporações. Isso se deve à percepção do significativo valor que a reputação, ou a perda dela, tem para os negócios. Recentes acontecimentos no setor de óleo e gás (vazamento de óleo da BP), no setor automotivo (emissão de poluentes da Volkswagen), na indústria esportiva (corrupção na FIFA, doping dos atletas russos), no setor financeiro (diversos casos) entre inúmeros outros, corroboram essa percepção.

Embora o tema não seja novidade, no passado os negócios já eram feitos na base da confiança (aqui entendido como sinônimo de reputação), a visibilidade das organizações, trazida pelo crescimento da internet e das mídias sociais, em que as notícias (verdadeiras ou não) espalham-se rapidamente, mudou radicalmente a dinâmica com que elas tratam do assunto.

Pesquisa do World Economic Forum¹ revelou que a reputação corresponde a 25% do valor de mercado de uma organização. Enquanto se tornou seu principal ativo, constituiu-se, também, em um risco a ser cuidadosamente gerenciado.

Além da relevância da reputação como ativo organizacional, somam-se as questões regulatórias. Alguns órgãos reguladores de alcance transnacional recomendam que as organizações estabeleçam um processo de gerenciamento de riscos que inclua o risco reputacional, como é o caso do Acordo da Basileia II (2009)², no que tange ao mercado financeiro.

1
Global Risks
Report 2012 –
World Economic
Forum

2
Proposed
Enhancements
to the Basel II
Framework –
2009

“ PESQUISA DO
WORLD ECONOMIC
FORUM REVELOU
QUE A REPUTAÇÃO
CORRESPONDE A 25% DO
VALOR DE MERCADO DE
UMA ORGANIZAÇÃO”.

2. O QUE É RISCO REPUTACIONAL

Existem diversos conceitos para risco reputacional, normalmente refletindo os atributos da indústria a que se refere.

Risco reputacional “is the risk of damaging the institution’s trustworthiness in the marketplace”³;

Risco reputacional “can be defined as the risk arising from negative perception on the part of customers, counterparties, shareholders, investors or regulators that can adversely affect a bank’s ability to maintain existing, or establish new, business relationships and continued access to sources of funding (eg through the interbank or securitisation markets)”⁴;

Independentemente das definições analisadas, elas mantêm um elemento comum, que é o risco de danificar o elo de confiança existente entre a empresa e seus clientes, seus investidores, seus funcionários, órgãos reguladores e demais partes relacionadas.

2.1 REPUTAÇÃO VS MARCA VS IDENTIDADE VS IMAGEM

Estudiosos do tema reputação corporativa reconhecem que é comum profissionais e mesmo acadêmicos utilizarem os termos reputação, marca, identidade e imagem de forma indiscriminada (Dowling, 2001). Entretanto, para fins de gerenciamento de risco reputacional, é importante entender as diferenças entre os conceitos para evitar uma análise desvirtuada do aspecto reputacional dos riscos.

Enquanto marca é uma propriedade da empresa, sobre a qual se pode ter propriedade intelectual, a reputação não tem dono, pertence a todas as partes interessadas de quem depende. Nas palavras do Prof. Cees Van Ries⁵, marca “é uma promessa” enquanto reputação “é reflexo da sua

promessa”. E para melhor visualização da diferença, ele utiliza o exemplo da Coca-Cola, que tem uma marca conhecida mundialmente, enquanto poucos conhecem a empresa Coca-Cola, que é detentora de dezenas de outras marcas. Isso se explica porque a empresa investiu no produto Coca-Cola e não na imagem da empresa.

Ainda segundo Dowling, a identidade corporativa é definida como os símbolos e a nomenclatura, tais como logomarcas, slogans promocionais, etc., utilizados pela organização para se identificar ante suas partes interessadas. Por sua vez, a imagem corporativa corresponde à avaliação que cada indivíduo faz da empresa, a partir de seu conjunto de sentimentos e crenças.

3

Risco de prejudicar a confiabilidade da organização no mercado. Tradução livre. Measuring Operational and Reputational Risk: A Practitioner’s Approach.

