

DANIEL PERRELLI LANÇA
RODOLFO VIANA PEREIRA

MANUAL PRÁTICO DE COMPLIANCE ANTI-SUBORNO

Guia de
Implementação
da Norma
ISO 37001:2017

2^a
EDIÇÃO



sg academy



sg academy

SOBRE A EDITORA SG ACADEMY

A Editora SG Academy é resultado de uma das ações de responsabilidade social da empresa SG Compliance. Somos a primeira editora especializada em Compliance do mundo 100% *open access*. Isso significa que todos os custos de publicação são arcados pela SG Compliance e todas as nossas publicações podem ser baixadas gratuitamente no nosso site com um simples clique!

Aliás, caso você possua obra individual ou coletiva de qualidade destacada na temática e queira publicar conosco, envie email para contato@sgcompliance.net. Caso seja aprovada pelo nosso Conselho Editorial, ela poderá ser publicada sem qualquer custo.

Confira em <https://sgcompliance.net/sg-academy/>



sg compliance

SOBRE A SG COMPLIANCE

A SG Compliance presta serviços sob medida de consultoria e de suporte tecnológico para avaliação, estruturação e gestão de GRC – Governança, Risco e Compliance em organizações privadas e públicas.

Pioneira no mercado nacional e reconhecida como uma das empresas mais inovadoras na área, apoiamos nossos clientes não só na elaboração de análises, diagnósticos e recomendações, mas sobretudo na execução dos planos de ação, através da co-implementação direta das soluções, com suporte em plataformas tecnológicas de gestão de serviços.

Nossos diferenciais competitivos estão na vasta e diversificada experiência nacional e internacional dos sócios e da equipe, na gama de soluções oferecidas a partir de um único lugar (*one-stop-shop*) e nas ferramentas metodológicas e tecnológicas utilizadas que garantem a entrega de produtos e serviços de forma personalizada e gradual, de acordo com o orçamento, tamanho, complexidade e necessidade de cada organização.

Confira em <https://sgcompliance.net/>

**DANIEL PERRELLI LANÇA
RODOLFO VIANA PEREIRA**

MANUAL PRÁTICO DE COMPLIANCE ANTISSUBORNO

Guia de
Implementação
da Norma
ISO 37001:2017



 sg academy

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Bibliotecária: Maria Isabel Schiavon Kinasz, CRB9 / 626

Lança, Daniel Perrelli

L244m Manual prático de compliance antissuborno: guia de implementação da norma ISSO 37001: 2017 / Daniel Perrelli Lança, Rodolfo Viana Pereira -2.ed. - Belo Horizonte: SG Academy, 2022.
224p.; 22,5cm

ISBN:978-65-991875-2-0

1. Programas de compliance. 2. Corrupção – Brasil. 3. Governança corporativa. I. Pereira, Rodolfo Viana. II. Título.

CDD 342 (22.ed)

CDU 342

SUMÁRIO

1	LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO E ANTISSUBORNO NO BRASIL E NO MUNDO	9
1.1	A CORRUPÇÃO NO BRASIL – PERSPECTIVAS E IMPACTO ...	9
1.2	MOVIMENTOS INTERNACIONAIS DE COMBATE À CORRUPÇÃO.....	14
1.3	A LEI FEDERAL N. 12.846/13 E O DECRETO N. 8.420/15	22
1.4	ACORDO DE LENIÊNCIA	36
2	SISTEMAS DE GESTÃO E A ISO	39
2.1	ISO 19600, 37301 E 37001	42
2.2	ISO E OS SISTEMAS DE GESTÃO	43
2.3	A ABNT NBR ISO 37001:2017	44
2.4	ESTRUTURA DA NORMA ISO 37001	46
2.5	A CERTIFICAÇÃO	48
2.6	INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS.....	52
3	FUNDAMENTOS DE COMPLIANCE ANTISSUBORNO	53
3.1	CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO	53
3.1.1	Introdução ao <i>compliance</i> antissuborno	53
3.1.2	Governança corporativa e <i>compliance</i> antissuborno.....	59
3.1.3	Ética empresarial.....	64
3.1.4	A organização e seu contexto	67
3.1.5	As necessidades e expectativas das partes interessadas	68
3.1.6	Determinando o escopo do Sistema de Gestão Antissuborno	70
3.1.7	O Sistema de Gestão Antissuborno.....	71
3.1.8	Gerenciando os riscos de suborno.....	74
3.2	LIDERANÇA.....	85
3.2.1	Comprometimento da alta administração e <i>tone from the top</i>	85
3.2.1.1	<i>Alta Direção</i>	86
3.2.1.2	<i>Órgão diretivo</i>	88

3.2.2	Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais	91
3.2.3	Tomada de decisão delegada	92
3.2.4	Entendendo o departamento de <i>compliance</i> da organização	94
3.2.4.1	<i>A função do compliance antissuborno</i>	95
3.2.4.2	<i>Atribuições da função de compliance antissuborno</i>	97
3.2.4.3	<i>Características da função de compliance antissuborno</i>	99
3.2.4.4	<i>Recursos – os custos de um Sistema de Integridade Antissuborno</i>	104
3.2.4.5	<i>A responsabilidade dos Compliance Officers e os riscos envolvidos</i>	105
3.3	POLÍTICA ANTISSUBORNO.....	112
3.3.1	Comprometimento da alta direção e do órgão diretivo.....	115
3.3.2	Conscientização, treinamento e comunicação.....	116
3.3.3	Contratação de pessoal.....	118
3.3.4	Implementação do sistema de gestão antissuborno por parceiros de negócios não controlados	120
3.3.5	Canal de denúncias e investigações internas.....	121
3.3.6	Auditoria interna.....	122
3.3.7	Suborno pelo pessoal da organização	123
3.3.8	Relacionamento com agentes públicos	127
3.3.9	Facilitação e pagamentos de extorsão	132
3.3.10	<i>Conflitos de interesse</i>	134
3.3.11	<i>Razoável e proporcional</i>	138
3.4	APOIO	140
3.4.1	Processo de contratação de pessoal e due diligence de integridade	141
3.4.2	Bônus de desempenho	147
3.4.3	Conscientização e treinamento.....	148
3.4.4	Comunicação.....	153
3.4.5	Controle da informação documentada.....	158

3.5 OPERAÇÃO	161
3.5.1 Due diligence de integridade de terceiros	161
3.5.2 Controles financeiros e não financeiros	169
3.5.3 Gerenciando controles de inadequação antissuborno	172
3.5.4 Implementação de controles antissuborno por organizações controladas e por parceiros de negócios	173
3.5.4.1 <i>Implementação de controles antissuborno por organizações controladas</i>	174
3.5.4.2 <i>Implementação de controles antissuborno por parceiros de negócios não controlados</i>	176
3.5.5 Código de conduta e comprometimento antissuborno	180
3.5.5.1 <i>Política de presentes, hospitalidade, doações e benefícios</i>	182
3.5.5.2 <i>Descumprimentos ao código e penalidades</i>	185
3.5.5.3 <i>Comprometimento antissuborno</i>	186
3.5.6 Canal de denúncias	187
3.5.6.1 <i>Características do canal de denúncias</i>	190
3.5.7 Investigando e lidando com suborno	193
3.6 PLANEJAMENTO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MELHORIA CONTÍNUA	200
3.6.1 Plan – planejamento	201
3.6.1.1 <i>Identificação do problema</i>	202
3.6.1.2 <i>Análise da solução</i>	203
3.6.1.3 <i>Plano de ação</i>	204
3.6.2 Do – apoio/operação	205
3.6.3 Check – avaliação de desempenho	206
3.6.3.1 <i>Monitoramento, medição, análise e avaliação</i>	207
3.6.3.2 <i>Auditoria interna</i>	209
3.6.3.3 <i>Análise crítica</i>	212
3.6.4 Act – não conformidade, ação corretiva e melhoria contínua	214
4 REFERÊNCIAS	217

As normas ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) são protegidas pelos direitos autorais por força de legislação nacional e acordos, convenções bem como tratados em vigor, não podendo ser reproduzidas total ou parcialmente sem autorização prévia por escrito da ABNT. As normas ABNT foram aqui utilizadas mediante autorização expressa da ABNT.

LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO E ANTISSUBORNO NO BRASIL E NO MUNDO

1.1 A CORRUPÇÃO NO BRASIL – PERSPECTIVAS E IMPACTO

No Brasil e no mundo, vê-se uma grave crise institucional ocasionada por escândalos de corrupção, desvios generalizados, lavagem de dinheiro e envolvimento em superfaturamentos de obras públicas. A história ensina-nos que a corrupção é um problema que persiste em solo brasileiro desde os tempos mais primórdios.

No Brasil o modelo de colonização aplicado pela Coroa Portuguesa sempre teve como características o patrimonialismo e o clientelismo, com clara ausência de distinção entre público e privado, com forte favorecimento de indivíduos com base nos laços familiares e de amizade. A corrupção sempre foi tolerada pela Corte e ignorada pela Justiça; assim, encontrou no Brasil as condições propícias para perpetuar-se na cultura de um país, até então, em formação.

Mesmo após as duas primeiras grandes mudanças no sistema político brasileiro – a Independência e a Proclamação da República –, não houve ruptura com as práticas patrimonialistas e clientelistas. Tais práticas foram, ao longo da histórica, ganhando novas formas e expandindo-se nas relações das instituições públicas e no cotidiano brasileiro.

Tal contexto de corrupção encontra-se tão permeado na nossa cultura que não raro nos deparamos com situações suscetíveis a pequenas corrupções cotidianas – ao solicitar um atestado médico, um recibo de táxi; ao pagar para furar a fila de vistoria etc.

A Transparência Internacional realizou uma pesquisa mundial na qual questionou os cidadãos sobre a experiência pessoal e direta de corrupção deles na vida diária. O **Barômetro de Corrupção Global** mostrou que, em todo o mundo, um em cada quatro cidadãos disseram que pagaram algum tipo de suborno ao acessar serviços públicos em 12 meses; 57% não acreditam que os governos estão sendo bem-sucedidos no combate à corrupção.¹

Alguns dados demonstram como a corrupção tornou-se um dos principais problemas a serem enfrentados pela sociedade brasileira.

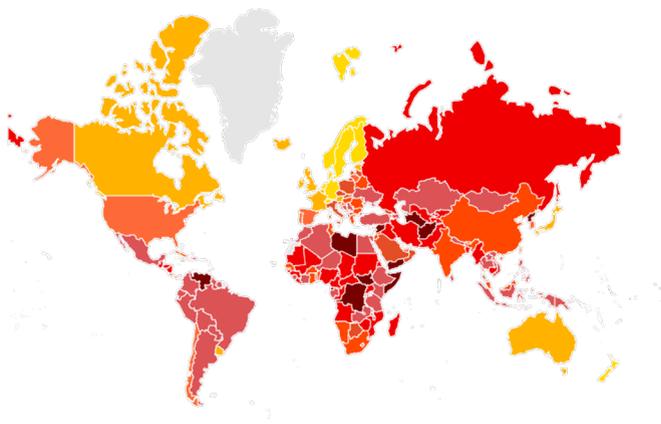
Em 2021, o Brasil manteve índice preocupante no *ranking* que avalia a percepção da corrupção no mundo – o Índice de Percepção da Corrupção (IPC) – divulgado pela Transparência Internacional. O IPC mede níveis de percepção de corrupção no setor público no mundo utilizando uma escala de 0 (altamente corrupto) a 100 (altamente íntegro). Dos 180 países avaliados em 2021, mais de dois terços receberam nota abaixo de 50, avaliados por cerca de 6 bilhões de pessoas que vivem em países considerados corruptos.²

¹ TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Global corruption barometer: citizens' voices from around the world*. Nov. 14 2017. Disponível em: https://www.transparency.org/news/feature/global_corruption_barometer_citizens_voices_from_around_the_world.

² TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. *Índice de percepção da corrupção 2021*. 2021. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>

ÍNDICE DE PERCEPÇÃO DA CORRUPÇÃO 2021

– *Transparência Internacional*



O Brasil, no IPC de 2021, apresentou alguma melhoria, mas ainda muito incipiente. De 35 pontos em 2019, passou a 38 pontos neste ano, mantendo um índice considerado bastante corrupto. A Dinamarca segue sendo a mais bem ranqueada, com 88 pontos, seguida da Finlândia e da Nova Zelândia.

Esse resultado indica que não houve respostas satisfatórias para o combate às causas estruturais da corrupção no Brasil, acendendo alerta de que os esforços até aqui despendidos e as conquistas alcançadas podem estar em risco.

Tais resultados devem servir para manter a luta contra a corrupção como tema central na agenda brasileira, de forma a motivar os cidadãos a cobrarem respostas dos governantes e gerar engajamento social em prol de uma imprensa livre e de mais transparência e *accountability* nos setores público e privado.

Outro dado interessante acerca da corrupção vem de pesquisa do Ibope que constatou que 62% dos eleitores brasileiros indicaram a corrupção como o tema número um da agenda do país, deixado temas tradicionalmente campeões como saúde e segurança em segundo plano. Em 1989, apenas 20% que consideravam a corrupção como uma das cinco maiores preocupações do Brasil.

O interesse pelo tema corrupção aumentou e, em 2016, 40% dos entrevistados pelo Ibope indicaram o combate à corrupção como prioridade. Finalmente, em 2017, o tema superou pela primeira vez todos os demais itens e tornou-se a preocupação número um do cidadão brasileiro.

Ibope: 62% dos eleitores indicam a corrupção como tema número um da agenda do país.³

A corrupção causa impacto e consequências imensuráveis para o Brasil. Índices que apontam o nível de corrupção no país, como o IPC da Transparência Internacional, são utilizados constantemente por tomadores de decisões nos setores público e privado para avaliar riscos de investimentos e orientar suas ações.

Apenas entre 2015 e 2016, o Tribunal de Contas da União estima que o Brasil deixou de arrecadar R\$ 140 bilhões, levando em conta percepção de corrupção, redução da eficiência do gasto público e desestímulo a investimentos.⁴

Em maio de 2017, a revelação de um suposto caso de corrupção envolvendo o Presidente da República levou ao primeiro *circuit break* da bolsa de valores desde a crise de 2008, fechando em queda de 8,8%, a maior em nove anos, e fez com que o país novamente constasse no circuito de rebaixamento da nota de crédito pelas principais agências internacionais.

Um estudo da Confederação Nacional da Indústria (CNI) apontou que cada R\$ 1,00 desviado pela corrupção representa um dano para a economia e para a sociedade de R\$ 3,00. Existem ainda estimativas

³ CORRUPÇÃO é principal tema para 62% dos brasileiros. *Valor Econômico*, Rio de Janeiro, 31 dez. 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/politica/5241743/corruptao-e-principal-tema-para-62-dos-brasileiros-traz-pesquisa>.

⁴ FRIAS, Maria Cristina. *Brasil deixa de arrecadar R\$ 140 bilhões por corrupção e crise, diz TCU*. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/mercadoaberto/2017/05/1882104-brasil-perdeu-r-140-bilhoes-em-impostos-por-corrupcao-e-crise-diz-tcu.shtml>.

de que perdemos mais de R\$ 200 bilhões dos contribuintes por ano por causa da corrupção⁵, o que corresponde a quase dez vezes o orçamento anual do Bolsa Família. Poderíamos caminhar mais seguramente em direção à erradicação da fome e da pobreza se fechássemos a torneira dos desvios de dinheiro público.

Não apenas no Brasil, mas em todo o mundo, vivemos uma grave crise institucional, ocasionada por diversos escândalos de corrupção, desvios generalizados, lavagem de dinheiro e envolvimento em superfaturamentos de obras públicas. Estima-se que desvios e roubos por práticas de suborno chegam a US\$ 2,6 trilhões por ano em todo o mundo. Se esse valor representasse o PIB de um país, ele seria a sexta maior economia do mundo, atrás apenas de Estados Unidos, China, Japão, Alemanha e Reino Unido. Para mudar esse cenário, são necessárias ações proativas visando melhorar a governança interna das organizações públicas e privadas, especialmente quanto aos **sistemas de integridade**⁶.

Em face dos efeitos negativos, muitas vezes até devastadores, da corrupção, surgiram no mundo várias iniciativas legislativas com a finalidade de combater à corrupção, bem como de criar regras de *compliance* aplicáveis aos setores público e privado.

Como ilustra perfeitamente a própria Norma ISO 37001:2017, o

suborno é um fenômeno generalizado. Ele causa sérias preocupações sociais, morais, econômicas e políticas, debilita a boa governança, dificulta o desenvolvimento e distorce a competição. Corrói a justiça, mina os direitos humanos e é um obstáculo para o alívio da pobreza. O suborno também aumenta o custo de fazer negócios, introduz incertezas nas transações comerciais, eleva o custo dos bens e serviços, diminui a qualidade dos produtos e

⁵ Disponível em <https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2017/02/pegn-brasil-perde-cerca-de-r-200-bilhoes-por-ano-com-corrupcao-diz-mpf.html>

⁶ O termo “programa de integridade”, assim denominado pela Lei n. 12.846/13, aqui apresenta-se ilustrativo, para melhor entendimento, sendo **sistema de gestão anti-suborno** termo especificado na ISO 37001.

serviços, o que pode levar à perda de vidas e propriedades, destrói a confiança nas instituições e interfere na operação justa e eficiente dos mercados.⁷

1.2 MOVIMENTOS INTERNACIONAIS DE COMBATE À CORRUPÇÃO

Em face dos efeitos devastadores da corrupção pelo globo, iniciativas legislativas internacionais surgiram com a finalidade de combater à corrupção, bem como de criar regras de *compliance* aplicáveis aos setores público e privado.

Novos diplomas legais, acordos e convenções internacionais entraram em vigor por iniciativas de diversos atores com o condão de aplicar sanções mais rígidas aos atos de corrupção, para além de promover a prevenção com viés cooperativo entre os Estados.

Convenções internacionais de combate à corrupção

De modo especial, a partir da década de 1990, houve a necessidade de enfrentamento ainda mais evidente da corrupção, o que intensificou a cooperação internacional para combate às práticas de corrupção, resultando na adoção de diversos instrumentos internacionais, entre os quais podemos citar:

- 1) Convenção Interamericana contra a Corrupção em 1996 – Convenção da OEA;
- 2) Convenção da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre o Combate ao Suborno de Oficiais Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais de 1997; e
- 3) Convenção da ONU contra a Corrupção de 2003.

⁷ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. viii.

Cada um dos citados instrumentos guardam as suas peculiaridades, mas apresentam como objetivo comum a **repressão à corrupção**. Vejamos alguns dos seus principais pontos.

Convenção Interamericana contra a Corrupção de 1996

Firmada pela OEA em março de 1996, a **Convenção Interamericana contra a Corrupção**, ratificada no Brasil pelo Decreto Legislativo n. 152/02, e promulgada pelo Decreto n. 4.410/02, teve como objetivo primordial promover e fortalecer o desenvolvimento de mecanismos necessários para prevenir, detectar, punir e erradicar a corrupção, além de promover, facilitar e regular a assistência bem como a cooperação técnica entre os Estados-partes.

A Convenção da OEA, além de definir atos de corrupção, estabeleceu a obrigação de **tipificar o suborno transnacional e o enriquecimento ilícito**. Tal convenção estabeleceu-se como um instrumento de grande importância no combate à corrupção, pois, além de auxiliar as autoridades no desenvolvimento de novas técnicas e na criminalização de atos antes não previstos no ordenamento jurídico pátrio, também ajudou a promover a cooperação regional dos países integrantes da organização, possibilitando a extradição de criminosos condenados por crimes de corrupção, bem como investigações de membros do crime organizado, e facilitando também a averiguação de possíveis práticas de lavagem de dinheiro.

Convenção da OCDE de 1997

Já a **Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da OCDE**, de dezembro de 1997, da qual o Brasil é signatário, tendo-a ratificado em 15 de junho 2000, definiu as obrigações de governos, empresas, contadores públicos, advogados e sociedade civil das nações signatárias do tratado.