4

Pode ser definido com o risco que surge da percepção negativa por parte de clientes, parceiros, acionistas, investidores ou reguladores, que podem afetar, adversamente, a capacidade do banco de manter ou estabelecer novos negócios e acesso a fontes de financiamento (por ex., por meio dos mercados interbancários e de securitização). Tradução livre. Comitê da Basileia II.

“**PARA FINS DE GERENCIAMENTO DE RISCO REPUTACIONAL, É IMPORTANTE ENTENDER AS DIFERENÇAS ENTRE OS CONCEITOS PARA EVITAR UMA ANÁLISE DESVIRTUADA DO ASPECTO REPUTACIONAL DOS RISCOS”.**

5

Vice-presidente do Reputation Institute e Professor da Erasmus University – Roterda, em entrevista concedida em março/2011, por ocasião da aula inaugural do Programa de Mestrado em Gestão Internacional da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM/SP.

3. ENTENDENDO RISCO REPUTACIONAL

O risco reputacional não é um risco mapeado de forma isolada, está sempre associado a outros riscos, geralmente riscos operacionais, que ao se concretizarem, podem afetar negativamente a confiabilidade nos produtos ou serviços da empresa, na sua marca e imagem pública, implicando, então, em um dano à sua reputação e, conseqüentemente, em perdas financeiras.

A natureza intangível e mutável do risco reputacional (altera-se, conforme alteram-se os riscos a ele relacionados) o torna muito complexo de gerenciar, mitigar ou evitar.

Explicando: em 2014, pesquisa da Deloitte sobre Riscos Reputacionais demonstrava que os riscos relacionados à ética e integridade, como fraude, suborno e corrupção, estavam no topo da lista dos que podiam causar maior impacto reputacional, de acordo com mais de 300 executivos respondentes. Já em 2016, um levantamento da EY revelou que a maior preocupação de investidores estava relacionada à exposição e gerenciamento de riscos de natureza social, ambiental e de governança corporativa (ESG), em vista do potencial impacto reputacional. A situação é tão preocupante que apenas 9% dos respondentes informaram que não mudariam sua decisão de investimento ao tomar conhecimento de um potencial ou concretizado risco ambiental. Ou seja, num intervalo curto de dois anos, pesquisas conduzidas por duas das “Big4” demonstraram uma mudança significativa nos principais ris-

cos que produzem impactos reputacionais. Estas alterações periódicas, que de certa forma estão alinhadas com os problemas que a sociedade como um todo enfrenta, demandam um gerenciamento ativo dos riscos reputacionais para que se possa alcançar o objetivo almejado de proteger a organização.

Anteriormente a estas pesquisas, a The Economist Intelligence Unit, em 2007, já alertava que o risco reputacional era considerado um dos riscos mais “ameaçadores” para as organizações, principalmente pela dificuldade em mensurá-lo.

Neste sentido, enquanto se pode fazer uso de metodologias tradicionais para mensurar o impacto e a probabilidade dos reflexos na reputação da organização, decorrentes da ocorrência de um determinado evento de risco, não há uma metodologia objetiva para estabelecer a extensão desse impacto, ou seja, o quanto a reputação da empresa será afetada negativamente caso determinado evento de risco se materialize.

Entretanto, especialistas no tema argumentam que a utilização de um método que considere uma combinação de aspectos qualitativos e quantitativos na avaliação da exposição ao risco reputacional pode alcançar um resultado satisfatório para seu controle (por exemplo, Bonime-Blanc e Ponzi, 2016).

Ao analisar a reação do mercado de capitais quando se

tornam públicos eventos de fraude, corrupção, penalidades dos órgãos reguladores ou qualquer outro evento negativo para as organizações, estudos encontram reações negativas diretas, em montantes que excedem a perda operacional. Isso demonstra perda de confiabilidade na empresa, ou seja, uma perda reputacional. Por outro lado, pesquisas recentes realizadas nos Estados Unidos pelo “Reputation Institute” evidenciam que empresas com forte reputação tendem a ter um desempenho 2.5 vezes melhor do que o mercado em geral, além de se beneficiarem de mais apoio e confiança de seus clientes e investidores em momentos de crise.