Esse acordo tipificou a promessa ou doação de qualquer vantagem indevida oferecida a um funcionário público estrangeiro, direta ou indiretamente, no intuito de que, por meio de ação ou omissão no desempenho de suas funções oficiais, esse funcionário realize ou dificulte transações comerciais ou obtenha outras vantagens ilícitas na condução de negócios internacionais.

Trata-se, assim, de importante marco na cooperação internacional visando à atuação conjunta internacional para prevenir e combater a corrupção – isso porquanto a convenção estabelece que os países signatários deverão também criar novos mecanismos, garantindo a transparência das práticas realizadas no âmbito público, promovendo auditorias e repressão da corrupção na contratação pública, como formas de adoção de medidas preventivas.

Convenção da ONU contra a Corrupção de 2003

Por fim, a **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção**, assinada no México em 15 de dezembro de 2003 e ratificada no Brasil em 2006, surgiu com o especial objetivo de combate universal à corrupção transnacional pelos Estados, fortalecendo a prevenção e estabelecendo o combate à transferência de recursos ilícitos derivados de atos de corrupção, incluindo a lavagem de dinheiro e a repatriação de ativos, além de promover a proteção de testemunhas e de vítimas, estabelecendo sanções e compensações bem como promovendo intercâmbio e análise de informações entre os Estados.

A convenção da ONU de 2003 visa delinear um acordo global suficiente para prevenir e combater o mal da corrupção em quatro grandes agendas: *prevenção à corrupção; penalização e aplicação da lei; cooperação internacional; e recuperação de ativos.*

Como fenômeno da globalização, a corrupção ultrapassou fronteiras, envolvendo, não raro, diferentes países e agentes internacionais. Surgem, assim, aqueles crimes que transpõem os limites territoriais de um Estado, entre os quais podemos citar a lavagem de dinheiro e a evasão de divisas.

Considerando principalmente o desenvolvimento tecnológico e científico, como a internet e as operações bancárias, a corrupção se configura hoje como um problema mundial. Diante desse quadro, a convenção apresenta-se como instrumento de fundamental importância para o combate à corrupção transnacional, promovendo a cooperação internacional, além de influenciar o direito pátrio de forma a produzir inovação nas legislações internas dos países para combater e prevenir as práticas de suborno e corrupção entre fronteiras e soberanias de Estados diversos.

Legislações internacionais paradigmáticas

Os Estados Unidos possuem uma legislação bastante robusta no que tange ao combate à corrupção. O primeiro importante instrumento legal que podemos citar é o **Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)**.

O diploma legal norte-americano foi promulgado em 1977 com o propósito específico de criminalizar a prática de suborno de oficiais públicos estrangeiros por companhias norte-americanas e seus representantes.

Pela FCPA, a responsabilização é subjetiva, dependendo sempre da comprovação de culpa, e as condutas puníveis no FCPA incluem a oferta, o pagamento, a autorização e a promessa para entidade estrangeira com intenção de influenciar em determinado ato ou negociação.

As penalidades podem ser tanto **cíveis** quanto **criminais** e recaem sobre pessoas **físicas** e **jurídicas**. No caso das empresas, as sanções podem ser de **multas**, **dano reputacional** e **penas administrativas** (como suspensão do direito de contratar com a administração pública ou obter financiamentos); no caso das pessoas físicas, **multa**, que não poderá ser paga pelas empresas, **dano reputacional** e **prisão** (até 20 anos).

Apesar de a FCPA não ter previsto normas acerca de práticas preventivas aplicáveis às companhias, a adoção de um sistema de *compliance* é levada em consideração pelas autoridades tanto na decisão de ajuizar ou não a ação penal, como no momento da aplicação da pena.

Embora não admita a exoneração total de responsabilidade, a legislação estadunidense **permite conceder até 95% de perdão** das penas a serem aplicadas caso a organização comprove robusto e total compromisso com sistemas de integridade. Ainda, há precedentes de remissão da responsabilidade objetiva da organização por conta de comprovação de que o ato de suborno se mostrou diminuto em relação ao contundente **sistema de compliance implantado** pela organização, sobretudo nos casos em que o ato ilícito foi identificado e reportado às autoridades pelo agente de *compliance*, demonstrando tratar-se de **ato isolado** de colaborador que não se adequou à cultura de ética corporativa exaustivamente difundida.

Interessante notar que o FCPA tipifica como crime não somente o ato de corrupção em si, mas **qualquer forma de pagamento** realizado que não esteja devidamente registrado de maneira precisa e clara.

Ainda, recai a legislação estadunidense sobre qualquer cidadão ou empresa norte-americana, empresas internacionais sediadas nos Estados Unidos, com algum capital norte-americano, listadas nas bolsas dos Estados Unidos, que tenham negócios ou qualquer conexão com os Estados Unidos e até mesmo aquelas que tenham prestado serviços a uma empresa estadunidense como agente ou representante.

O raio de abrangência da FCPA, portanto, é bastante extenso, podendo gerar responsabilidades de diversas ordens a um vasto número de organizações. Desse modo, mesmo sem saber desse fato, **inúmeras empresas brasileiras estão legalmente sujeitas ao FCPA e às suas respectivas penalidades**.

Após o escândalo do caso Watergate, que culminou na renúncia do Presidente Nixon nos Estados Unidos, foi editada em 1978 a legislação norte-americana **Ethics in Government Act**.

A referida lei estabeleceu algumas regras de conduta destinadas **a impedir conflitos de interesses** capazes de gerar ações como o uso indevido de conhecimentos adquiridos durante o serviço público por ex-funcionários públicos federais, estabelecendo a obrigatoriedade da divulgação do histórico financeiro e de empregos dos funcionários pú-

blicos americanos, bem como de seus familiares, além de restringir por determinado período a prática de *lobby* por funcionários públicos após deixarem os seus cargos.

Foi responsável, ainda, por criar um conselho independente (U.S. Office of Independent Counsel) para investigação dos funcionários públicos que, desde 1999, se tornou o chamado Office of the Special Counsel.

Outra importante legislação norte-americana é a **Lei Sarbanes-Oxley**, de autoria do Senador Paul Sarbanes e do Deputado Michael Oxley, aprovada em 2002, também conhecida como Sox.

Após os escândalos de fraude contábil da Enron, os Estados Unidos depararam-se com a necessidade de criar um mecanismo para transmitir confiança e assegurar a responsabilidade corporativa das organizações com seus investidores e acionistas.

Nesse cenário, foi promulgada a Lei Sarbanes-Oxley, com vistas a **aprimorar a governança corporativa e prestação de contas**, de forma a inibir e **combater as fraudes contábeis** nas empresas, protegendo investidores e demais *stakeholders*, garantindo, sobretudo, *compliance*.

A Sox passou a definir quais registros devem ser armazenados e o tempo em que os registros devem permanecer no banco de dados das empresas. Qualquer empresa, americana ou não, que tenha ações na Securities and Exchange Commission (SEC) deve observar as regras constantes na Lei Sarbanes-Oxley.

Atravessando o Atlântico, recebemos a inspiração da legislação europeia em uma sucinta análise de direito comparado. Entre elas, não podemos deixar de mencionar a **United Kingdom Bribery Act**, de 2010, no Reino Unido.

Considerada uma das legislações mais rigorosas do mundo em termos de combate a atos de corrupção, a Bribery Act tipificou quatro crimes:

- 1) corrupção ativa de sujeitos públicos e privados;
- 2) corrupção passiva de sujeitos públicos e privados;

- 3) corrupção de agentes públicos estrangeiros; e
- 4) falha das empresas na prevenção à corrupção.

As penalidades podem ser **cíveis** e/ou **criminais** e recaem tanto sobre pessoas **físicas** quanto **jurídicas**. No caso das empresas, as sanções podem ser de **multas** (ilimitadas) e penas **administrativas** (como exclusão de contratos públicos, dissolução da organização). No caso das pessoas físicas, **multa** (que não poderá ser paga pelas empresas), **dano reputacional e de imagem** e **prisão** (até 10 anos). No caso dos diretores, as sanções podem ser destituição do cargo e proibição de atuação como diretor corporativo por até 15 anos.

A legislação britânica trouxe sobretudo grande inovação em relação às demais, uma vez que, ao incluir as empresas subcontratadas como corresponsáveis, tipificou também a falha na prevenção da corrupção.

A presença de um sistema sólido de *compliance* pode ser fator determinante para a possibilidade de exclusão total da responsabilidade da organização e de seus administradores, aproximando-se, nesse ponto, da legislação brasileira. Isto é, em ambos os casos, a implementação de robusto e eficiente SGAS pode qualificar a defesa da organização vítima de atos ilícitos a ponto de excluir totalmente eventual responsabilidade.

Nesse sentido, tem-se que, para as empresas sem políticas antissuborno, a responsabilidade é objetiva. Já para as empresas com substanciais sistemas de *compliance*, a responsabilidade será analisada de forma subjetiva, pelo que tais programas se tornam imprescindíveis para as companhias na Grã-Bretanha e, certamente, no Brasil.

Ainda no continente europeu, vale mencionar o caso italiano, que serviu de parâmetro em vários aspectos para a Operação Lava Jato, a maior operação anticorrupção da história do Brasil.

Deflagrada em 1992, com a prisão de Mario Chiesa, político italiano, a Operação Mani Pulite (Mãos Limpas) levou a Itália a uma crise política nunca antes vista, ocasionando profundas alterações no quadro político-partidário do país, sendo responsável pelo fim de diversos partidos políticos.

Mario Chiesa, em sua delação, revelou toda uma trama de relações corruptas na cidade de Milão, com o pagamento de propinas em processos licitatórios, de forma a criar uma série de novas investigações, resultando na expedição de quase 3.000 mandados de prisão, investigação de mais de 6.000 pessoas, incluindo 872 empresários, quase 2.000 administradores locais e 438 parlamentares, dos quais quatro haviam sido primeiros-ministros.

Diante desse cenário, a Itália precisou criar mecanismos para enfrentar a corrupção e, entre outras medidas, publicou em 2012 a Lei 190, também conhecida lá como **Lei Anticorrupção**. O diploma legal representou uma reforma significativa no sistema italiano de combate à corrupção, principalmente no que tange à **prevenção**, além de ampliar as esferas de responsabilidades das empresas privadas envolvidas na prática de suborno, inserindo no ordenamento jurídico italiano **novas tipificações de crimes** relacionados à prática criminosa.

Outro ponto importante acerca da legislação italiana é que, inspirada no setor privado, ela pode ser considerada hoje como a que mais apresenta princípios de *compliance* para a administração pública. A lei italiana determinou a **obrigatoriedade de o poder público adotar um Plano Nacional de Luta Contra a Corrupção**, estabelecendo que o referido plano deve ter duração de três anos, com atualizações anuais, evidenciando a necessidade de planejamento contínuo das diretrizes anticorrupção no país. Nos termos da referida lei, **cada setor da administração pública italiana deve, de acordo com sua realidade e suas especificidades, definir o seu plano de prevenção à corrupção**.

A lei italiana trouxe ainda as diretrizes para esse plano anticorrupção, entre as quais citamos:

- apresentar uma **avaliação** dos diferentes níveis de exposição **ao risco de corrupção**, identificando nas atividades públicas os setores com o risco mais elevado;
- fornecer mecanismos de **treinamento, implementação e monitoramento** de decisões apropriadas para prevenir o risco

de corrupção em cada uma das atividades identificadas com maior risco;

- criar mecanismos de **supervisão** constante sobre os programas que devam ser implantados no setor público, indicando claramente o modo de supervisão de atividades com risco corruptivo, de modo a monitorar efetivamente a operação e proporcionar a conclusão dos procedimentos; e
- identificar medidas específicas de **transparência** que vão além das exigidas pelas disposições da lei.

Assim, a lei italiana proporcionou que os princípios de *compliance* ingressassem efetivamente na seara pública daquele país, no sentido de prevenir a corrupção por meio do modelo de **autorregulação** da administração pública.

1.3 A LEI FEDERAL N. 12.846/13 E O DECRETO N. 8.420/15

No caso brasileiro, é impossível iniciar a análise dos aspectos procedimentais da implantação de um efetivo Sistema de Gestão Antissuborno sem fazer um estudo prévio, ainda que breve, acerca da **Lei Federal n. 12.846/13**, conhecida como **Lei Anticorrupção**.

A referida lei, de agosto de 2013, constitui importante marco na legislação nacional como instrumento de combate à corrupção e veio celebrar uma nova fase no combate à cultura de corrupção, trazendo ferramentas normativas inovadoras que até então inexistiam no contexto brasileiro.

Talvez a mais importante inovação legal tenha sido a **responsabilização objetiva, civil e administrativa, das pessoas jurídicas** pela prática de atos de corrupção e fraude contra a administração pública.

Basicamente, o conceito de **responsabilidade objetiva da pessoa jurídica** significa que a organização será responsável pela prática dos atos lesivos à administração pública nacional ou estrangeira independentemente da existência da intenção de causar dano ou obter benefí-

cio próprio, ou seja, independentemente da existência de dolo e, ainda, **sem prejuízo da responsabilização de seus representantes legais, administradores ou de qualquer pessoa** envolvida na prática do ato de corrupção, na medida de sua culpabilidade (art. 3º).

Um exemplo prático

Um caso prático de incidência de responsabilidade objetiva pode ser exemplificado da seguinte maneira: imagine que a sua organização está respondendo a um processo administrativo no Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) para revisão de uma multa.

A sua organização, então, contrata um escritório de advocacia para defender em seu nome, perante o CARF a diminuição da penalidade aplicada.

Suponhamos que o escritório de advocacia resolve, por conta própria, mas em benefício de sua organização, pagar propina para alguns conselheiros conseguindo a diminuição da multa. Em seguida, sua organização paga um valor de honorários *ad exitum* – ou seja – um bônus pelo êxito conforme o valor revertido.

Após algum tempo, os órgãos de controle e persecução penal descobrem o esquema de pagamento de propina e acusam, além dos conselheiros e do escritório de advocacia, a sua organização por ato de corrupção punível pela Lei Anticorrupção.

Mesmo que a alta administração da sua organização não tenha má-fé no caso, a tese da responsabilidade objetiva sustenta a possibilidade de condenação por corrupção independentemente da existência de dolo.

No entanto, caso sua organização comprove possuir um robusto sistema de *compliance*, tal fato será levado em consideração como atenuante ou mesmo excludente de responsabilidade e de aplicação de sanções.

Outra diretriz da Lei Anticorrupção foi a **punição por atos de corrupção praticados contra a administração pública estrangeira**, assim como puníveis os atos praticados contra a administração pública nacional.

Durante muito tempo, apenas algumas poucas leis nacionais esparsas, como a FCPA estadunidense, puniam a corrupção transnacional, ou seja, aquela realizada por uma empresa nacional a um agente público de outra nacionalidade.

Dessa maneira, as empresas desses países “perdiam competitividade” ao serem punidas por estarem vinculadas à sua legislação nacional, enquanto a maioria dos países não punia a corrupção transnacional.

Assim, interessante movimento internacional trouxe à discussão tais temas, dando origem às Convenções internacionais citadas (ONU, OCDE e OEA), que, por sua vez, pressionaram os países signatários a implementar leis anticorrupção mais robustas, entre as quais as já mencionadas Bribery Act, por exemplo, e a brasileira.

Quanto à nossa Lei Anticorrupção, as **práticas consagradas como lesivas**, portanto passíveis de responsabilização objetiva, estão no rol do art. 5º:

- prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;
- comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos na lei;
- comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa, física ou jurídica, para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;
- dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

Já quanto aos **atos lesivos relativos a licitações e contratos**, a Lei Anticorrupção listou assim:

- frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
- impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
- afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
- fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
- criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
- obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
- manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública.⁸

As **penalidades administrativas**, ou seja, aquelas aplicadas pela própria Administração Pública lesada, no âmbito da própria esfera administrativa, ficaram assim definidas⁹:

- multa, no valor de 0,1% a 20% do faturamento bruto do último ano e nunca inferior à vantagem auferida; em não sendo possível tal critério, a multa será de R\$6.000,00 a R\$60.000.000,00;
- publicação da sentença condenatória em meio de comunicação de grande circulação, além afixação de edital no próprio estabelecimento ou no local de exercício da atividade da empresa, de modo visível ao público, além de postagem em site;
- reparação integral do dano causado com o ato lesivo; e

⁸ Artigo 5º da Lei Federal n. 12.846/13.

⁹ Artigo 9º da Lei Federal n. 12.846/13.

- desconsideração da personalidade jurídica, quando necessário¹⁰.

Quando da aplicação da penalidade administrativa (**dosimetria**), a autoridade competente deverá **considerar alguns requisitos**:

- a gravidade da infração;
- a vantagem auferida ou pretendida;
- a consumação ou não da infração;
- o grau de lesão ou perigo de lesão;
- o efeito negativo produzido pela infração;
- a situação econômica do infrator;
- a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;
- 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; e
- o valor dos contratos mantidos com o órgão público lesado¹¹.

Já as **penalidades cíveis**, ou seja, aquelas oriundas de responsabilização, provenientes de ação judicial própria, conforme rito da Ação Civil Pública, podem ser:

- perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito, direta ou indiretamente, obtidos da infração;
- suspensão ou interdição parcial de suas atividades;
- dissolução compulsória da pessoa jurídica; ou

¹⁰ Art. 14. A personalidade jurídica poderá ser desconsiderada sempre que utilizada com abuso do direito para facilitar, 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.

¹¹ Artigo 7º da Lei Federal n. 12.846/13.

- 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 um ano e máximo de cinco anos.¹²

Explanado o básico da Lei Anticorrupção, avançamos para a seguinte pergunta: **o que ela trouxe de novidade?**

Sabemos que outras legislações, como o Código Penal, a Lei de Licitações e Contratos além da Lei de Improbidade Administrativa, já tratavam do assunto, entretanto com algumas falhas de alcance e efetividade. Vejamos.

Código Penal

O **Código Penal** tipifica, ordenadamente, a conduta de **corrupção passiva** ao dispor em seu artigo 317 o tipo penal:

Art. 317. Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem. Pena: reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos e multa.

Já em seu artigo 333 tipifica o crime da **corrupção ativa** nos termos:

Art. 333. Oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir, ou retardar ato de ofício: Pena: reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos e multa.

Ao sancionar a conduta de solicitar ou receber para si ou para outrem e a conduta de oferecer ou prometer vantagem indevida, o Código Penal alcança as duas pontas da prática do ato de corrupção, mas apenas sob o ponto de vista criminal.

¹² Artigo 19 da Lei Federal n. 12.846/13.

Lei de Improbidade Administrativa

A Lei de **Improbidade Administrativa** (Lei Federal n. 8.429/92) também estabelece diretrizes e punições específicas quanto a condutas de corrupção e fraude contra a administração pública.

Art. 1º– Os atos de improbidade praticados por qualquer agente público, servidor ou não, contra a administração direta, indireta ou fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados.

Art. 3º– As disposições desta lei são aplicáveis, no que couber, àquele que, mesmo não sendo agente público, induza ou concorra para a prática do ato de improbidade ou dele se beneficie sob qualquer forma direta ou indireta.

Entretanto, a Lei de Improbidade Administrativa apresenta algumas limitações de alcance e efetividade que a Lei Anticorrupção buscou corrigir.

Uma delas diz respeito à sua aplicação às empresas e a seus agentes, que demandariam obrigatoriamente a **comprovação de ato de improbidade de um agente público**.

Além disso, a Lei de Improbidade não trata da **corrupção transnacional**, e sua aplicação depende da lógica da **responsabilidade subjetiva**, ou seja, demanda a comprovação de dolo ou culpa dos sujeitos participantes.

Lei de Licitações e Contratos

Da mesma forma, a nova Lei de **Licitações e Contratos Administrativos** (Lei Federal n. 14.133/2021) tratou de elencar um conjunto de infrações geradoras de responsabilização administrativa:

Art. 155. O licitante ou o contratado será responsabilizado administrativamente pelas seguintes infrações:

I - dar causa à inexecução parcial do contrato;

II - dar causa à inexecução parcial do contrato que cause grave dano à Administração, ao funcionamento dos serviços públicos ou ao interesse coletivo;

III - dar causa à inexecução total do contrato;

IV - deixar de entregar a documentação exigida para o certame;

V - não manter a proposta, salvo em decorrência de fato superveniente devidamente justificado;

VI - não celebrar o contrato ou não entregar a documentação exigida para a contratação, quando convocado dentro do prazo de validade de sua proposta;

VII - ensejar o retardamento da execução ou da entrega do objeto da licitação sem motivo justificado;

VIII - apresentar declaração ou documentação falsa exigida para o certame ou prestar declaração falsa durante a licitação ou a execução do contrato;

IX - fraudar a licitação ou praticar ato fraudulento na execução do contrato;

X - comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude de qualquer natureza;

XI - praticar atos ilícitos com vistas a frustrar os objetivos da licitação;

XII - praticar ato lesivo previsto no art. 5º da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.

Além disso, a Lei n. 14.133/21 também incorporou ao Código Penal onze tipos penais (crimes) – artigos 337-E a 337-P¹³, todos de ação

¹³ Contratação direta ilegal

Art. 337-E. Admitir, possibilitar ou dar causa à contratação direta fora das hipóteses previstas em lei:

Pena - reclusão, de 4 (quatro) a 8 (oito) anos, e multa.

Frustração do caráter competitivo de licitação

Art. 337-F. Frustrar ou fraudar, com o intuito de obter para si ou para outrem vantagem decorrente da adjudicação do objeto da licitação, o caráter competitivo do processo licitatório:

Pena - reclusão, de 4 (quatro) anos a 8 (oito) anos, e multa.

Patrocínio de contratação indevida

penal pública incondicionada, vale dizer, a ser promovida pelo Ministério Público.

Art. 337-G. Patrocinar, direta ou indiretamente, interesse privado perante a Administração Pública, dando causa à instauração de licitação ou à celebração de contrato cuja invalidação vier a ser decretada pelo Poder Judiciário:

Pena - reclusão, de 6 (seis) meses a 3 (três) anos, e multa.

Modificação ou pagamento irregular em contrato administrativo

Art. 337-H. Admitir, possibilitar ou dar causa a qualquer modificação ou vantagem, inclusive prorrogação contratual, em favor do contratado, durante a execução dos contratos celebrados com a Administração Pública, sem autorização em lei, no edital da licitação ou nos respectivos instrumentos contratuais, ou, ainda, pagar fatura com preterição da ordem cronológica de sua exigibilidade:

Pena - reclusão, de 4 (quatro) anos a 8 (oito) anos, e multa.

Perturbação de processo licitatório

Art. 337-I. Impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de processo licitatório:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 3 (três) anos, e multa.

Violação de sigilo em licitação

Art. 337-J. Devassar o sigilo de proposta apresentada em processo licitatório ou proporcionar a terceiro o ensejo de devassá-lo:

Pena - detenção, de 2 (dois) anos a 3 (três) anos, e multa.

Afastamento de licitante

Art. 337-K. Afastar ou tentar afastar licitante por meio de violência, grave ameaça, fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo:

Pena - reclusão, de 3 (três) anos a 5 (cinco) anos, e multa, além da pena correspondente à violência.

Parágrafo único. Incorre na mesma pena quem se abstém ou desiste de licitar em razão de vantagem oferecida.

Fraude em licitação ou contrato

Art. 337-L. Fraudar, em prejuízo da Administração Pública, licitação ou contrato dela decorrente, mediante:

I - entrega de mercadoria ou prestação de serviços com qualidade ou em quantidade diversas das previstas no edital ou nos instrumentos contratuais;

II - fornecimento, como verdadeira ou perfeita, de mercadoria falsificada, deteriorada, inservível para consumo ou com prazo de validade vencido;

III - entrega de uma mercadoria por outra;

IV - alteração da substância, qualidade ou quantidade da mercadoria ou do serviço fornecido;

V - qualquer meio fraudulento que torne injustamente mais onerosa para a Administração Pública a proposta ou a execução do contrato:

Pena - reclusão, de 4 (quatro) anos a 8 (oito) anos, e multa.

Contratação inidônea

Art. 337-M. Admitir à licitação empresa ou profissional declarado inidôneo:

Pena - reclusão, de 1 (um) ano a 3 (três) anos, e multa.

§ 1º Celebrar contrato com empresa ou profissional declarado inidôneo:

Pena - reclusão, de 3 (três) anos a 6 (seis) anos, e multa.

Com a publicação em 2021 da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, há esperança de que o ambiente de negócios com o Poder Público seja aprimorado, já que a norma anterior – a famosa Lei 8666/13 – encontrava-se bastante desatualizada, com procedimentos defasados.

Inovações trazidas pela Lei Anticorrupção

O advento da Lei Anticorrupção, em 2013 trouxe ao arcabouço normativo brasileiro diversas inovações para garantir mais eficiência na luta contra a cultura da corrupção ou para resolver questões que as outras legislações não conseguiam resolver de modo efetivo.

A natureza da legislação mostra sua vertente com clara **opção nacional por normas extrapenais**, o que vai ao encontro da tendência mundial à redução do Direito Penal. Isso se dá tanto pela evidente **insuficiência das normas penais existentes** quanto pela **inadequação das penas restritivas de liberdade** no combate à corrupção corporativa.

Por absorver a corrupção corporativa, a essência normativa vincula-se fortemente à tese da responsabilidade objetiva, tornando a lei imensamente mais eficaz, com **sanções mais apropriadas à punição das pessoas jurídicas** e com **enfoque punitivo patrimonial** (multa, perdimento de bens), **pragmático** (suspensão de funcionamento, inter-

§ 2º Incide na mesma pena do caput deste artigo aquele que, declarado inidôneo, venha a participar de licitação e, na mesma pena do § 1º deste artigo, aquele que, declarado inidôneo, venha a contratar com a Administração Pública.

Impedimento indevido

Art. 337-N. Obstar, impedir ou dificultar injustamente a inscrição de qualquer interessado nos registros cadastrais ou promover indevidamente a alteração, a suspensão ou o cancelamento de registro do inscrito:

Pena - reclusão, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Omissão grave de dado ou de informação por projetista

Art. 337-O. Omitir, modificar ou entregar à Administração Pública levantamento cadastral ou condição de contorno em relevante dissonância com a realidade, em frustração ao caráter competitivo da licitação ou em detrimento da seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, em contratação para a elaboração de projeto básico, projeto executivo ou anteprojeto, em diálogo competitivo ou em procedimento de manifestação de interesse:

Pena - reclusão, de 6 (seis) meses a 3 (três) anos, e multa.

dição parcial, proibição de contratar com o poder público) e **mediático** (inidoneidade, publicação de sentença em grande circulação).

Ainda, a Lei Anticorrupção trouxe substancial inovação ao **estimular a implementação de sistemas de compliance** como sistema de atenuantes, atuando assim com clara opção de viés **preventivo**, primordial para o combate à cultura de corrupção.

Outra poderosa ferramenta abarcada pela Lei foi o **acordo de leniência**, que promoveu **maior eficiência às investigações de casos de corrupção por meio da colaboração de empresas**, como abordaremos mais à frente.

Por fim, a Lei Anticorrupção inovou ao trazer o enfrentamento da corrupção transnacional e contribuiu para efetivar os compromissos assumidos nas convenções internacionais, como as da ONU, OEA e OCDE.

A regulamentação da Lei Anticorrupção pelo Decreto n. 8.420/15

O **Decreto n. 8.420/15** veio posteriormente regulamentar a Lei Anticorrupção e, em seus 53 artigos, trouxe algumas importantes diretrizes, das quais mencionamos especialmente a figura dos programas de integridade e os requisitos basilares de *compliance* para os devidos fins legais.

Isso porque a Lei n. 12.846/13 estabeleceu que

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

(...)

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

Assim, coube ao Decreto n. 8.420/15 estabelecer os **critérios do Programa de Integridade** para os fins da dosimetria das sanções a serem aplicadas, que podem ser calculadas de forma a subtrair do mon-

tante da multa entre **1% até 4% do faturamento bruto** do último ano (art. 18, V), regulamentando o artigo 7º, VIII, da Lei Anticorrupção.

Para tanto, o diploma normativo preceituou conceitualmente que

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

Além disso, o decreto estabeleceu no artigo 42 os seguintes **parâmetros de um programa de integridade** que se adequam aos fins legais:

- 1) **comprometimento da alta direção** da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- 2) **padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade**, aplicáveis a todos os **empregados e administradores**, independentemente de cargo ou função exercidos;
- 3) **padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade** estendidas, quando necessário, a **terceiros**, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- 4) **treinamentos** periódicos sobre o programa de integridade;
- 5) **análise periódica de riscos** para adaptações necessárias ao programa de integridade;

- 6) **registros contábeis** que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- 7) **controles internos** que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica;
- 8) **procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos** no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
- 9) independência, estrutura e autoridade da **instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade** e fiscalização de seu cumprimento;
- 10) **canais de denúncia** de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, bem como mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;
- 11) **medidas disciplinares** em caso de violação do programa de integridade;
- 12) procedimentos que assegurem a **pronta interrupção de irregularidades** ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- 13) **diligências** apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros – fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- 14) verificação, durante os processos de **fusões, aquisições e reestruturações societárias**, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
- 15) **monitoramento contínuo** do programa de integridade visando a seu aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no

combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei n. 12.846/13; e

16) transparência da pessoa jurídica quanto a **doações para candidatos e partidos políticos**¹⁴.

Ainda, o decreto obrigou as empresas à customização dos programas de integridade com base em características parametrizadas das organizações, tais como:

I – a quantidade de funcionários, empregados e colaboradores;

II – a complexidade da hierarquia interna e a quantidade de departamentos, diretorias ou setores;

III – a utilização de agentes intermediários como consultores ou representantes comerciais;

IV – o setor do mercado em que atua;

V – os países em que atua, direta ou indiretamente;

VI – o grau de interação com o setor público e a importância de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas operações;

VII – a quantidade e a localização das pessoas jurídicas que integram o grupo econômico; e

VIII – o fato de ser qualificada como microempresa ou empresa de pequeno porte.¹⁵

No caso das microempresas e empresas de pequeno porte, será possível efetivar o programa de integridade com medidas mais simples e com menor rigor formal, não se exigindo a incidência dos incisos III, V, IX, X, XIII, XIV e XV do *caput* do referido art. 42, devidamente regulamentado.¹⁶

¹⁴ Parâmetro perdeu a validade jurídica com a decisão do Supremo Tribunal Federal que proibiu, em setembro de 2015, a doação eleitoral por empresas.

¹⁵ Artigo 42, § 1º do Decreto n. 8.420/15.

¹⁶ Vide Portaria Conjunta CGU n. 2.279, de 09 de setembro de 2015. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 set. 2015. Seção 1, p. 02-03.

1.4 ACORDO DE LENIÊNCIA

Entre as mais importantes ferramentas da Lei n. 12.846/13 está o **acordo de leniência**, cuja aplicação está amplamente divulgada na mídia por conta dos acordos firmados pela Operação Lava-Jato.

O instituto – existente em nosso ordenamento jurídico desde 2000 (instituído originalmente pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE¹⁷) – tem como principal finalidade obter o máximo de informações relevantes sobre o ato ilícito praticado, mediante plena cooperação das empresas, em busca da apuração e identificação de todos os responsáveis, com economia de tempo e de recursos financeiros da autoridade investigativa. Vejamos:

Art. 16. A autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública poderá celebrar acordos 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:

I – a identificação dos demais envolvidos na infração, quando couber; e

II – a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito da apuração;

III – **a pessoa jurídica admita sua participação no ilícito e coopere plena e permanentemente com as investigações** e o processo administrativo, comparecendo, sob suas expensas, sempre que solicitada, a todos os atos processuais, até seu encerramento.

Alguns aspectos práticos para a compreensão do funcionamento dos acordos de leniência junto às empresas punidas são explanados a seguir:

¹⁷ Lei Federal n. 10.149, de 21 de dezembro de 2000.

- a celebração do acordo de leniência **isenta a pessoa jurídica da publicação da decisão condenatória** (sanção administrativa) e pode **reduzir a multa em até dois terços** do valor total¹⁸;
- o acordo de leniência **não exime a pessoa jurídica da obrigação de reparar integralmente o dano causado**;
- o acordo de leniência **estende seus efeitos às pessoas jurídicas do mesmo grupo econômico**, desde que firmem o acordo em conjunto¹⁹;
- nos casos de **descumprimento** do acordo de leniência, a pessoa jurídica **fica impedida de celebrar novo acordo** por três anos²⁰;
- o órgão responsável pela celebração dos acordos de leniência no âmbito do Poder Executivo Federal é a **Controladoria-Geral da União (CGU)**, bem como no caso de atos lesivos praticados contra a administração pública estrangeira²¹.

No aprofundamento das diretrizes oriundas do acordo de leniência, vale uma sucinta análise acerca do que efetivamente consiste a colaboração da pessoa jurídica nas investigações. Com certeza uma postura exclusivamente passiva da pessoa jurídica, apenas concedendo informações para a autoridade pública, não é suficiente para que sejam cumpridos os requisitos do acordo de leniência. É importante que a pessoa jurídica esteja disposta a contribuir com investigações internas a fim de apurar e esclarecer os fatos objetos de investigação da autoridade pública.

A existência de procedimentos investigativos internos, como ferramenta de um sistema mais amplo de integridade, é ponto primordial

¹⁸ Artigo 16, § 1º, da Lei Federal n. 12.846/13.

¹⁹ Artigo 16, § 5º, da Lei Federal n. 12.846/13

²⁰ Art. 16, § 8º, da Lei Federal n. 12.846/13

²¹ Art. 16, § 10, da Lei Federal n. 12.846/13. Entretanto, na prática, outros órgãos constitucionais também têm proposto legitimidade para firmar acordos de leniência, como o Cade (na sua esfera administrativa), o Ministério Público Federal e Polícia Federal, além de fiscalização pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

para a Lei Anticorrupção, cuja efetividade é passível de abrandamento na aplicação das sanções previstas²², cujas diretrizes foram inspiradas pelas legislações internacionais paradigmáticas, como a FCPA e a Bribery Act, tal como vimos.

²² Art. 7º, VIII, da Lei Federal n. 12.846/13; e art. 18, V, do Decreto n. 8.420/15.

SISTEMAS DE GESTÃO E A ISO

O cenário corporativo brasileiro ainda anda a passos lentos quando o assunto é a maturidade de *compliance* no cotidiano das organizações. Recentes pesquisas da Deloitte²³ e da KPMG²⁴ demonstram que a maturidade de *compliance* no país ainda pode avançar.

Segundo dados das pesquisas, **43% das empresas não têm investimentos no setor considerados razoáveis** e **42% das empresas não possuem sistemas efetivos de monitoramento de riscos**. Ainda, 27% das organizações pesquisadas não estabeleceram um comitê de ética.

Diante desse cenário, as organizações mais avançadas na área precisam demonstrar, com legitimidade, que seguem um sistema de integridade robusto. Daí a ideia das **certificações de *compliance***, assim como existem no mercado certificações de outras áreas, como em excelência em gestão de qualidade (ISO 9001), saúde e segurança (OHSAS 18001) e meio ambiente (ISO 14001).

Tais certificações ou selos de integridade, garantidos por uma terceira parte independente, **reforçam as boas práticas** executadas por

²³ DELOITTE. *Integridade corporativa no Brasil: evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos*. Pesquisa 2018. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/DL_ICC_Publica%C3%A7%C3%A3o_v09.pdf.

²⁴ KPMG BRASIL. *Pesquisa maturidade do compliance no Brasil*. 2. ed. 2017. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf>.

essas organizações, **passando confiança e segurança** a investidores, clientes, consumidores e demais *stakeholders*.

Entre os selos atualmente vigentes no mercado, alguns poucos têm ação local²⁵ e outros são nacionais, por exemplo, o Pró-Ética e a DSC 10.000.

O selo da Empresa **Pró-Ética** nasceu da iniciativa da Controladoria-Geral da União apoiada pelo Instituto Ethos com o intuito de conscientizar as organizações acerca da relevância de suas ações no enfrentamento da corrupção e fomentar a adoção voluntária de medidas éticas premiando com reconhecimento público aquelas que demonstrarem comprometimento com medidas de prevenção, detecção e remediação de atos lesivos e desvios éticos, como corrupção e fraude.

O Pró-Ética possui 18 requisitos e é mais completo do que, por exemplo, os 16 indicadores do artigo 42 do Decreto Federal n. 8.420/15, que apresentam o sistema de integridade “básico” consolidado para fins de demonstração de implementação de *compliance* na Lei Anticorrupção. A certificação vale por um ano e 23 empresas receberam o selo em 2017.

Já a **DSC 10.000** (Diretrizes para o Sistema de *Compliance*), criada pela Empresa Brasileira Acreditadora da Norma de *Compliance* (EBANC), visa estabelecer requisitos para que as empresas construam sistemas de *compliance* com efetividade.

Por consequência, as organizações que conseguirem comprovar a conformidade com tais requisitos poderão pleitear uma certificação voluntária por meio de um organismo certificador independente.

Na prática, a certificação consiste numa auditoria *in loco*, condicionada à não existência de qualquer não conformidade dos requisitos da norma, com validade de dois anos.

Um pouco diferente dos dois primeiros selos e certificações apresentados, a **AS 3806:2006** é uma norma australiana, de viés sobretudo principiológico, que visa fornecer princípios e orientações para projetar, desenvolver, implementar, manter e melhorar sistemas de *compliance*

²⁵ Por exemplo, o SIC – Selo de Integridade de Contagem/MG.

flexíveis, responsivos, eficazes e mensuráveis dentro de uma organização, com base em 12 princípios:

Princípio 1: existe comprometimento por parte do corpo diretivo e da alta direção com o *compliance* eficaz, que permeia toda a organização.

Princípio 2: a política de *compliance* está alinhada à estratégia e aos objetivos de negócio da organização bem como recebe o endosso do corpo diretivo.

Princípio 3: são alocados os recursos apropriados para desenvolver, implementar, manter e melhorar o sistema de *compliance*.

Princípio 4: os objetivos e a estratégia do sistema de *compliance* são endossados pelo corpo diretivo e pela alta direção.

Princípio 5: as obrigações de *compliance* são identificadas e avaliadas.

Princípio 6: a responsabilidade por resultados conformes é articulada e atribuída claramente.

Princípio 7: as competências e as necessidades de treinamento são identificadas e levadas em consideração, a fim de permitir que os funcionários cumpram com suas obrigações de *compliance*.

Princípio 8: comportamentos que criam e sustentam o *compliance* são estimulados, e comportamentos que comprometem o *compliance* não são tolerados.

Princípio 9: existem controles para gerenciar as obrigações de *compliance* identificadas e para alcançar os comportamentos desejados.

Princípio 10: o desempenho do sistema de *compliance* é monitorado, mensurado e relatado.

Princípio 11: a organização é capaz de demonstrar seu sistema de *compliance*, por meio tanto de documentação quanto da prática.

Princípio 12: o sistema de *compliance* é analisado criticamente com regularidade e melhorado continuamente.

A norma AS 3806:2006 é provavelmente uma das mais utilizadas na indústria financeira, sendo endossada pela *Australian Prudential Regulation Authority* e a Comissão Australiana de Valores Mobiliários e Investimentos. Ela foi a primeira padronização mundial a consolidar princípios para implementação de sistemas de *compliance*, tanto em organizações privadas quanto públicas²⁶.

2.1 ISO 19600, 37301 E 37001

Ainda, existem outras certificações de padronização internacional, de maior calibre, legitimidade e conhecimento, dentre as quais destacamos as normas ISO (*International Organization for Standardization*), notadamente a ISO **19600:2014** (Sistema de Gestão de *Compliance*, que deu origem à **37301**) e a **37001:2017** (Sistema de Gestão Antissuborno).