Assim, negligenciar o risco reputacional, ou mesmo um risco com grande repercussão reputacional, pode ter um impacto catastrófico na organização.

“**NEGLIGENCIAR O RISCO REPUTACIONAL, OU MESMO UM RISCO COM GRANDE REPERCUSSÃO REPUTACIONAL, PODE TER UM IMPACTO CATASTRÓFICO NA ORGANIZAÇÃO**”.

4. GERENCIAMENTO DO RISCO REPUTACIONAL

A reputação de uma organização está associada a expectativas e percepções de clientes internos, como funcionários, investidores / acionistas, e externos, como fornecedores, potenciais investidores e funcionários, órgãos reguladores, mídia, entre outros.

Na estrutura das organizações, áreas distintas são responsáveis por cada grupo: funcionários – Recursos Humanos, fornecedores – Suprimentos, mídia – Comunicações, etc. Como as áreas se intercomunicam e mais de um grupo de partes interessadas pode ser impactado pelo mesmo evento de risco, em graus de reação variados, uma das premissas para gerenciamento efetivo do risco reputacional é que ele seja gerido de forma integrada,

envolvendo as diversas áreas da organização, e não como uma função isolada.

Identificar os principais grupos que podem impactar na reputação da organização e entender suas respectivas expectativas são elementos chave do programa de gerenciamento do risco reputacional. Gerenciar esse risco significa gerenciar tais expectativas, traçando estratégias para endereçar as necessidades de cada um.

Para melhor compreensão, apresentamos alguns exemplos de reações das partes interessadas, de acordo com Bonime-Blanc e Ponzí, 2016, salientando que a reação pode se dar em um grupo individual ou em diversos deles:

GRUPO	REAÇÃO
Clientes	Desde nenhuma reação a boicote ao negócio da empresa
Funcionários e famílias	Desde raiva e desconfiança (famílias de mortos e feridos) a defesa do status quo (empresa fez o seu melhor, essas coisas acontecem)
Investidores	Manutenção do investimento em longo prazo até desinvestimento imediato
Mídia	Aceite das justificativas da empresa a profundas investigações
Órgãos reguladores	Desde aplicação mais flexível da legislação até bem rigorosa

Outro dos desafios para as organizações ao lidar com risco reputacional é identificar, em cada um dos riscos mapeados, o componente específico da reputação e em quais grupos ele poderá produzir reações.

Para isso, é preciso envolver uma equipe multidisciplinar de profissionais experientes, e definir princípios internos sobre o que constitui impacto reputacional, a fim de evitar resultados arbitrários no mapeamento dos riscos. Uma vez que as regras de identificação tenham sido corretamente estabelecidas, entra-se em um aspecto ainda mais subjetivo de mensuração do risco reputacional, que é determinar a extensão de repercussão.

A extensão do dano reputacional depende de vários fatores, como por ex., o nível de reputação da organização anteriormente ao evento e de sua habilidade em lidar com questões reputacionais, recobrando sua reputação ao longo do tempo.

É preciso, também, levar em consideração o contexto social em que a empresa está inserida. Na era da globalização, esse pode ser um grande problema para empresas que atuam internacionalmente. Em uma comparação entre empresas sediadas nos Estados Unidos, no Japão e na Europa, o Prof. Cees Van Riel, argumenta que:

“Os estilos, os modos como reagem aos conflitos, as propostas, estratégias e modos de relação com o público são abordagens completamente diferentes, porque eles têm percepções diferentes sobre o que está acontecendo no contexto social. Por exemplo: em uma situação problema ou de conflito, os japoneses tenderão a fazer de conta, a ignorar ou evitar qualquer debate. Já as empresas dos Estados Unidos tendem a resolver os conflitos com o jogo do poder e da força. Os europeus, por outro lado, buscam a solução para os problemas aderindo à retórica de um diálogo infinito, que também não resolve. Tem-se que ser muito mais sofisticado nas relações com o contexto social”.

Fato é que, gerenciar o risco reputacional de forma proativa, efetuando uma análise consistente da reputação da organização, criando estratégias

e protocolos para lidar com os eventos de riscos, é mais fácil e economicamente viável do que restabelecer a reputação posteriormente, além de evitar

que um risco mal administrado se transforme em uma crise de larga escala.