No tocante à temática de certificações de *compliance*, surgiu em 2014 a ISO **19600**, que consolidou as normas do Sistema de Gestão de *Compliance* (SGC), basicamente **abrangendo todas as obrigações de compliance da organização**, em temáticas **multifacetadas**, incluindo, por exemplo, conformidade e gerenciamento de riscos nas áreas de *compliance* tributário, concorrencial, ambiental e trabalhista, responsabilidade social, conduta profissional, segurança da informação e ainda abrangendo os requisitos antissuborno (ISO 37001).

A ISO 19600 auxilia as organizações a implementar, avaliar e manter um sistema de gerenciamento de *compliance* baseado nas melhores práticas de governança corporativa e nos princípios da proporcionalidade, transparência e sustentabilidade.

Uma grande diferença da ISO 19600 para a ISO 37001 está no fato de que a primeira norma foi elaborada como um **guia de diretrizes** para organização de sistemas de *compliance*, sem, contudo, ter finalidade de certificação acreditada. Em termos técnicos, a ISO **19600 não é uma norma de requisitos** e, portanto, não pressupõe posteriores auditorias

²⁶ STANDARDS AUSTRALIA. *Australian Standard: Compliance Programs*. 2nd ed. Sydney: Standards Australia, 2006. Disponível em: <http://aeacompliance.com/images/documentos/AS-3806-2006-Compliance-Standard.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2019.

certificáveis. Já a ISO 37001 é norma de requisitos e, dessarte, certificável por um órgão devidamente acreditado, como a brasileira ABNT, a inglesa *Lloyds Register* ou a italiana *Rina*²⁷. A acreditação representa o reconhecimento formal da competência de um organismo de avaliação da conformidade (órgão certificador)²⁸.

Já a **ISO 37301:21**, publicada internacionalmente em abril de 2021, trata do **Sistema de Gestão de Compliance (SGC)** e tem como grande novidade o fato de ser uma norma de requisitos com orientações para uso, ou seja, trata-se de uma versão certificável o que a difere da ISO 19600:2014, como visto, já que esta é tão somente uma norma de diretrizes.

Ainda, a ISO 37301 tem escopo mais abrangente, abarcando sistemas distintos de conformidade (*compliance*) a serem definidos pela organização, diferentemente da **ISO 37001** que se limita conceitualmente a normatizar ações, estratégias e controles **antissuborno** – não abrangendo, por exemplo, questões relativas a fraude, desvios anticoncorrenciais ou lavagem de dinheiro.

Com a possibilidade de modelagem mais abrangente do escopo, a ISO 37301 permite, por exemplo, **certificar a existência de um Programa de Compliance de Integridade** alinhado aos parâmetros exigidos pela legislação anticorrupção brasileira.

2.2 ISO E OS SISTEMAS DE GESTÃO

Aliás, os sistemas de gestão em geral, padronizados pelas normas ISO, são diretrizes utilizadas para gerir processos em uma organização e foram desenhadas com o objetivo de **melhorar a qualidade** de serviços e produtos, baseados em documentos que fornecem padrões de qualidade. No Brasil, tais normas ISO, quando traduzidas, são sempre compostas pelas siglas ABNT NBR, uma vez que são gerenciadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

²⁷ A lista de organismos acreditados pelo Inmetro para ISO 37001 é disponível em <http://www.inmetro.gov.br/organismos/index.asp>.

²⁸ Definição de acreditação pelo Inmetro: http://inmetro.gov.br/credenciamento/oqe_acre.asp.

Embora não sejam obrigatórios legalmente no Brasil para grande parte das empresas, o mercado já entendeu a importância dos sistemas de gestão, e quem possui suas certificações é constantemente beneficiado em concorrências e no processo de tornar-se fornecedor de grandes empresas, devido à confiabilidade que transmite.

Sua metodologia auxilia as organizações a cumprir mais eficazmente cada um de seus processos de maneira controlada, monitorada e em melhoria contínua.

Certamente por isso, todas normas ISO são denominadas **Sistemas de Gestão**. Sua existência e funcionamento seguem a lógica sistêmica, como é natural e esperado das estruturas antissuborno e de *compliance*. Isso porque um dos pilares de qualquer sistema de *compliance* é a concepção de melhoria contínua²⁹, ou seja, de ciclos que contenham tanto a fase preparatória de planejamento quando da execução em si (apoio, operação), checagem (avaliação de desempenho) e ação corretiva (melhoria), e que se repetem gerenciados de maneira periódica e contínua com base em intervalos planejados.

Assim, a lógica dos sistemas de gestão aplica-se com perfeição aos sistemas antissuborno e de *compliance*, e em perfeita sintonia. Não à toa, doutrinadores como ZENKNER preferem a utilização do vocábulo *sistema* a *programa*. Segundo tais autores, programa poderia dar a impressão de processos com início, meio e fim, o que contrariaria a lógica sistêmica determinante nesses casos.

2.3 A ABNT NBR ISO 37001:2017

No que tange ao objeto específico deste manual, a **ISO 37001**, que padronizou o SGAS, cujo cerne é consolidar requisitos e orientações para a implementação, manutenção, análise crítica e melhoria contínua

²⁹ Nesse sentido, a própria legislação brasileira, ao definir os requisitos do Programa de Integridade, institui no artigo 42, inciso XV do Decreto nº. 8420/15, o “*monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013*”.

do SGAS por meio das medidas de prevenção, detecção e mitigação de riscos de suborno na organização e por ela.

O escopo da Norma ISO 37001 abrange suborno:

- nos setores público, privado e sem fins lucrativos;
- pela organização;
- pelo pessoal da organização atuando em nome da organização ou para seu benefício;
- pelos parceiros de negócio da organização atuando em nome da organização ou para seu benefício;
- da organização;
- do pessoal da organização em relação às atividades da organização;
- dos parceiros de negócio da organização em relação às atividades da organização;
- direto ou indireto (por exemplo, propina oferecida ou aceita; suborno oferecido ou aceito por meio de uma terceira parte ou por ela).³⁰

Assim, é possível denotar que o **escopo da ISO 37001:2017 é mais abrangente** que a própria Lei Anticorrupção brasileira no que tange ao conceito de ato de suborno. Isso porque a Lei Federal n. 12.846/13 limita sua ação normativa a atos lesivos **apenas contra a administração pública**, nacional ou estrangeira, mas não toca na corrupção estabelecida entre privado-privado, por exemplo. Já a ISO 37001 aplica sua ação conceitual a qualquer organização, independentemente do porte, ou se oriunda do setor público, privado ou de organizações sem fins lucrativos.

A **Lei Anticorrupção**, no entanto, abrange não apenas atos de corrupção e suborno³¹, mas **atos lesivos em geral**, enquanto a ISO 37001

³⁰ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 1.

³¹ Art. 5º, da Lei Federal 12.846/13, *verbis*: “Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio

limita-se ao suborno, não abordando especificamente outras temáticas, como fraude, cartel, desvios anticoncorrenciais, lavagem de dinheiro ou outros atos lesivos que, embora não constituam parte do escopo da certificação, podem ser abrangidos pelo SGAS de maneira voluntária.

2.4 ESTRUTURA DA NORMA ISO 37001

A Norma ISO 37001:2017 apresenta uma **estrutura da norma** separada em duas grandes partes, a saber, a) requisitos auditáveis; e b) orientações para utilização da norma (anexo A).

Quanto aos **requisitos auditáveis**, a norma apresenta-se de maneira muito semelhante à que utilizamos na definição didática deste

público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV - no tocante a licitações e contratos:

a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;

b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;

c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;

d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;

e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;

f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou

g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

V - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.”

manual, iniciando com o escopo, referências normativas e uma lista de termos e definições técnicas; em seguida, entra no mérito do SGAS, apresentando **os requisitos da norma** divididos em **sete grandes temas**:

1 – **Contexto da organização**: traz um relato introdutório com o objetivo de compreender o SGAS ante a natureza e perfil da organização, as partes interessadas, mencionando especialmente o processo de avaliação de riscos de suborno.

2 – **Liderança**: neste tópico, a norma aborda o comando da organização e seu comprometimento como aspectos determinantes do sucesso do SGAS, incluindo a alta direção, o órgão diretivo, o *compliance officer* e seus respectivos papéis e responsabilidades, além da política antissuborno como primeiro documento basilar.

3 – **Planejamento**: aborda a necessidade de idealizar um SGAS que preveja ações, metas e indicadores dentro da primeira fase do ciclo PDCA.

4 – **Apoio**: neste tópico a norma aborda alguns pilares da execução do SGAS, abrangendo temas como o processo de contratação de pessoal e DDI, conscientização e treinamento, comunicação e controle da informação documentada.

5 – **Operação**: aqui está boa parte das políticas de implementação do SGAS, tais como as DDI de terceiros, controles financeiros e não financeiros, controles antissuborno por organizações controladas e por parceiros de negócios, *código de conduta*, comprometimento antissuborno, canal de denúncias e investigações internas.

6 – **Avaliação de desempenho**: no penúltimo tópico, a norma aborda a avaliação de desempenho, as auditorias internas e as análises críticas, tanto da função de *compliance* antissuborno quanto da alta direção e do órgão diretivo, como ferramentas de checagem do ciclo PDCA.

7 – **Melhoria**: por fim, a Norma ISO 37001 destaca o processo de melhoria contínua como último ciclo do PDCA via as ações corretivas das eventuais não conformidades.

O anexo A, a saber, as **orientações para utilização da norma**, traz aspectos práticos de implementação dos requisitos estudados no cotidiano das organizações, diferentemente da primeira parte, mais técnica e conceitual dos requisitos propriamente ditos. Assim, o anexo A não possui caráter de requisito para os fins da Norma ISO 37001.

Todavia, este Anexo é fundamental para o entendimento prático da Norma ao trazer interessante rol exemplificativo de como implementar os requisitos da ISO 37001 no cotidiano das organizações.

2.5 A CERTIFICAÇÃO

Uma vez implementados os requisitos, as organizações deverão proceder à fase de **certificação** para receber o certificado de conformidade da ABNT NBR ISO 37001:2017.

Qualquer organização pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, independentemente do tamanho, do faturamento, da quantidade de funcionários ou da natureza da atividade, pode requerer a certificação.

A certificação tem sido muito procurada especialmente por organizações que fornecem serviços ou produtos para o Estado ou para empresas privadas de alto faturamento. Não obstante, mesmo as empresas pequenas e de baixo faturamento obtêm ganhos relevantes com a certificação ISO 37001.

Na prática, a ISO 37001 funciona como uma chancela de que a organização possui um sistema de gestão antissuborno robusto incluindo políticas, procedimentos e controles pautados em padrões internacionais, com ganhos de imagem, de valor de mercado e negociais perante sociedade, investidores, autoridades e parceiros de negócio.

Para uma empresa ser certificada com a ISO 37001, ela precisa – inicialmente – estar firmemente comprometida com a implementação de uma cultura de integridade, adotando ferramentas de gestão capazes de criar processos e sistemáticas que tornem a organização mais transparente e correta. Para tanto, é recomendável a contratação de especialistas que possam, conjuntamente com o(s) setor(es) internos, ajudar a organização a implantar e gerenciar o SGAS.

Um detalhe importante é que algumas organizações mais estruturadas contam com pessoal e conhecimento suficientes para a implementação prática dos requisitos da norma por si próprios, embora algumas delas possam enfrentar dificuldades em *organização, compilação e controle* da informação documentada.

As organizações médias e pequenas já enfrentam maior dificuldade, mas, como dito, é possível a **contratação de terceiros**, especialmente de **consultorias técnicas especializadas**, para a implementação dos requisitos, inclusive acompanhando a evolução e melhoria contínua do início ao fim do ciclo PDCA.

Dito isso, a partir da implementação completa de todo o ciclo do SGAS (do *planejamento à melhoria*), as organizações poderão requerer a certificação, que também com aval de uma terceira parte independente, a saber, as **certificadoras**.

Tais certificadoras são órgãos privados que receberam a vida acreditação por um organismo competente. No Brasil, o órgão acreditador das certificadoras é o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), por meio da Coordenação Geral de Acreditação (CGCRE). Porém, pode haver alguma certificadora em operação no Brasil que tenha recebido acreditação de uma acreditadora internacional, como a italiana Accredia³².

Na prática, o processo de auditoria de Certificação ISO 37001 envolve as fases abaixo descritas:

a) Pré-auditoria: com duração média de 01 dia³³, tem por objetivo verificar sucintamente o grau de implementação do Sistema de Gestão Antissuborno (SGAS). A Certificadora pode recomendar ou não o prosseguimento da auditoria. No primeiro caso, são apontadas “áreas de preocupação” a serem tratadas para posterior checagem na Auditoria.

³² <https://www.accredia.it/>

³³ Os prazos aqui informados são indicativos podendo variar conforme escopo e complexidade da organização auditada.

- b) Auditoria – Fase 01:** com duração média de 01 dia, tem por objetivo, basicamente, checar a informação documentada do SGAS tanto em fontes internas, quanto externas (incluindo eventuais entrevistas preliminares com gestores), e analisar a situação e a compreensão do cliente quanto aos requisitos da norma. A Certificadora pode recomendar ou não o prosseguimento da auditoria. No primeiro caso, pode-se passar diretamente à Fase 02, sobretudo quando realizada a pré-auditoria.
- c) Auditoria – Fase 02:** com duração média de 02 dias, tem por objetivo avaliar a implementação, bem como a eficácia do SGAS, incluindo evidências de conformidade, monitoramento e medições dos principais objetivos e metas do sistema, desempenho do SGAS, controle operacional dos processos pelo cliente, auditoria interna e análises críticas.

Como resultado do processo de auditoria, a Certificadora pode:

- a) Negar o Certificado;
- b) Conceder o Certificado;
- c) Conceder o Certificado, condicionando a, em até 90 dias:
 - Entregar relatório de tratamento das não conformidades;
 - Entregar relatório de tratamento das não conformidades, com evidências de tratamento;
 - Entregar relatório de tratamento das não conformidades, com evidências de tratamento e realização de Auditoria Adicional (Complementar).

Uma vez conquistada a Certificação, serão marcadas **Auditorias de Supervisão** anualmente, nos dois primeiros anos e, no terceiro ano, a **Auditoria de Recertificação**. Poderão ser determinadas Auditorias Extraordinárias ao longo do processo, a depender da gravidade das eventuais Não Conformidades detectadas.

Importante dizer que a duração das auditorias pode variar levando em consideração, por exemplo, a natureza das atividades, porte, ambiente regulatório, negócios com o Estado, riscos de mercado. As ati-

vidades de auditoria são realizadas preferencialmente *in loco*, mas, em razão da pandemia do COVID-19 em 2020, as Certificadoras regulamentaram a hipótese da auditoria remota.

Uma dica preciosa: como referido, algumas das certificadoras acreditadas no Brasil trabalham com uma auditoria de pré-avaliação, chamada de **gap analysis**, que consiste no exame prévio de informações detalhadas sobre eventual existência de áreas de não conformidade (lacunas do SGAS) que precisam ser abordadas.

O *gap analysis* de um órgão certificador representa a simulação de uma auditoria de certificação, e não uma consultoria, não sendo seu resultado considerado válido para uma certificação, que deve ser iniciada do “zero”.

No entanto, isso auxilia muito as organizações com sistemas de gestão estruturados, tanto em relação à primeira certificação da ISO 37001 e, em especial, àquelas que estão sendo certificadas pela primeira vez em qualquer sistema de gestão. Para as organizações que já possuem alguma ISO certificada, como a 9001 ou a 14001, a implementação do SGAS pode ser facilitada por meio da integração de sistemas, que explicaremos a seguir.

Lembrando que essa auditoria de pré-certificação é meramente indicativa e não exaustiva. Assim, em regra, muitas oportunidades de melhoria e não conformidades só aparecerão nas Auditorias de Fase 01 e 02.

Por fim, um ponto importante diz respeito às auditorias em tempos de pandemia: elas sofreram significativa alteração nas dinâmicas, vez que eram realizadas usualmente de modo presencial.

O *International Accreditation Forum* (IAF), o órgão mundial de gerenciamento de acreditação, ao apresentar recomendações para esse momento de força maior, sugeriu que, quando não for indicada a realização de auditoria presencial, ficam autorizadas auditorias 100% remotas, desde que os itens auditáveis possam ser checados e as evidências coletadas. Ainda, o IAF autorizou a extensão do prazo de certificação por mais seis meses contados do início da pandemia.

2.6 INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS

Norma ISO 37001 A.2.1

Ante a realidade de que diversas organizações podem já ter implementado outros sistemas de gestão, como os de qualidade (ISO 9001), ambiental (ISO 14001) e mesmo de *compliance* (ISO 19600), existe a possibilidade de haver uma integração desses sistemas, uma vez que a metodologia gerencial é muito semelhante e utiliza diversos procedimentos comuns, especialmente quanto às abordagens gerenciais e de monitoramento dos processos internos.

Basicamente, os sistemas de gestão integrados permitem unificar os processos internos com foco no processo de melhoria contínua das diversas áreas gerenciadas, como controle financeiro, qualidade, segurança da informação, recursos humanos, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde ocupacional do trabalho, por exemplo, essencialmente alinhados.

Os benefícios são evidentes: facilitação das tomadas de decisão, melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, como tempo e investimentos em pessoal, redução da duplicidade de esforços e da burocracia, redução da duração das auditorias, maior intersetorialidade das ações gerenciais e minoração de conflitos entre os sistemas.

Resumidamente, a organização poderá implementar a ISO 37001 separadamente ou unificada a outros sistemas de gestão tanto com a ISO 19600, cujo escopo inclui o sistema de gestão antissuborno, quanto com outros sistemas de gestão, como os de qualidade, ambiental e segurança da informação.

FUNDAMENTOS DE COMPLIANCE ANTISSUBORNO

3.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

3.1.1 Introdução ao *compliance* antissuborno

Após os escândalos de corrupção que ocorreram no Brasil e no mundo durante a última década, perceberam-se os efeitos devastadores desse mal tão significativo. A implicação social foi clara: a agenda do **combate à corrupção é, para a maioria dos brasileiros, a mais importante para o país**, segundo recente pesquisa do Ibope³⁴.

Por isso, sociedade, governo e setor produtivo agora trabalham as causas e os efeitos da corrupção, tanto no viés educativo quanto no punitivo, para que aprendamos com os erros do passado.

Na esteira do primeiro viés, vale dizer, aquele que antecede o ato de suborno propriamente dito, surgem os sistemas de *compliance*, que se tornaram um dos **pilares obrigatórios** de toda organização para lidar com as causas da corrupção e evitar que as suas práticas vejam a luz.

³⁴ CARVALHO, Jailton de; Gulino, Daniel. Corrupção é principal preocupação para 62% dos brasileiros, mas denúncias podem ser coadjuvantes. *O Globo*, Rio de Janeiro, 31 dez. 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/corruptao-principal-preocupacao-para-62-dos-brasileiros-mas-denuncias-podem-ser-coadjuvantes-22241432>.

Preparam-se empresas, governos e organização para plena adequação a leis, regimentos e normas, o que, de modo basilar, conceitualmente denominamos “*compliance*”.

“*Comply*”, do inglês, significa agir em conformidade com regras e normas, controles internos e externos, adotando as políticas regulatórias e diretrizes estabelecidas para cada tipo de negócio, de modo a evitar práticas que passem ao largo do que está posto normativamente.

Os sistemas de *compliance* tradicionais envolvem ações gerenciadas pela organização para cumprir à risca todas as imposições dos órgãos de regulação e normas aplicáveis, dentro dos padrões exigidos em seu segmento, nas distintas esferas de conformidade – fiscal, trabalhista, regulatória, contábil, financeira, ambiental, jurídica, previdenciária etc.

Decerto, como mecanismo de adequação das empresas à conformidade com as leis e regulamentos, o assunto tornou-se importante, já que uma falha do *compliance* poderia resultar em litígios, multas, restrições regulatórias e danos à imagem daquela instituição.

Entretanto, percebendo que não bastava seguir o que está posto em leis e regulamentos – conceito do *compliance* tradicional –, passou-se a entender o termo “*compliance*” como sinônimo de um efetivo sistema de integridade.

A integridade corporativa é, portanto, ponto central, fundamental e basilar dos sistemas de *compliance*. O que se postula, nesse sentido, é a busca incessante, determinada e aguerrida pela ética nos negócios e pela boa-fé objetiva aplicada à integridade das relações profissionais e individuais.

Assim, em vez de “*compliance*”, há quem prefira a **terminologia *Programa de Integridade***; além de utilizar nosso rico vernáculo, fala de algo que supera em muito o simples cumprimento ou conformidade às leis. De fato, ansiamos pela relação correta entre pessoas e instituições, de maneira justa, lisa, transparente e cercada de gente que busca fazer a coisa certa e não o que é mais cômodo, fácil ou conveniente. Em outros termos, esse é o espírito principiológico dos sistemas de integridade corporativa.

Com efeito, esta é a denominação encontrada na legislação brasileira, inaugurada com a Lei Federal nº. 12.846/13 (Lei Anticorrupção) e seu Decreto regulamentador (Decreto Federal nº. 8420/15), que determina a aplicação de programas de integridade como atenuante das penalidades impostas. No bojo desta obra, trata-se sobretudo do SGAS como uma versão mais específica e delimitada, sobretudo quanto ao escopo antissuborno previsto pela ISO 37001.

Como extensão dos sistemas tradicionais de *compliance* – vale dizer, das ferramentas de gestão que visam adequar instituições ao cumprimento de leis e regulamentos –, um especial chama atenção: o *compliance antissuborno*.



O *compliance* antissuborno é o conjunto de sistemas de gestão, políticas, normas e controles, gerenciado pela organização, que visa combater o suborno por meio da cultura de integridade, conformidade e transparência. Assim, **o *compliance* antissuborno está contido no universo do *compliance* de integridade que, por sua vez, está inserido na grande área do *compliance*, que também abarca diversas outras áreas, como o *compliance* ambiental, tributário, fiscal, trabalhista etc.**

Portanto, a área do conhecimento antissuborno busca sobretudo combater as causas e os efeitos da corrupção: o suborno é o ponto central a ser entendido e combatido. As terminologias *suborno* e *corrupção*, embora sejam diferentes entre si, representam o mesmo ato, passiva ou

ativamente, e se confundem na prática. Todavia, suborno é a definição utilizada pela Norma NBR ABNT ISO 37001:2017, inclusive na titulação de SGAS, que conceitua *suborno* como

oferta, promessa, doação, aceitação ou solicitação de uma vantagem indevida de qualquer valor (que pode ser financeiro ou não financeiro), direta ou indiretamente, e independente de localização(ões), em violação às leis aplicáveis, como um incentivo ou recompensa para uma pessoa que está agindo ou deixando de agir em relação ao desempenho (3.16) das suas obrigações.³⁵

Percebe-se que a corrupção implica tanto a esfera ativa (ofertar, prometer, doar), quanto passiva (aceitar, solicitar); visa a qualquer vantagem indevida de qualquer valor (financeiro ou não); para si ou para terceiros; independe do lugar; trata de violação de leis aplicáveis; e perfa-se como incentivo ou recompensa para quem age ou deixa de agir quanto às suas funções precípua.

Entretanto, a **Lei Anticorrupção resolveu ir além do sentido clássico da palavra *suborno***, buscando uma interpretação sistêmica mais abrangente de atos lesivos. A começar por sua própria epígrafe, que define o teor da lei: “dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências”.

Portanto, a *apelidada* Lei Anticorrupção não trata apenas da corrupção no sentido literal, mas de quaisquer atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira.

Dentro do rol das práticas lesivas, apenas o primeiro inciso aplica-se à definição clássica de suborno, a saber, “prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada”³⁶.

³⁵ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 2.

³⁶ Art. 5º, I, da Lei Federal n. 12.846/13.

Os demais incisos do art. 5º, que trata do rol de atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira, abrangem outras condutas além do suborno. Vejamos:

II – comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III – comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV – no tocante a licitações e contratos:

a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;

b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;

c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;

d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;

e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;

f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou

g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

V – dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.³⁷

³⁷ Art. 5º, IIa V, da Lei Federal n. 12.846/13.

Assim, o conceito de suborno deve estar atrelado tanto à sua característica primária, ou seja, ao suborno propriamente dito, quanto à tradução mais ampla, em que trata de desvios éticos e atos lesivos à administração pública e, frise-se, entre particulares.

O suborno pode ocorrer em qualquer lugar, seja no setor público, seja no privado, com ou sem objetivo de lucro.

Nos casos em que ambos os envolvidos, ativa e passivamente, estão fora do circuito público, nota-se que a corrupção existe porquanto tais *big players* têm enorme quantidade de dinheiro e pouca cultura de governança e controle, gerando a prática de suborno privado-privado, conceitual e moralmente tão maléfica quanto no setor público.

O suborno pode ser praticado ativamente pela própria organização, propositivamente pelo seu pessoal, quando este atua para benefício institucional ou pessoal, direta ou indiretamente. Ainda, há o suborno passivo, quando um terceiro suborna o pessoal da organização, de fora para dentro.

Apesar de todo o esforço, o poder normativo da legislação vigente, em si, não é suficiente para resolver o problema da corrupção no país. Deste modo, as organizações precisam assumir a iniciativa de gerar um *ecossistema de integridade* e combate ao suborno por meio das ferramentas próprias do **SGAS**, composto por políticas, normas e controles capazes de difundir a cultura de integridade, conformidade e transparência. Isso se dará, entre outras coisas, mediante a ação proativa de lideranças empenhadas na prática pessoal na disseminação da cultura de integridade.

Políticas de *compliance* suportadas por SGAS devidamente implementados auxiliam no cumprimento das suas obrigações legais e no comprometimento com a integridade, mitigando custos e riscos de envolvimento com suborno, promovendo a confiança e a boa-fé objetiva nos negócios, melhorando a imagem das organizações perante o mercado e a sociedade assim como agregando valor reputacional às respectivas marcas.

Nessa senda, as organizações brasileiras começam a entender a importância da implantação de uma política de *compliance* antissuborno como **investimento**, tanto de **imagem e de valor de mercado**, quan-

to de **sustentabilidade** em um ambiente onde o mercado tende, cada vez mais, a não tolerar instituições inidôneas.

Um fator fundamental para a criação e manutenção de um ecossistema de integridade vem da *teoria dos jogos*: boa parte dos atos de corrupção é feita a partir de práticas de *fora para dentro*. Ou seja, o ambiente empresarial tem papel fundamental no controle das práticas de suborno que atingem, na mesma proporção, a imagem e o valor de mercado das empresas. Um cesto sem laranjas podres tende a ser mais sustentável que aquele corrompido, ainda que por uma minoria.

Infelizmente, boa parte das organizações no país ainda não está preparada para enfrentar o tema. Pesquisa recente sobre a maturidade do *compliance* no Brasil mostrou que, apesar de ser fundamental identificar e monitorar práticas de atos de corrupção para estabelecer um sistema eficiente de *compliance*, **apenas 58%** das empresas afirmaram possuir mecanismos de gestão de riscos, enquanto 42% informaram desconhecê-los; **43% das empresas não têm investimentos considerados razoáveis no setor**. Em relação aos indicadores, **42% das empresas não possuem sistemas efetivos de monitoramento**.³⁸

Eis, portanto, o desafio e a oportunidade: criar organizações aptas a desenvolverem sistemas de *compliance* capazes de **superar** o estabelecido pela legislação anticorrupção, sistemática e proativamente, de modo a difundir a cultura da ética, da boa governança corporativa, da transparência e do *compliance*, de modo a gerar um ecossistema de empresas íntegras e um mercado aberto a probidade, inteireza e justiça, não tolerante a práticas e organizações inidôneas.

3.1.2 Governança corporativa e *compliance* antissuborno

Ultrapassada a etapa da análise conceitual do instituto, faz-se necessário agora compreender o contexto amplo da **governança corporativa**.

³⁸ KPMG BRASIL. *Pesquisa maturidade do compliance no Brasil*. 2. ed. 2017. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf>.

Em poucas palavras, é o conjunto de princípios e práticas que busca nortear as organizações em harmonia entre os diversos interesses envolvidos (administração, capital, acionistas e *stakeholders*), buscando conferir maior transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, com o objetivo de **otimizar o valor de longo prazo** e colaborar para a **melhoria de qualidade de gestão organizacional**, adaptando-se, assim, a um ambiente de maior competitividade global, de forma sustentável e lucrativa.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança

é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas³⁹.

Assim, as boas práticas de governança corporativa visam, em um primeiro momento, garantir que os interesses dos sócios estejam em harmonia com os dos demais *stakeholders*, mediante ferramentas e ações palpáveis e mensuráveis, com vistas ao aprimoramento de gestão e de tomadas de decisões estratégicas e, conseqüentemente, de maior retorno de investimento.

Para que isso ocorra, é necessária a estipulação de regras de conduta que garantam a transparência organizacional, a *equidade* no tratamento entre acionistas e demais membros da diretoria, bem como a *responsabilidade corporativa* dos gestores. Por isso, justifica-se a criação de órgãos de representação, supervisão, decisão e consultas, tais como conselhos de administração ou conselhos consultivos, além da determinação de produção de relatórios periódicos, ferramentas de gestão e auditorias independentes, por exemplo.

³⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Governança corporativa*. [2018?]. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em: 20 ago. 2019.

Conselho de administração (board)

O conselho de administração, ou conselho administrativo, é o órgão colegiado de instância máxima de decisão da organização quanto a seu direcionamento estratégico. O conselho de administração supervisiona as atividades gerenciais e define a estratégia da organização, além de emitir parecer sobre relatórios de prestação de contas e outras atividades de consulta e representação.

Como órgão principal do sistema de governança, o conselho de administração deve buscar sempre o crescimento sustentável da organização, maximizando o retorno dos investimentos, e ser elo entre acionistas e diretoria, além de atuar como elo entre acionistas e diretoria, bem como guardião do cumprimento da missão, visão e valores da organização.

No desempenho das suas funções, também deve prezar pela aderência da organização ao sistema de *compliance*, cujas atribuições incluem a validação do plano de integridade e o monitoramento de sua aplicação e eficácia, parametrizado em indicadores e relatórios, assinalando as diretrizes estratégicas do plano, inclusive tendo subordinado a si o comitê de ética e *compliance*; implementando, em seu próprio corpo, ações proativas de treinamento de integridade; participando ativamente das discussões sobre ética e *compliance* na organização.

Não há modelo padrão de governança corporativa, uniformemente aplicável a todas as organizações. Cabe a cada uma customizá-la e aprimorá-la conforme suas especificidades estratégicas, jurídicas, econômicas e de gestão, atreladas à cultura da organização, respeitando seu planejamento, sua estratégia e seus direcionamentos.

Os professores Rossetti e Solé⁴⁰ têm interessante metodologia a respeito das formas de designação da governança corporativa e suas implicações práticas, pautada nos **8 Ps** da governança: *propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade*.

⁴⁰ ROSSETTI, José Paschoal; SOLÉ; Adriana de Andrade. *Governança corporativa – fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Os autores citados demonstram alguma preocupação com a funcionalidade da governança nos dias de hoje e apresentam como solução uma maior ênfase à existência de uma liderança de alta qualidade, com a correta qualificação, comprometimento e integridade na implementação de uma governança eficaz. São eles:

1. **Propriedade:** no primeiro momento, é preciso entender a organização do capital social – como ele está distribuído e organizado. A dinâmica dentro de cada uma dessas organizações é diferente, e as estratégias para cada desenho são distintas, sejam elas empresas de capital misto, aberto ou fechado; familiar; estatais; consorciadas; anônimas, por exemplo. Nesta fase, o desenho estratégico pode influir na forma como se debate a sucessão empresarial, como se mede a coesão entre os acionistas e como se define a maior ou menor blindagem societária.

2. **Princípios:** aqui, busca-se entender a escala de princípios validados pela direção da organização. Os princípios são, sem dúvida, a base ética na governança corporativa do cotidiano e influirão nas escolhas executivas da entidade. Segundo os autores, estes devem ser internamente compartilhados e externamente publicizados por todos.

3. **Propósitos:** “para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve”. A máxima, descrita no clássico *Alice no país das maravilhas*⁴¹, ilustra nosso ponto.

Os propósitos, assim como os princípios, remetem ao planejamento estratégico, ferramenta que aponta as direções de uma organização. Em qualquer modelo de governança, é fundamental entender o alinhamento entre missão, visão e os planos operacionais da organização com sua visão de longo prazo.

4. **Papéis:** neste ponto, procura-se identificar a segregação de funções e compreender as atribuições de cada setor estratégico des-

⁴¹ CARROLL, Lewis. *Alice no país das maravilhas*. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2010, p. 286.

dobradas internamente na organização, nos distintos órgãos, tais como o conselho de administração, a diretoria executiva, o comitê de *compliance*, entre outros. Todas as colocações têm pertinência e precisam trabalhar com funcionalidade, interdependência e harmonia. Por outro lado, quando a distribuição de papéis não é clara, criam-se disfunções capazes de levar à ineficiência ou sobrecarga de áreas específicas, resultando em ineficiência, perda de produtividade, abatimento da equipe e rompimento da autoridade.

5. **Poder:** ponto primordial da governança diz respeito à liderança, de alta qualidade, legitimada pelo corpo de colaboradores e demais stakeholders da organização.

Veza que *não há vácuos de poder*, identificar a liderança e sua respectiva capacidade de guiar e inspirar é fundamental para o sucesso da organização e pela implementação das políticas corretas, incluindo as de *compliance*. Por conta disso, um dos princípios mais importantes dos sistemas de *compliance* é o comprometimento da alta direção ou o *tone of the top*, sobre o qual falaremos em breve nos próximos capítulos.

6. **Práticas:** nessa instância, mensuram-se as melhores práticas de governança corporativa nas organizações. É no cotidiano das instituições que as decisões são tomadas de acordo com todos os pontos acima, fazendo valer a base teórica, estratégica, tática e operacional.

Algumas práticas podem ser destacadas, como a utilização de dados para embasamento das decisões estratégicas; e a gestão pautada em Governança, Riscos e *Compliance* (GRC), cujas atribuições visam a integração dos processos internos aos princípios, leis e regulações, maximizando a transparência e mitigando os riscos envolvidos.

7. **Pessoas:** uma organização é feita de pessoas, e uma governança moderna entende o papel de seus talentos humanos aplicáveis ao

cerne, à visão e aos propósitos da instituição. A cultura organizacional é fator primordial para o sucesso da correta governança.

No bojo dos sistemas de *compliance*, deve-se especial atenção aos planos de treinamentos e comunicação como ferramenta de coesão das pessoas em torno dos objetivos estratégicos e valores corporativos da organização.

8. **Perenidade:** visão de longo prazo. Este deve ser, em sua maioria, o objetivo das organizações, e é nessa instância que se busca entender o planejamento das instituições e as ferramentas de governança que se alcance a perenidade no tempo, com sustentabilidade e crescimento.

3.1.3 Ética empresarial

As melhores práticas de governança **corporativa transformam princípios em atitudes, diretrizes e ações cotidianas**. Nessa esteira, vale interessante reflexão acerca dos *princípios* que norteiam as organizações quanto à ética empresarial.

A palavra “ética”, que vem do grego *ēthikós*, significa um conjunto de valores sociais que orientam o comportamento das pessoas entre si, em busca do bem-estar social. Além de definir um padrão de comportamento humano, a busca pela ética também é uma reflexão crítica sobre nossa existência. Qual é o nosso papel na comunidade onde vivemos? Aqui tratamos da habitabilidade desse nosso lar que queremos construir como sociedade.

O professor Cortella⁴² muito bem ensina que

Ética é o conjunto de valores e princípios que usamos para responder a três grandes questões da vida: Quero? Devo? Posso? Nem tudo que eu quero eu posso; nem tudo que eu posso eu devo; e nem tudo que eu devo eu quero. Você tem paz de espírito

⁴² CORTELLA, Mário Sérgio. *Qual a tua obra?* inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis: Vozes, 2017.

quando aquilo que você quer é ao mesmo tempo o que você pode e o que você deve.

Quando se fala a respeito de ética empresarial, o que se busca compreender são os **valores da organização**. Como se conduzem os comportamentos que desejamos no seio da empresa – a forma moralmente desejável como lidamos uns com os outros e com os demais atores no mundo corporativo.

Nessa esteira, vemos que muitas empresas já têm como prática realizar e atualizar seu planejamento estratégico, sendo parte essencial desse processo a definição da missão, da visão e dos *valores*. Em especial, os valores significam: de quais diretrizes a organização não abre mão? Quais princípios prefiro manter, ainda que se perca um cliente ou um negócio?

A partir dessas diretrizes, cria-se um conjunto de valores que norteiam as organizações e baseiam o código de conduta e a política anticorrupção e antissuborno, por exemplo. A ética empresarial consolida-se na aplicação de princípios validados e vividos cotidianamente por diretores, conselheiros, colaboradores e terceiros envolvidos, moldando o modelo de negócios daquela organização.

Não há dúvidas de que a consolidação de uma ética empresarial robusta fortalece a governança da organização, otimiza sua imagem perante o mercado e os *stakeholders* bem como cria impacto positivo nos seus resultados. Organizações com tais diretrizes tendem a ser reconhecidas e valorizadas pelo mercado, sendo estabelecida uma relação de confiança.

Aspectos como a transparência e a ética, baseados em parâmetros de honestidade, boa-fé objetiva, equidade e empatia são exigências de comportamento esperados pela comunidade e pelo mercado porque refletem o novo modelo de negócios sustentáveis.

Seguindo esse caminho, a comunidade empresarial brasileira iniciou interessante movimento em busca de práticas corporativas íntegras

e na pavimentação de ações coletivas voltadas à prevenção e ao combate à corrupção por meio do associativismo.

Entre eles, citamos o Pacto Empresarial pela Ética e contra a Corrupção⁴³, manifesto cuja adesão é pré-requisito obrigatório para o recebimento do Selo Empresa Pró-Ética do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União⁴⁴; o Pacto Global da ONU⁴⁵; Alliance for Integrity⁴⁶; Movimento Empresarial pela Integridade e Transparência, do Instituto Ethos⁴⁷; e Unidos Contra a Corrupção, capitaneado pela FGV e pela Transparência Internacional⁴⁸.

Os pontos de convergência de todos esses movimentos são a compreensão do papel do setor empresarial na transformação social por meio do seu comprometimento com a promoção da cultura de integridade e a responsabilidade de proativamente combater o suborno, além do aprimoramento das ferramentas de transparência e integridade, o apoio às ações coletivas de integridade e a cooperação com as autoridades públicas em prevenção e combate à corrupção.

De fato, as organizações têm fortalecido seu compromisso com a integridade, adotando estratégias e prioridades para o engajamento de líderes empresariais na agenda ética. Dessa forma, criam juntas um ecossistema de integridade corporativa que se fortalece mutualmente.

Exercendo seu protagonismo, o setor privado não só se torna parceiro na construção de uma sociedade ética e justa, mas também impulsiona o avanço social e econômico de todo o país.

⁴³ ETHOS. *Pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção*. São Paulo, [2016?]. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/integridade/pacto-empresarial-pela-integridade-e-contra-a-corrupcao>. Acesso em: 25 set. 2019.

⁴⁴ BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Conflito de interesses*. [2013]. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/conflito-de-interesses>. Acesso em: 20 ago. 2019.

⁴⁵ <https://www.pactoglobal.org.br/>

⁴⁶ <https://www.allianceforintegrity.org/pt/>

⁴⁷ ETHOS. *Movimento empresarial pela integridade e transparência*. São Paulo, [2018?]. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/integridade/movimento-empresarial-pela-integridade-e-transparencia>. Acesso em: 25 set. 2019.