5. CONCLUSÃO

O risco reputacional não é um risco que existe por si só. É considerado um subproduto de outros riscos aos quais está necessariamente vinculado. Por se tratar de um risco intangível e de avaliação subjetiva, impõe grandes desafios às organizações para gerenciá-lo.

Tem também uma natureza mutável, uma vez que se altera conforme alteram-se os riscos aos quais está relacionado.

A repercussão da materialização de riscos com impactos reputacionais pode afetar um grupo único de partes interessadas, como clientes, investidores, órgãos reguladores e funcionários, ou diversos, cada um com suas próprias expectativas. Gerenciar efetivamente os riscos reputacionais consiste em gerenciar as expectativas de tais grupos. Além disso, requer uma gestão interdisciplinar.

De acordo como Prof. Cees Van Riel, “reputação é algo que se constrói numa perspectiva de longo prazo, e toda a organização precisa ser coerente com seus propósitos e o modo como se relaciona com o seu contexto social”.

“**REPUTAÇÃO É ALGO QUE SE CONSTRÓI NUMA PERSPECTIVA DE LONGO PRAZO, E TODA A ORGANIZAÇÃO PRECISA SER COERENTE COM SEUS PROPÓSITOS E O MODO COMO SE RELACIONA COM O SEU CONTEXTO SOCIAL”.**

PROF. CEES VAN RIEL



BIBLIOGRAFIA

DOWLING, G. *Creating Corporate Reputations – Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press: 2001.

FOMBRUN, Charles J. *Reputation: Realizing Value from de Corporate Image*. Harvard Business Review Press: 1996

LAM, James. *Implementing Enterprise Risk Management: From Methods to Applications*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. 2017.

SOPRANO, Aldo, CRIELAARD, Bert Fabio; RUSPANTINI, Daniele. *Measuring Operational and Reputational Risk: A Practitioner's Approach*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. 2015

STANTON, Thomas H., WEBSTER, Douglas W. *Managing Risk and Performance: A Guide for Government Decision Makers*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. 2014

ELETRÔNICAS

The rise of the reputation economy. 2014. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2014/01/the-rise-of-the-reputation-economy/> Acessado em 08 de agosto de 2018.

The appeal of ESG analysis in risk management. Disponível em: <https://www.ey.com/gl/en/services/assurance/climate-change-and-sustainability-services/ey-the-appeal-of-esg-analysis-in-risk-management> Acessado em 08 de agosto de 2018.

Basel Committee on Banking Supervision. Consultative Document. 2009. Disponível em: <https://www.bis.org/publ/bcbs150.pdf> Acessado em 07 de julho de 2018.

2014 Global Survey on Reputation Risk Report. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx_grc_ReputationeRisk%20survey%20report_FINAL.pdf – Acessado em 29 de julho de 2018.

Modeling Operational Risk Incorporating Reputation Risk: An Integrated Analysis for Financial Firms <https://www.vworm.rw.fau.de/files/2016/10/Reputation-Risk-2016-10-17-WP.pdf> – Acessado em 30 de junho de 2018.

A new approach for measuring corporate reputation. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v54n1/a06v54n1.pdf> – Acessado em 14 de agosto de 2018.

The Economist Intelligence Unit. Best practice in risk management research. 2007 http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_Risk_Management.pdf

Reputação corporativa e alinhamento estratégico na era global: entrevista com Cees Van Riel. *Revistacmc.espm.br*. V.8. n.21. P.203-210. 2011 – Acessado em 28 de julho de 2018.

www.reputationinstitute.com – Acessado em 28 de julho de 2018.



“

O que a sociedade de fato precisa, e nisso está comprometido o ICRio, é a busca da efetiva integridade nos negócios, tanto privados quanto públicos, com vistas ao desenvolvimento econômico e social do nosso estado e do Brasil”.

LEANDRO DE MATOS COUTINHO
Presidente do ICRio





Av. Rio Branco, 1 - 12º andar - RB1, Centro - Rio de Janeiro - RJ
Tel.: (21) 2558-8068 | secretaria@icrio.org | <https://icrio.org/>