⁴⁸ <http://unidoscontraacorrupcao.org.br/>

De uma maneira especial, o combate ao suborno pelas empresas tem sido agenda do dia. Isso porque, dentre todas as temáticas que tangenciam a integridade, a corrupção flagela de maneira particular. Como dito, grande parte dos atos de corrupção é feita a partir de práticas de *fora para dentro*. Portanto, o ambiente empresarial tem papel fundamental no controle das práticas de suborno, especialmente no trato com agentes públicos e contratos governamentais.

Não há dúvida de que as práticas de governança corporativa e uma boa gestão de *compliance* auxiliam as organizações a fortalecer seu comprometimento com a ética, garantir que a sua atuação está seguindo as normas do mercado e angariar valor perante a sociedade.

3.1.4A organização e seu contexto

Ao implementar o Sistema de Gestão Antissuborno em uma organização, ou em ações periódicas de monitoramento de sua melhoria contínua, faz-se necessário, como requisito *sina qua non*, a identificação com precisão do contexto da organização. Isso faz toda a diferença na maneira como se implementa ou se aprimora o SGAS.

Imaginem duas empresas que querem, ambas, implementar o SGAS: uma é uma grande empreiteira, que presta serviços de construção pesada e vive de contratos com o Poder Público; a outra é um escritório de advocacia criminal, responsável pela defesa de investigados em crimes de lavagem de dinheiro e corrupção. Perguntamos: o SGAS utilizará as mesmas ferramentas, controles e processos?

A resposta é: parcialmente não. Obviamente, o SGAS possui requisitos estruturantes comuns a qualquer organização, pública ou privada, independentemente do seu contexto. Por outro lado, a clara identificação do contexto da organização em um relatório de perfil auxiliará a determinar os fatores internos e externos, positivos ou negativos, que são relacionados ao seu direcionamento estratégico e que afetam sua capacidade de alcançar os objetivos do SGAS.

A Norma ISO 37001 apresenta alguns exemplos que podem ser levados em consideração, tais como:

- a) tamanho, estrutura e delegação de autoridade para tomada de decisão da organização;
- b) localizações e setores nos quais a organização opera ou antecipa a operação;
- c) natureza, escala e complexidade das operações e atividades da organização;
- d) modelo de negócio da organização;
- e) entidades sobre as quais a organização tenha controle e entidades que exerçam controle sobre a organização;
- f) parceiros de negócio da organização;
- g) natureza e extensão das interações com agentes públicos; e
- h) obrigações e deveres estatutários, regulatórios, contratuais e profissionais aplicáveis.

3.1.5 As necessidades e expectativas das partes interessadas

No mesmo esforço de identificar o contexto da organização, surge o desafio de buscar compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas. Duas questões fundamentais nesse ponto: quem são as partes interessadas e o que são necessidades e expectativas.

Partes interessadas (*stakeholders*) são quaisquer pessoas ou organizações afetas na operação de um projeto ou empresa, direta ou indiretamente, e de maneira positiva ou negativa. Todos esses atores são fundamentais para a organização numa concepção mais moderna de governança corporativa que, como já dissemos,

é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, **envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.** (g.n.)⁴⁹

⁴⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBCG). *Governança corporativa*. [2018?]. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em: 20 ago. 2019.

São exemplos de partes interessadas:

- a) sócios, acionistas, conselho de administração, diretoria, gestores, colaboradores e demais membros das equipes envolvidas em um projeto da organização (partes interessadas internas);
- b) clientes, consumidores, parceiros de negócios (tais como fornecedores, por exemplo), concorrentes e comunidade (partes interessadas externas); ou
- c) governo (seja atuando como órgão de fiscalização e controle, regulador, concedente de autorizações e licenças, ou mesmo como cliente).

O conceito clássico de necessidade, segundo a doutrina dos sistemas de gestão, parte daquilo que é pressuposto para que a parte execute seu ofício, desde as necessidades mais básicas até as mais complexas (segundo conceito de Maslow)⁵⁰. Incluem neste conceito os recursos financeiros, operacionais, logísticos, de suprimentos, matéria prima a um ambiente de trabalho seguro, respeitoso e adequado ao exercício profissional.

Já expectativa refere-se ao que é esperado da organização pelas diversas partes interessadas, conforme o que a organização se comprometeu a entregar. Em relação a uma parte interessada externa, como um cliente, espera-se qualidade do produto, certa estabilidade nos preços, segurança de que haverá um fluxo contínuo de oferecimento daquele produto.

E mesmo essas expectativas – sejam de clientes ou mesmo de investidores – vêm mudando com o tempo, abrangendo mais do que qualidade, segurança e preço. Consumidores têm prestado cada vez mais atenção ao posicionamento estratégico daquela marca ou empresa, e não poucos preferem comprar – mesmo que mais caro – de empresas com responsabilidade social, ambiental e de governança (ESG).

No que tange ao SGAS, a manutenção de uma reputação de integridade – aliada à implementação de controles antissuborno efetivos

⁵⁰ MASLOW, Abraham Harold. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 1943, p. 370-396.

e confiáveis – também se apresenta tanto como uma expectativa como uma necessidade das partes interessadas. É evidente que uma organização afetada por escândalos de suborno terá dificuldades de sustentabilidade a longo prazo, como visto na recente história do Brasil com a Operação Lava Jato.

3.1.6 Determinando o escopo do Sistema de Gestão Antissuborno

Por fim, a definição do contexto da organização também precisa passar pelo crivo da definição do escopo do Sistema de Gestão Antissuborno. A delimitação do escopo passa pela determinação dos limites e da aplicabilidade do sistema SGAS e leva em consideração, por exemplo, o contexto, as questões internas e externas, as necessidades e expectativas e os riscos de suborno a que a organização está sujeita.

Em outras palavras, devem-se determinar quais são as atividades, estrutura e abrangência – inclusive, territorial e sobre empresas controladas – sobre a qual o SGAS irá se delimitar. Isso significa indagar, por exemplo, se uma *holding* irá implementar o SGAS apenas sobre os serviços de *holding stricto sensu* ou sobre todas as empresas e atividades sujeitas.

Há, entretanto, um fator importante a ser levado em consideração.

Nas certificações de sistema de gestão de qualidade (SGQ), normatizado pela ISO 9001:2015, por exemplo, é possível delimitar um escopo específico dentro de uma empresa. Digamos que uma determinada organização produz parafusos e martelos; é possível buscar a implementação do SGQ apenas nos processos de produção de parafusos, mas não dos martelos.

Já na certificação de um sistema de gestão ambiental (SGA), normatizado pela ISO 14001: 2015, o escopo abrange uma unidade territorial e todos os envolvidos naquele processo produtivo, mesmo que de mais de uma organização (como uma ou mais empresas terceirizadas) engajadas naquele *site*. O aspecto fundamental no escopo do SGA é a

proteção dos requisitos ambientais no processo produtivo e os impactos ambientais, independentemente das etapas da cadeia produtiva naquela localidade.

O escopo do SGAS, por sua vez, também traz especificidades. Neste, não é possível delimitar, como no SGQ, uma área dentro de uma organização, como no setor de compras, por exemplo. O SGAS precisa valer para toda a organização, no escopo indicado, em todos os processos normatizados pelo SGAS.

Em outras palavras, a Norma ISO 37001 valora determinados processos pré-estabelecidos, seja no **apoio** (processos de contratação de pessoal, conscientização e treinamento, comunicação), na **operação** (processos de *due diligence*; controles financeiros e não-financeiros; implementação de controles antissuborno por organizações controladas e por parceiros de negócio; comprometimento antissuborno; regras para presentes, hospitalidade, doações e benefícios; canais de denúncias; investigações internas), na **avaliação de desempenho** (auditorias internas, análises críticas) e na **melhoria** (não conformidades e ação corretiva e melhoria contínua).

Assim, independentemente de quem execute esses processos (inclusive se terceiros à organização), caberá ao organismo certificador avaliar a adequação e suficiência dos requisitos do SGAS nesses processos.

3.1.70 Sistema de Gestão Antissuborno

Como um verdadeiro sistema de gestão integral, o SGAS demanda organização, didática, empenho e metodologia gerencial capaz de analisar diversos indicadores, metas, objetivos e diretrizes, alinhadas por planejamento estratégico e constantemente revisadas, preferencialmente pelo ciclo PDCA (*plan – do – check – act*). Por isso, o responsável pela condução do SGAS deverá ser um gestor de qualidade.

Entre diversas outras características, a gestão de *compliance* é **transversal** e **dialogal**, o que significa que toca a todo o momento outras esferas da gestão corporativa, como os controles internos e a audi-

toria além de, especialmente, a **governança corporativa** e a **gestão de riscos** do negócio, em um movimento contínuo de inter-relações programáticas, conhecido como **GRC**.



Imagem GRC - INFRAERO⁵¹

A gestão de riscos aqui mencionada não é apenas aquela voltada aos riscos de corrupção, tem foco mais abrangente, voltado a **todos os riscos do negócio da organização**. Na prática, boa parte das organizações trabalha conjuntamente as três temáticas.

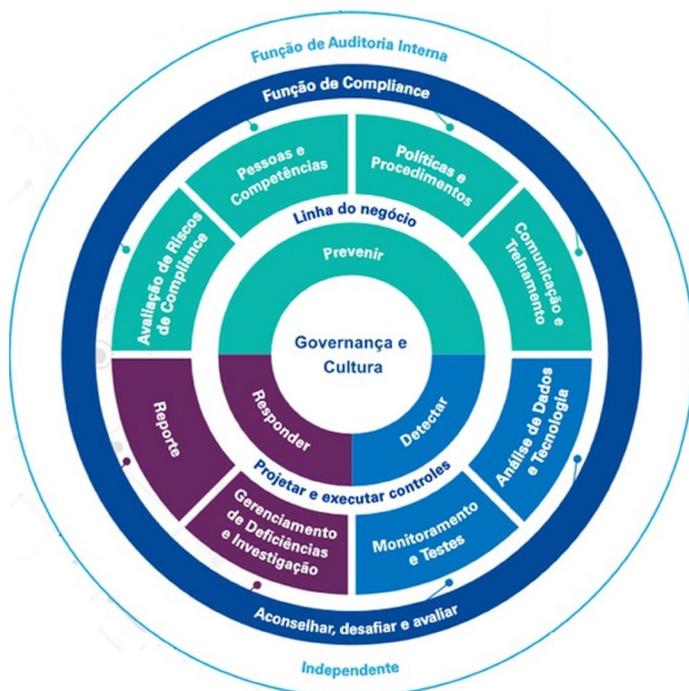
De fato, não há dúvidas de que a condução de políticas de GRC eficazes são capazes de otimizar a gestão de toda a organização, garantindo eficiência e transparência na tomada de decisões estratégicas.

O sistema de GRC, sincronizado com o planejamento estratégico da organização, é essencial porque ajuda a:

- Promover valores éticos organizacionais que podem ser compartilhados com o mercado e com a sociedade;
- estar em conformidade com os melhores padrões de gestão;

⁵¹ <https://transparencia.infraero.gov.br/quem-e-quem/>

- ganhar confiança do mercado com reforço de reputação e imagem;
- administrar os riscos regulatórios e do negócio envolvidos, em benefício da organização, dos seus diretores e funcionários;
- facilitar o controle financeiro;
- promover o crescimento das receitas e o corte de custos;
- tornar os processos transparentes e diretos;
- implementar robusta metodologia de investigação, aumentando a oportunidade de se detectar fraude e suborno;
- demonstrar comprometimento com a responsabilidade social;
- estar comprometido com a legislação vigente; e
- melhorar a performance dos funcionários.



3.1.8 Gerenciando os riscos de suborno

Norma ISO 37001 5.1 e ISO 31000

Gerenciar qualquer organização significa estar sujeito a inúmeros riscos inerentes ao negócio que estão potencialmente presentes em praticamente todos os aspectos da organização.

Tanto a gestão global de riscos (**riscos do negócio**) como a gestão específica de riscos para implementação do SGAS (**riscos de suborno**) são fundamentais e seguem, grosso modo, a mesma metodologia.

Nesta obra, focaremos a **gestão de riscos de suborno, corrupção, fraude e outros desvios éticos** que constem das políticas de integridade, lembrando, uma vez mais, que a metodologia pode ser ampliada para abranger todos os riscos corporativos existentes.

Não há dúvidas de que uma gestão de riscos com excelência fortalece a capacidade de **tomada de decisões estratégicas** e mitiga eventuais consequências oriundas de uma avaliação mal planejada e incapaz de antever os cenários potencialmente negativos.

Assim, compreendendo suas vulnerabilidades e seus pontos de risco, a organização poderá identificar as estratégias de mitigação e construirá consistente embasamento para a implementação do SGAS.

Na prática, o **mapeamento de riscos de corrupção** deve levar em conta alguns passos para ser concluído com sucesso.

O primeiro deles é mapear os **riscos inerentes**, ou seja, aqueles oriundos do **ambiente concorrencial** em que a organização está envolvida.

Os riscos do ambiente são inerentes ao modelo de negócio considerado, independentemente das características peculiares da organização avaliada. Compreender esses riscos facilitará o trabalho da função de *compliance* antissuborno. Podem ser incluídos fatores como tamanho, nível de interação com governos, ambiente concorrencial, obrigações regulatórias, entre outros.

Por exemplo, uma construtora exclusivamente prestadora de serviços ao governo já tem – inerente ao seu ambiente concorrencial – um fator de risco de suborno que não teria, *vide gratia*, um museu de arte contemporânea privado.

Sempre relevante lembrar que a Lei Anticorrupção brasileira pune não apenas corrupção, mas qualquer ato lesivo – inclusive o suborno – à administração pública, nacional ou estrangeira. Entretanto, o SGAS, certificável com a ISO 37001, aplica-se não apenas às organizações que têm relações governamentais, mas também àquelas que se posicionam exclusivamente no mercado privado.

Então, a depender do escopo do *compliance* antissuborno da organização – se aderente apenas à Lei Anticorrupção brasileira ou à ISO 37001 –, os riscos podem ser mais ou menos extensos, e isso faz diferença no momento da construção do **mapa de riscos**.

Um exemplo prático: imaginemos que o exercício da atividade empresarial de uma organização esteja sujeito obrigatoriamente à emissão de licença ambiental por determinados órgãos públicos. A possibilidade de solicitação de pagamento de suborno como condição para obtenção da licença certamente será um fator de risco.

FATOR DE RISCO	IDENTIFICADOR	CENÁRIO DE RISCO	VULNERABILIDADE
Solicitação de pagamento de suborno para obtenção de licença ambiental obrigatória.	Suborno licença.	Possibilidade de pedido de pagamento de suborno para obtenção de licença ambiental que é fundamental para a existência do modelo de negócio.	A viabilidade da organização e do negócio depende da emissão da licença ambiental pelo órgão público competente.

Após a identificação dos riscos inerentes, a organização deverá proceder à **análise, avaliação e priorização** desses riscos de corrupção. Por certo, há várias metodologias distintas de classificação de riscos, mas, em termos práticos e didáticos, sugerimos a que é apresentada a seguir.

Cada fator de risco encontrado deverá ser qualificado conforme uma métrica de **avaliação do seu grau**, mensurado em **muito alto, alto, médio, baixo e muito baixo**, de acordo com a pontuação abaixo.

ÍNDICES APLICADOS	
Muito alto	10
Alto	8
Médio	5
Baixo	2
Muito Baixo	1

As pontuações deverão ser aplicadas tanto em relação à **probabilidade** de ocorrência do risco específico, quanto ao **impacto** de suas consequências caso ocorra.

Seguindo no nosso exemplo, tendo em vista um conjunto de fatores pesquisados *in loco* (percepção da alta direção, histórico de condenações e de notícias etc.) pôde-se afirmar, nesse caso hipotético, que era **alta** a **probabilidade** de pedido de suborno (**nota 8**). Entendeu-se ainda que, caso fosse feito o pagamento, o **impacto** negativo sobre o negócio seria **muito alto**, em razão da propositura de possíveis processos criminais e cíveis, da perda de reputação pela divulgação do desvio nas redes de comunicação etc. (**nota 10**). Assim, na equação **Risco = Probabilidade x Impacto**, quantificou-se que o risco inerente mediria 80 pontos.

IDENTIFICADOR	PROBABILIDADE	IMPACTO	RISCO INERENTE
Suborno licença	8	10	80

Daí, a partir do cruzamento dos índices de probabilidade e do impacto dos riscos inerentes, a organização conseguirá indicar a **priorização dos controles antissuborno** que terão como objetivo a mitigação daqueles riscos.

A seguir, exemplificamos o nosso caso concreto apresentado na linha 2, com outros sete fatores hipotéticos.

FATOR	IDENTIFICADOR	PROBABILIDADE	IMPACTO	RISCO INERENTE
1	A	10	10	100
2	Suborno licença	8	10	80
3	B	5	10	50
4	C	8	5	40
5	D	8	2	16
6	X	5	10	50
7	Y	8	8	64
8	Z	2	5	10

Assim, conforme cada risco inerente, a organização deverá desenhar e implementar os respectivos **controles**, devidamente adequados a minorar a vulnerabilidade da organização ante o risco.

No nosso exemplo, o risco de suborno na concessão da licença pode ser mitigado com a existência de plano específico de tratamento – conforme sugerido a seguir de modo, não custa lembrar, meramente exemplificativo.

PLANO DE TRATAMENTO			
Identificador	Preventivo	Detectivo	Corretivo
Suborno licença	1) Possuir efetiva política de comunicação antissuborno que seja conhecida dos agentes públicos locais. 2) Formalizar as reuniões presenciais com os agentes públicos.	1) Implementar canal de denúncias capaz de receber informações sigilosas e anônimas que permitam apurar desvios.	1) Ao se constatar um caso, deve-se abrir uma sindicância para apurar os fatos junto ao comitê de ética.

Uma sugestão interessante é **quantificar o grau de eficácia e adequação dos controles** alocados na organização conforme os riscos específicos. Isto é, pode-se avaliar quais procedimentos, instrumentos, normas ou outros controles que a organização já utiliza para mitigar o fator de risco. Tais controles deverão ser qualificados conforme a tabela a seguir.

ÍNDICES APLICADOS	
Forte	0,2
Satisfatório	0,4
Mediano	0,6
Fraco	0,8
Inexistente	1

Na prática, essa é uma metodologia que visa apurar o chamado *risco residual*, que nada mais é do que, como visto, o resultado da aplicação dos *controles* existentes na organização sobre o respectivo fator de *risco inerente*.

Seguindo no mesmo exemplo, supondo que a organização possua um robusto sistema de *compliance*, pode-se estimar que ela possui fortes controles internos (**nota 0,2**).

Esse mesmo procedimento deve ser aplicado a todos os fatores de risco apurados, o que levará à seguinte tabela, com dados igualmente hipotéticos para os demais fatores de risco:

FATOR	IDENTIFICADOR	CONTROLES	RISCO RESIDUAL
1	A	1	100
2	Suborno Licença	0,2	20
3	B	0,8	40
4	C	1	40
5	D	1	16
6	X	1	50
7	Y	1	64
8	Z	0,8	8

No nosso exemplo, é possível perceber que, após a consideração dos respectivos controles existentes na organização, o fator de risco analisado passou de uma nota 80 (como risco inerente) para uma nota 20 (como risco residual), caindo da segunda para a sexta posição no ranking.

Outro ponto relevante dessa metodologia é que, ao final, será possível estabelecer a prioridade de tratamento dos fatores de risco, conforme o ranking das notas obtidas.

No exemplo, teremos a seguinte lista de prioridades:

FATOR	IDENTIFICADOR	RANKING
1	A	100
7	Y	64
6	X	50
3	B	40
4	C	40
2	Suborno Licença	20
5	D	16
8	Z	8

Com isso, a organização poderá atacar os riscos prioritários, criando um plano de mitigação com ações específicas para cada um.

Por último, levando em consideração o objetivo de se estabelecer um ciclo de desenvolvimento integrado e melhoria contínua (o PDCA, como estudaremos mais à frente), convém que a organização, de tempos em tempos, monitore os indicadores e metas estabelecidos no plano de mitigação e tratamento dos riscos. É o que determina o próprio Decreto n. 8.420/15:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

(...)

V – **monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos** previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013; (grifo nosso)

As três linhas de defesa

De maneira geral, as melhores práticas de governança criaram um modelo de gestão que busca identificar e prevenir os riscos emergentes de corrupção, com a metodologia que estudamos, promovendo agilidade na busca pela conformidade e integridade corporativa, baseado nas **três linhas de defesa**, por meio do esclarecimento das responsabilidades de cada área nos controles internos.

Nela, basicamente, a estrutura da organização consolida-se em camadas de proteção aos riscos de corrupção, em que:

- 1) Os **responsáveis pelos processos dos negócios** (controles internos sobre a gerência) formam a primeira linha de defesa;
- 2) A **função de controle de riscos e de compliance** coordenada e centralizada são a segunda linha de defesa; e
- 3) A **auditoria interna** é a terceira linha de defesa.



Adaptação do Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECCIA/FERMA, art. 41.

A **primeira linha de defesa** diz respeito, sobretudo, aos tomadores de decisão estratégica, como a alta e média administração, ou em alguns setores específicos, como na gerência do setor de suprimentos ou de relacionamento com agentes públicos, cujas atribuições são naturalmente inerentes ao risco de corrupção. Aqui, o SGAS **empodera os gerentes operacionais com as ferramentas de *compliance* e gestão de riscos**.

Tanto a alta direção quanto os gerentes operacionais têm foco prioritário – por isso a *primeira linha* de defesa – porque eles estão na ponta tomando decisões, lidando com terceiros e orientando/operando os sistemas e processos do cotidiano da organização.

Para que a essa primeira linha de defesa seja eficaz, tais atores deverão ser os responsáveis por conhecer e utilizar as ferramentas para identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos de corrupção, conduzindo cotidianamente os controles e procedimentos de gestão de riscos, bem como executar as ações corretivas.

A **segunda linha de defesa** está sob responsabilidade dos profissionais das funções que supervisionam os riscos, como nas de *compliance*, controles internos e gestão de riscos, cujo objetivo é apoiar a gestão tanto para que a organização cumpra seus compromissos da primeira linha de defesa a partir da disponibilidade de ferramentas apropriadas quanto monitore a execução do SGAS e gerenciamento de riscos de maneira aderente e eficiente.

Aqui se encontra boa parte dos requisitos do SGAS e das políticas de *compliance*, sendo papel crucial na gestão de riscos corporativos e de riscos de corrupção.

Caberá à equipe, entre outros fatores, o planejamento do sistema de *compliance*, com a definição estratégica de metas e indicadores, bem como a definição do escopo e dos controles antissuborno; o apoio ao sistema de *compliance*, fornecendo as estruturas cabíveis e definindo papéis e responsabilidades; orientando por meio de treinamentos e comunicação adequados; e monitorando a eficiência e adequação do sistema assim como agindo corretivamente quando necessário.

Por fim, a **terceira linha de defesa** – portanto, a última estrutura de controle de riscos – apresenta-se nas auditorias internas e seu propósito é perseguir um julgamento independente dos controles antissuborno e da gestão de riscos da organização a fim de identificar pontos de alerta e melhoria.

Esse monitoramento faz parte dos últimos ciclos do PDCA, a saber, *check* (avaliação de desempenho, análise crítica e auditoria interna) e *act* (não conformidade, ação corretiva e melhoria contínua), de modo que a organização possa compreender os sinais de alerta oriundos da não aderência ao planejamento e apoio/operação do SGAS, por meio de uma linha de reporte ativa e eficiente.

Sistemas de gestão de riscos e a ISO 31000

No que tange ao estado da arte de gerenciamento de riscos, foi recentemente reeditada a **ABNT NBR ISO 31000:2018**, que padronizou o **Sistema de Gestão de Riscos (SGR)**, cujo cerne é consolidar orientações para a implementação, manutenção, análise crítica e melhoria contínua do SGR por meio das medidas de identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos na organização.

É importante ressaltar que a ISO 31000 opera como um **guia de diretrizes**, sem, contudo, haver finalidade de certificação acreditada. Em termos técnicos, a **ISO 31000 não é uma norma de requisitos**, portanto não pressupõe posteriores auditorias certificáveis.

Embora o objetivo deste manual seja abordar diretamente o SGAS, vale ressaltar a complementariedade das temáticas de GRC. Nesse sentido, a ISO 31000 visa sobretudo a harmonização dos processos de gestão de riscos, fornecendo uma abordagem unificada, de modo a apoiar as outras normas ISO afins, tal como a ISO 37001⁵².

Seus objetivos incluem:

- aumentar a probabilidade de atingir os objetivos;

⁵² ABNT NBR ISO 3100:2018 – Gestão de riscos – Princípios e diretrizes, p. 1.

- encorajar uma gestão proativa;
- estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos em toda a organização;
- melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- atender às normas internacionais e aos requisitos legais e regulatórios pertinentes;
- melhorar o reporte das informações financeiras;
- melhorar a governança;
- melhorar a confiança das partes interessadas;
- estabelecer base confiável para a tomada de decisão e o planejamento;
- melhorar os controles;
- alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;
- melhorar a eficácia e a eficiência operacional;
- melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como a proteção do meio ambiente;
- melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- minimizar perdas;
- melhorar a aprendizagem organizacional; e
- aumentar a resiliência da organização.⁵³

O escopo da Norma ISO 31000 apresenta, basicamente, a implementação da gestão de riscos dividida entre estrutura de gerenciamento de riscos; processos de gestão de riscos (identificação, análise, avaliação e tratamento); e registro e relato do processo de gestão de riscos, além dos aspectos comuns aos sistemas de gestão, tais como monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da estrutura.

⁵³ ABNT NBR ISO 3100:2018 – Gestão de riscos – Princípios e diretrizes, p. vi.

3.2 LIDERANÇA

3.2.1 Comprometimento da alta administração e *tone from the top*

Norma ISO 37001 5.1

A efetiva política de integridade deve iniciar-se com o **comprometimento da alta direção**, devidamente acompanhada pelo órgão diretivo, quando houver. De todos os requisitos para a implementação eficaz do SGAS, o primeiro e basilar parâmetro de sucesso é sem dúvida o compromisso inequívoco, engajamento e patrocínio da liderança superior.

A alta administração deve apoiar, engajar-se, desejar e promover o cumprimento da política de integridade nas atividades práticas da organização, tomando para si a responsabilidade de fomentar a comunicação, permeando todos os níveis, a partir do primeiro escalão até alcançar todos os colaboradores.

Sem dúvidas, se não houver o **patrocínio** da autoridade máxima da organização em relação às políticas de *compliance* antissuborno, a chance de sucesso é significativamente reduzida.

Isso se dá porque construir uma cultura corporativa requer sacrifício, exemplo e dedicação. É pouco eficaz a constituição de uma política de integridade moldada a partir de seu DNA apenas da base para o topo. Um comando descompromissado com a política de integridade desencoraja e enfraquece a construção de qualquer cultura corporativa, sobretudo de ética. *A palavra convence, mas o exemplo arrasta.*

Ainda, vê-se que as decisões mais sujeitas a risco de suborno acontecem, usualmente, nas esferas de liderança. Embora seja plausível a ocorrência de vulnerabilidade de corrupção em setores menos estratégicos, é fato que as *red flags* aparecem em geral na alta administração. Daí a necessidade de compromisso especial e autêntico dos tomadores de decisão estratégica.

O mercado busca avidamente por lideranças capazes de engajar suas organizações com a cultura de ética corporativa e integridade nos negócios, no convencimento de seus pares, colaboradores e concorrentes de que defender e apoiar valores de integridade deve sobrepor-se a qualquer outra vantagem, ganho ou lucro. Liderança e protagonismo, então, são a chave para o sucesso do *compliance* antissuborno.

É isso que se convencionou chamar de *tone from the top*, traduzido livremente como “o exemplo vem de cima”. A alta administração deve determinar e respeitar as políticas, valores e compromissos de integridade corporativa no âmbito da organização, fazendo valer o seu efetivo entendimento e cumprimento, com amplo apoio visível e inequívoco.

Na ocorrência de ato de corrupção, no âmbito da organização, a alta administração poderá ser responsabilizada objetivamente segundo a Lei Anticorrupção brasileira. Porém, como já estudamos, as penalidades poderão ser minoradas ou afastadas de acordo com o SGAS efetivamente implementado na organização.

Ao citar a liderança de uma organização, é preciso conceituá-la à luz da Norma ISO 37001, que difere dois dos órgãos de decisão mais importantes: A **Alta Direção** e o Órgão Diretivo.

3.2.1.1 Alta Direção

Norma ISO 37001 5.1.2 e A.5

A **alta direção** é aquela *pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no nível mais alto*⁵⁴; pode ser exemplificada pela **diretoria executiva**, pela **presidência** e pelos demais diretores que têm poder decisório de primeiro grau.

Toda organização tem uma alta direção, embora esta possa ser estruturada de diversas maneiras, estruturadas com as responsabilidades mais centralizadas na figura de uma só pessoa ou divididas em vários órgãos.

⁵⁴ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 3.

Na prática, segundo a Norma ISO 37001, a alta direção deve demonstrar liderança e comprometimento com o *compliance* antissuborno de modo a:

- assegurar que o SGAS, incluindo a política e os objetivos, esteja estabelecido, implementado, mantido e analisado criticamente para abordar de forma adequada os riscos de suborno da organização;
- assegurar a integração dos requisitos do SGAS nos processos da organização;
- disponibilizar recursos adequados e apropriados para a operação eficaz do SGAS;
- comunicar interna e externamente sobre a política antissuborno;
- comunicar internamente a importância de uma gestão eficaz antissuborno e a conformidade com os requisitos do SGAS;
- assegurar que o SGAS esteja apropriadamente concebido para alcançar seus objetivos;
- dirigir e apoiar o pessoal para contribuir com a eficácia do SGAS;
- promover uma cultura antissuborno apropriada dentro da organização;
- promover a melhoria contínua;
- apoiar outros papéis pertinentes da gestão para demonstrar como sua liderança na prevenção e detecção do suborno se aplica às áreas sob sua responsabilidade;
- encorajar o uso de procedimentos de relato para subornos suspeitos e reais (ver 8.9);
- assegurar que o pessoal não sofra retaliação, discriminação ou ação disciplinar (ver 7.2.2.1 d) por relatos feitos de boa-fé ou com base em uma razoável convicção de violação ou suspeita de violação da política antissuborno da organização, ou por se recusar a participar do suborno, mesmo que tal recusa possa

resultar na perda de um negócio para a organização (exceto quando o indivíduo participou da violação);

- reportar para o Órgão Diretivo (se existir), a intervalos planejados, sobre o conteúdo e operação do SGAS e de alegações de subornos sistemáticos ou graves.⁵⁵

3.2.1.2 Órgão diretivo

Norma ISO 37001 5.1.1 e A.5

Já o **órgão diretivo** pode ser conceituado como “o grupo ou órgão que tem a responsabilidade e autoridade finais pelas atividades, governança e políticas de uma organização, ao qual a alta direção se reporta e perante o qual a alta direção é responsabilizada”.⁵⁶

No contexto atual, os órgãos diretivos se exemplificam sobretudo nos **conselhos de administração**, cujas responsabilidades incluem a supervisão das atividades gerenciais – e que incluem a supervisão sobre o SGAS – e definição das estratégias da organização.

No entanto, nem sempre as organizações terão um conselho de administração. Nas instituições menores, o papel desempenhado pelo conselho de administração pode ser feito pela alta direção ou concentrado em um único grupo ou indivíduo, sem que isso prejudique a correta e eficaz implementação do *compliance* antissuborno na organização.

Quando houver um órgão diretivo, este deverá demonstrar liderança e comprometimento com o SGAS para:

- aprovar a política antissuborno da organização;
- assegurar que a estratégia da organização e a política antissuborno estão alinhadas;

⁵⁵ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 9.

⁵⁶ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 3.

- receber e analisar criticamente, a intervalos planejados, informações sobre o conteúdo e a operação do SGAS da organização;
- requerer que os recursos adequados e apropriados necessários para a operação eficaz do SGAS estejam alocados e atribuídos;
- exercer razoável supervisão sobre a implementação do SGAS da organização pela alta direção e a sua eficácia.⁵⁷

No que tange à implementação do *compliance* antissuborno, o papel do órgão diretivo, quando houver, deve ser principalmente supervisionar a aderência, eficiência e correta implantação dos SGAS bem como acompanhar periodicamente indicadores, metas e demais informações de desempenho por meio de análise crítica. De todo modo, é fundamental que o conselho de administração esteja sempre bem-informado sobre o conteúdo e a operação do SGAS.

Assim, a relação entre governança e *compliance* de integridade é simbiótica. Instituições com sólido modelo de governança e cultura de transparência e *accountability* – sobretudo, com um órgão diretivo forte e protagonista – tendem a assimilar e promover melhor o sistema de gestão antissuborno.

Em ambos os casos, é fortemente sugerido pelas melhores práticas que tanto a alta direção quanto o órgão diretivo assinem compromissos ou declarações reafirmando o comprometimento e o cumprimento da política anticorrupção e antissuborno da organização.

Compreendidos os conceitos e os papéis da alta direção e do órgão diretivo, faz-se necessário reforçar, ainda, outra medida de demonstração do comprometimento da liderança com as políticas de integridade no âmbito da organização.

Uma ação executiva primordial para o efetivo cumprimento do *compliance* antissuborno e de engajamento da liderança superior diz res-

⁵⁷ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 9.

peito à aderência do programa junto ao **planejamento estratégico** da organização.

A construção e a manutenção do SGAS estão fundamentalmente conectadas à construção da missão, da visão e – principalmente – dos valores da organização. Da mesma forma, uma empresa que não possui em suas diretrizes estratégicas a integridade e o *compliance* corre o risco de ser ineficaz no cumprimento das políticas de ética corporativa.

Isso porque tais diretrizes correspondem ao DNA da organização – como esta se porta perante o mercado e quais são suas ambições e metas. Ainda, delas derivam todas as estratégias, táticas e operacionais, de como alcançar os objetivos pretendidos.

Um sistema de gestão antissuborno conduzido sem o apoio da liderança superior e sem o compromisso institucional derivado do planejamento estratégico representará apenas um belo relatório, fadado ao fracasso. Não raro, encontramos empresas que possuem sistemas de *compliance* de fachada, cuja efetividade nunca foi alcançada, dado que não tiveram o patrocínio sincero por parte da alta administração.

Para que o sistema de gestão antissuborno não seja mais uma atividade *extra* da organização, mas faça parte do *core way of doing business* – ou seja, faça parte do **núcleo duro da forma de se fazer negócios** – faz-se necessário o comprometimento da alta administração – alta direção e órgão diretivo (onde ele existir), de todas as maneiras possíveis.

Ainda, uma outra questão fundamental: a correta e eficaz implementação do sistema de gestão antissuborno significa agir com **zero tolerância** em relação à má conduta, fraude e corrupção. Qualquer desvio de conduta ética no âmbito da organização deve ser devidamente apurado e punido.

Uma das regras de ouro do *compliance* antissuborno é: *comportamentos que sustentam o SGAS* são estimulados; e aqueles que comprometem o *compliance* não são tolerados. A organização deve tomar medidas e se responsabilizará quando ocorrem irregularidades.

Em relação à liderança da organização, isso deve-se dar tanto em relação ao exemplo – *que deve vir de cima* – quanto ao tratamento de denúncias de comportamentos que violem as regras de conduta e ética. Para tanto – vale dizer, sempre que ocorrer alguma não conformidade – aplica-se a regra da **ação corretiva**. Em última instância, é de responsabilidade de alta administração tomar todas as medidas cabíveis para controlar e tratar ações de desvio de conduta ética, suborno e fraude, bem como de corrigi-las e de lidar com as consequências do ato e das eventuais punições envolvidas.

Outra ação prática essencial que demonstra suporte da alta administração na mitigação dos riscos de suborno e no melhoramento dos processos de *compliance antissuborno* é a **análise crítica** da alta direção e do Órgão Diretivo, cujo objetivo é assegurar a adequação, suficiência e eficiência do SGAS, de maneira contínua e planejada.

3.2.2 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais

Norma ISO 37001 5.3

A **responsabilidade** cotidiana de zelar pela manutenção de uma cultura de integridade na organização é **de todos**. Contudo, compete à alta direção a função de liderança e de alocação das funções correlatas aos diversos setores internos, conforme inteligência da Norma ISO 37001:

5.3.1 Papéis e responsabilidades

A Alta Direção deve ter total responsabilidade pela implementação e conformidade com o sistema de gestão antissuborno, conforme descrito em 5.1.2.

A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades para os papéis relevantes sejam atribuídas e comunicadas dentro e em todos os níveis da organização.

Gestores de todos os níveis devem ser responsáveis por requerer que os requisitos do sistema de gestão antissuborno sejam aplicados e cumpridos nos seus departamentos ou funções.

O Órgão Diretivo (se existir), a Alta Direção e todo o pessoal devem ser responsáveis por entender, cumprir e aplicar os requisitos do sistema de gestão antissuborno que se referem aos seus papéis na organização.

Assim, cabe à alta direção garantir a estrutura necessária para apoiar o SGAS, com a correta definição de papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais, inclusive mediante o apontamento de uma pessoa ou órgão responsável para tanto – a função de *compliance* antissuborno –, além de prover o setor com a adequada independência, autoridade e recursos.

3.2.3 Tomada de decisão delegada

Norma ISO 37001 5.3.3

Na mesma lógica, a alta administração poderá **delegar responsabilidades** no que tange ao SGAS. É evidente que tanto a alta direção quanto o órgão diretivo não cumprem os requisitos para gerenciar um SGAS inteiro, inclusive pelo evidente conflito de interesses que haveria em relação a controlar a própria ação diretiva.

Ainda, tendo em vista a imensa complexidade das organizações e a necessidade da delegação de tarefas, tem-se visto o movimento corporativo de atribuir à função de *compliance* antissuborno – ou a outros gestores nas devidas linhas de defesa da organização – a coordenação, supervisão ou execução do SGAS. Desse modo, é possível que a liderança da organização delegue as responsabilidades decisórias sobre quesitos do SGAS ao seu pessoal.

Todavia, é preciso ter algumas cautelas. A primeira delas é zelar para que os novos tomadores de decisão tenham níveis de autoridades condizentes com o grau de risco e livres de conflitos de interesses. Ainda, será preciso que esses processos sejam constantemente avaliados para determinar a eficiência e conformidade da delegação.

Tal delegação, por certo, não exclui as obrigações correlatas da alta direção e do órgão diretivo, tais como a aprovação das políticas antissuborno e o desempenho da análise crítica.

Por fim, vale ressaltar que, embora seja plausível a delegação de atividades do SGAS, a responsabilidade da liderança, em última instância, é indelegável. Eventuais desvios funcionais do órgão interno de *compliance* podem ser também atribuídos à alta direção, por meio da chamada culpa *in eligendo*, uma vez que é sua a responsabilidade pela escolha do referido órgão ou pessoa.

NA PRÁTICA, como demonstrar o comprometimento da alta administração no SGAS?

- Exercendo liderança e demonstrando, tanto interna quanto externamente, seu comprometimento com a ética e a integridade.
- Aplicando, vivendo a integridade e dando o exemplo.
- Supervisionando a implementação e manutenção do SGAS.
- Participando do comitê de ética.
- Participando de *workshops* com demais membros da alta direção e do conselho de administração.
- Recebendo relatórios, buscando indicadores, acompanhando a melhoria contínua.
- Falando pessoalmente nos treinamentos e na comunicação interna e externa, por meio de cartas, mensagens, comunicações internas, vídeos, entrevistas e artigos de modo a promover o comportamento ético e reafirmar o compromisso da organização com a integridade.
- Constando nas atas de reuniões, como do conselho de administração, questões relativas ao SGAS, bem como na participação dessas temáticas no planejamento estratégico, além de aprovação de estruturas de governança e *compliance* e das políticas internas de integridade.
- Lidando com zero tolerância em relação a má conduta.
- Definindo processos, diretrizes, bem como papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais para assegurar a implementação do SGAS.
- Exercendo a análise crítica, propondo e revisando ações corretivas.
- Participando de ações coletivas voltadas à prevenção e ao combate à corrupção por meio de associações com outras empresas e entidades.

NA PRÁTICA, cont...

- Apontando um profissional ou time para exercer a função de *compliance antissuborno* cujas ações corporativas sejam capazes de assegurar eficiência e conformidade ao SGAS e alocando recursos à área.
- Participando ativamente das diretrizes de treinamento e comunicação, de modo a engajar a organização.
- Firmando declarações que confirmem seu comprometimento e cumprimento da política antissuborno, tanto de membros da alta direção quanto do órgão diretivo, quando houver.
- Documentando comunicações internas entre membros da liderança e os responsáveis pelo SGAS e assinaturas e autorizações da liderança nos relatórios de ações de integridade.
- No caso do órgão diretivo, mantendo-se sempre bem-informado sobre o SGAS para supervisionar a aderência, eficiência e a correta implantação dos controles antissuborno bem como acompanhar periodicamente indicadores, metas e demais informações de desempenho por meio de análise crítica; validar o plano e relatórios de conformidade da organização.

3.2.4 Entendendo o departamento de *compliance* da organização

Norma ISO 37001 5.3.2 e A.6

O investimento no setor específico de *compliance* nas empresas, com seus inerentes custos, riscos e oportunidades, tem trazido significativa mudança no mercado corporativo, que já entendeu a pertinência da estruturação do *compliance antissuborno* no bojo das organizações como forma de antecipar riscos de perdas, além de melhorar a reputação e atender às exigências legais e regulatórias.

Um dos pontos primordiais para a implementação do sistema de gestão antissuborno é a estruturação da **função de *compliance antissuborno***, definido como o guardião e gestor do SGAS. Tal ação caracteriza, em verdade, um tipo de **investimento corporativo** e não mais um custo operacional injustificado. Histórico recente no Brasil demonstra que organizações que

não investem em integridade correram riscos significativos de terem seus negócios altamente comprometidos, inclusive economicamente.

Quando da análise da legislação antissuborno, verifica-se que seus destinatários principais são aqueles que compõem a alta direção e o órgão diretivo da organização. São eles os responsáveis diretos, em última análise, pela eficiência do SGAS, na condição, portanto, de garantidores.

Porém, tendo em vista a imensa complexidade das organizações e a necessidade da delegação de tarefas, tem-se visto o movimento corporativo de atribuir a alguém – a saber, à função de *compliance* antissuborno – a coordenação e a supervisão do SGAS.

3.2.4.1 A função do *compliance* antissuborno

A figura do *compliance officer* tem origem na crise econômica logo após a quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, nos Estados Unidos. Ali começou a ser reconhecida a necessidade de designação de um responsável, no quadro funcional das instituições financeiras, para a checagem da aderência das condutas às novas normas. A época notabilizou-se também pelo surgimento de algumas legislações para recuperar a confiança dos investidores.

Em 1960, a SEC passou a recomendar a contratação de *compliance officers* para criação de procedimentos internos de controles, treinamento de pessoas e monitoramento do cumprimento de procedimentos e políticas de integridade conforme indicadores estabelecidos e validados com o órgão diretivo. Atualmente, a área passou a englobar também as políticas e diretrizes de integridade com o **gerenciamento de riscos**.

Esse profissional ou grupo de profissionais poderá fazer parte da estrutura da organização ou, alternativamente, ser um terceiro prestador de serviços. Em ambos os casos, o profissional assume responsabilidade sobre o dever de vigilância, controle e comunicação das irregularidades aos diretores ou ao conselho, bem como monitoramento e melhoria contínua do sistema de *compliance*.

O profissional de *compliance* deverá possuir **conhecimento** comprovado para o exercício da função, seja quanto aos aspectos técnicos, jurídicos e gerenciais afetos ao SGAS, seja quanto ao cotidiano de organizações com similar objeto social, incluindo processos, pessoas, estratégias, desafios, metas, indicadores e mercado, dinâmica dos negócios, entre outros.

Nos ensinamentos do professor Assi:

o responsável pela área de integridade deverá ter competências multidisciplinares (contabilidade societária e fiscal, financeiro ou tesouraria, tecnologia da informação, recursos humanos, etc.), e “participar de todas as atividades da organização seja como consultor interno ou como parte do negócio [...]”⁵⁸

A presença do diretor de *compliance* (ou CCO – *Chief Compliance Officer*) é, portanto, de primordial importância na construção de uma governança eficaz, gestão de riscos proativa e necessidade de melhoria contínua dos sistemas de integridade.

A norma ABNT NBR ISO 37001 conceitua a função de *compliance antissuborno* como a(s) “pessoa(s) com responsabilidade e autoridade para a operação do sistema de gestão antissuborno”.

Vale dizer que a função de *compliance* antissuborno deve ser atribuída àquela pessoa ou àquele órgão, no âmbito da entidade, que **promoverá a política de antissuborno e o SGAS** com todas as suas ferramentas gerenciais, métricas, metas, indicadores e demais elementos inter-relacionados ou interativos de uma organização, a fim de estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar esses objetivos – que a norma denomina como SGAS⁵⁹.

Ao garantir ao CCO a adequada independência, estrutura e autoridade para a implementação do *compliance antissuborno* e fiscalização

⁵⁸ ASSI, Marcos. *Gestão de compliance e seus desafios*. São Paulo: Saint Paul, 2013, p. 50.

⁵⁹ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 3.

de seu cumprimento, a organização assegura o cumprimento das medidas de integridade.

3.2.4.2 Atribuições da função de *compliance* antissuborno

As atribuição e responsabilidades da função de *compliance* antissuborno são assim determinadas pela Norma ISO 37001:

- **supervisionar** a concepção e a implementação pela organização do SGAS.
- prover **aconselhamento e orientação** para o pessoal sobre o SGAS e as questões relativas ao suborno.
- assegurar que o SGAS esteja em **conformidade** com os requisitos deste documento.
- **reportar** o desempenho do SGAS **ao órgão diretivo** (se existir) **e à alta direção** e outras funções de *compliance*, como apropriado⁶⁰.

Assim, portanto, se destacam as responsabilidades da função de *compliance* antissuborno na tarefa da implementação do SGAS, que engloba a criação de metodologia clara, objetivos mensuráveis e indicadores de desempenho capazes de aferir o impacto e a eficiência das práticas implantadas, inclusive com utilização de tecnologia.

Dessas quatro grandes funções derivam várias ações necessárias, tais como a preparação da pauta das reuniões do comitê de Ética (quando houver), o envio das diretrizes e documentações aos participantes; a redação, o compartilhamento e o arquivamento das atas das reuniões; a redação e revisão contínua do Manual do sistema de gestão antissuborno e da Política Antissuborno; a produção e guarda dos documentos e instrumentos jurídicos vinculados ao SGAS; a organização, participação e promoção do engajamento dos demais

⁶⁰ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 11.

colaboradores nos treinamentos; a análise crítica da organização em ciclos periódicos; a realização de *due diligence* de pessoas e parceiros de negócios; a supervisão e o acompanhamento das denúncias de corrupção, entre tantas outras atividades.

Entretanto, vale destacar novamente que, não obstante o papel executivo (supervisão, concepção e implementação do SGAS) da função de *compliance antissuborno* seja intenso, árduo e metódico, a responsabilidade pelo cumprimento do sistema de gestão antissuborno, bem como das leis e regulações antissuborno, é de cada integrante da organização, independentemente de sua função ou seu cargo.

Essa questão está muito bem definida na Norma ISO 37001:

Cada um é responsável por conduzir-se de forma ética e cumpridora, incluindo a conformidade com os requisitos do sistema de gestão antissuborno da organização e as leis antissuborno. É particularmente importante que a gerência assuma o papel de liderança para alcançar o *compliance*, pelas partes da organização, sobre as quais tem responsabilidade.⁶¹

Vale dizer que cada colaborador, não importa a função que exerça na organização, tem papel fundamental no cumprimento e na fiscalização das diretrizes de *compliance*.

Essa perspectiva é tanto inovadora quanto eficaz, porquanto empoderar cada funcionário, terceira parte e demais *stakeholders* para que sejam fiscais do SGAS traz aumento exponencial na eficiência de seu cumprimento perante seus pares, pois a simples possibilidade de ser vigiado por grande número de “fiscais” descentralizados reforça o comprometimento da maioria com o sistema e fortalece a conduta ética coletiva.

Evidentemente, o papel do engajamento coletivo deve ir muito além da criação de meros fiscais, responsáveis apenas pela delação de condutas antiéticas ou imorais. Compete à função de *compliance* anti-

⁶¹ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 31.

suborno **inspirar** o meio em que se encontra, difundindo diuturnamente a cultura ética para criar um ecossistema de integridade. E nesse papel certamente será preciso gerar multiplicadores capazes de alcançar toda a organização e seus *stakeholders*.

Isso pode ser facilmente evidenciado em organizações muito grandes, com centenas ou milhares de colaboradores, além de parceiros de negócios, acionistas e comunidades envolvidas.

Como garantir eficiência na absorção da cultura de integridade por parte de todos eles? Certamente será por meio do engajamento de pessoas para além dos quadros do *compliance officer*, por meio de metodologias de multiplicação de conhecimento e acompanhamento de indicadores de contribuição dispersa em redes de colaboração.

A área de *compliance* deve estar idealmente integrada em toda a empresa e posicionada para contribuir com as decisões de negócios e se adaptar rapidamente às constantes mudanças *a ele inerentes*.

3.2.4.3 Características da função de compliance antissuborno

Quatro características são essencialmente vinculadas à função de *compliance* antissuborno: *competência, status, autoridade e independência*.

Competência: a função de *compliance* antissuborno, seja ela uma pessoa, seja um núcleo organizacional interno ou terceirizado, deverá ter obrigatoriamente o devido conhecimento e experiência comprovada para o exercício da função quanto aos aspectos técnicos, jurídicos e gerenciais, inclusive quanto a processos, pessoas, estratégias, desafios, metas, indicadores, mercado e dinâmica dos negócios, além de capacidade para inspirar gente e desenvoltura para lidar com denúncias e situações potencialmente desagradáveis, devendo em todas as circunstâncias ser firme o suficiente para, se preciso, confrontar seus próprios superiores

hierárquicos e demais colegas, de modo a desempenhar apropriadamente suas funções.

Status: a função de *compliance antissuborno* precisa ter respeitabilidade junto a diretores, conselheiros, colaboradores, voluntários, parceiros de negócio e demais partes interessadas, de modo a ser ouvido e respeitado no âmbito da organização.

Autoridade: a função de *compliance antissuborno* deve receber suficiente delegação de poder da alta direção e do órgão diretivo (quando houver) para exercer suas funções de maneira eficiente, robusta, duradoura, produtiva e independente. Uma forte recomendação é a inclusão da função no corpo da diretoria, de modo que suas atribuições não fiquem limitadas ou enfraquecidas por conta de posicionamento hierárquico inferior no âmbito da organização.

A Norma ISO 37001 estabelece que “convém que esta função não tenha que reportar exclusivamente a outro gerente na cadeia, o qual se reporte à alta direção, considerando que esta condição aumenta o risco de que a mensagem passada pela função de *compliance antissuborno* não seja total ou claramente recebida pela Alta Direção”⁶².

Substancialmente, o *compliance antissuborno* deverá, ao menos, ter acesso livre, direto e imediato à alta administração, caso haja qualquer situação que diga respeito ao apuramento de denúncias ou preocupações relacionadas à corrupção ou ao SGAS. Por isso, será necessário que o *compliance officer* tenha vínculo imediato com a alta administração (alta direção e órgão diretivo, se existir) de modo que a comunicação seja pertinente.

Ainda, autoridade significa também que a função de *compliance antissuborno* tenha uma relação de comunicação direta com o Ór-

⁶² ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 31.

ção Diretivo (se houver), sem ter que passar pela Alta Direção⁶³. Isto é, nos casos de haver constituído na organização o conselho de administração ou algum órgão colegiado, tal como o comitê de ética. Isso se dá porquanto o *compliance antissuborno* não é apenas uma linha executiva ligada exclusivamente à alta direção, mas tem papel autônomo na governança da organização e, por isso, deverá ter conexão imediata com o órgão diretivo, cuja atribuição de supervisão inclui a necessidade de suporte imparcial da função de *compliance*.

Independência: as atribuições da função de *compliance* requerem isenção e imparcialidade. Por isso, é preciso que a organização crie mecanismos para que o *compliance antissuborno* tenha independência nas ações de prevenção, detecção e combate às práticas de suborno, de modo que as pessoas engajadas apuração de desvios, por exemplo, tenham autonomia gerencial e decisória.

Por fim, será preciso também que a função de *compliance* antissuborno tenha autonomia suficiente para não ver suas decisões anuladas, sobrepostas ou engavetadas. Assim, os processos de apreciação de denúncias, *vide gratia*, deverão ser bem definidos, com o estabelecimento de critérios objetivos, competências, ritos e penalidades, para que o exame e o eventual julgamento não tenham escusas, brechas, subjetividades ou interferências de partes possivelmente interessadas.

Obviamente, é fundamental o *compliance officer* ter um perfil condigno com a função em que atua. Não é logicamente possível conceber o exercício de difusão da cultura da integridade por alguém com histórico ético negativo.

A magnitude e a dimensão da função de *compliance antissuborno* dependerão de uma série de variáveis, como o tamanho da organização (número de colaboradores, faturamento, quantidade de parceiros de ne-

⁶³ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 31.

gócios) e os fatores de riscos de suborno e fraude, a fim de se dimensionar adequadamente a carga de trabalho a ser dedicada.

A existência de uma função de *compliance* antissuborno *exclusiva* em tempo integral é mais facilmente alcançável em organizações maiores. Essa é uma realidade mais difícil para empresas menores. Nestas, o ideal é que a função seja designada a alguém que já exerça outra atividade na organização. Ou seja, não há impedimento para, a depender do caso, haver cumulação de papéis.

Nesses casos, o recomendável é que essa pessoa desempenhe, tanto quanto possível, funções menos expostas ao risco de corrupção, podendo exercer a atividade em tempo parcial, cumulando-a com as suas demais responsabilidades no âmbito da organização.

Se, pelo dimensionamento da carga de trabalho, o tamanho da organização e os riscos elevados de exposição ao suborno assim justificarem, será necessária a contratação da função de *compliance* em tempo integral.

Nas grandes organizações, aliás, o ideal é que a função de *compliance* seja exercida por um núcleo composto de vários profissionais ou seja terceirizada para empresas especializadas.

Outra questão importante é a alocação da função de *compliance* antissuborno dentro da organização: ele pode se encaixar **dentro da estrutura da alta direção**, normalmente vinculado diretamente ao diretor-presidente, ou ser alocado **no âmbito do conselho de administração**.

A **diferença** entre as duas opções é considerável e estratégica.

A opção mais comum é aquela em que o elo da função de *compliance antissuborno* é direto com a alta direção. Nesse cenário, o *compliance officer* é incorporado como parte do mais alto nível estratégico e gerencial da organização. Assim, ele atua com intuito claramente construtivista, a saber, como corresponsável com a alta administração e recebendo dela a delegação executiva em prol da execução eficaz do SGAS.

Nesses casos, o primordial é que o elo seja firmado diretamente com o diretor-presidente e não subordinado a algum outro diretor, de

modo que possa exercer suas atividades e responsabilidades com total isenção e autonomia que a função exige.

Em organizações cuja estrutura de governança seja mais complexa, tais como empresas de capital aberto e intensa participação de acionistas majoritários e minoritários, cabe ao conselho de administração uma ação mais coordenada de direcionamento estratégico e fiscalização da execução das diretrizes estabelecidas pelo órgão, inclusive pela diretoria, protegendo acima de tudo a vitalidade da organização e os interesses dos acionistas.

Nessa esteira, a função de compliance antissuborno pode estar vinculada diretamente ao conselho de administração para ser um interlocutor deste órgão com o SGAS tanto na função de monitoramento e controle como também nas atribuições preventiva, educativa, consultiva, normativa e deliberativa. Ele deverá ter pleno e irrestrito acesso aos membros da alta direção, além de independência e imparcialidade no desenvolvimento de suas ações.

Tal posição permite que a função de *compliance* tenha autonomia inclusive para fiscalizar o próprio diretor-presidente nos casos em que haja eventual investigação contra ele, como é o caso do desenho sugerido para as empresas estatais⁶⁴.

Uma dúvida frequente é acerca da possibilidade de contratar-se um terceiro para prestação de serviços de *compliance antissuborno*. A viabilidade é concreta. A alta administração pode atribuir a terceiros, no todo ou em parte, a função de *compliance*, desde que cumpridos alguns requisitos, a saber, que alguém do corpo permanente da organização evoque a responsabilidade e autoridade da função de *compliance* e sobre tais serviços mantenha supervisão crítica, como bem preceitua a Norma ISO 37001:

Algumas organizações podem optar por usar uma terceira parte para realizar parte ou toda a função de compliance antissuborno, e isso é aceitável, desde que um gerente apropriado da organização mantenha responsabilidade global e autoridade sobre a

⁶⁴ Art. 9º, § 4º, da Lei Federal n. 13.303/16.

função de compliance antissuborno, e supervisione os serviços prestados pela terceira parte.⁶⁵

Quanto aos procedimentos e à hierarquia da documentação do SGAS, registramos algumas ferramentas essenciais.

A primeira é a política anticorrupção e antissuborno (documento de nível I), sobre a qual falaremos adiante. A segunda é o **Manual do sistema de gestão antissuborno** (documento de nível II), cujo objetivo é reunir as diretrizes da função de *compliance* antissuborno, descrever o SGAS de acordo com os requisitos da Norma ISO 37001, estabelecer atribuições e garantias de que a função de *compliance* tenha a independência necessária ao exercício de suas atribuições e criar os **procedimentos de gestão antissuborno** por meio de fluxogramas, instruções de trabalho e desenhos (documento de níveis III e IV).

3.2.4.4 Recursos – os custos de um Sistema de Integridade Antissuborno

Um desafio primordial à efetiva implementação do sistema de gestão antissuborno diz respeito ao seu financiamento. Uma função de *compliance* antissuborno sem o devido orçamento é uma função sem **autoridade** e sem **independência**.

Muitas são as diretrizes a serem implantadas no SGAS, e praticamente todas elas, têm custo. Por isso, organizações que desejam, por exemplo, serem certificadas com selos de integridade, como o Pró-Ética e a ISO 37001, precisam demonstrar a alocação de recursos para a área e a autonomia do diretor de conformidade para executar o SGAS, de modo a financiar suas ações e, assim, gerar efetividade, manutenção e melhoria contínua ao sistema de gestão antissuborno.

Quanto a forma e o montante dos recursos a serem alocados, será necessário entender melhor o contexto da organização, tal como o seu tamanho, natureza das operações e os riscos de suborno a que está vulnerável.

⁶⁵ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 30.

Segundo a norma ISO 37001, os recursos devem incluir, por exemplo:

Recursos humanos: *Convém que exista pessoal suficientemente capaz de dedicar tempo as responsabilidades antissuborno pertinentes, a fim de que o sistema de gestão antissuborno possa funcionar eficazmente. Isto inclui a designação funcional de pessoal (interno ou externo).*

Recursos físicos: *Convém que existam recursos físicos necessários, tais como espaço de escritório, mobiliário, computador (hardware e software), materiais de treinamento, telefones, artigos de papelaria etc.*

Recursos financeiros: *Convém que exista orçamento suficiente para custear as atividades correlatas a fim de que o sistema de gestão antissuborno funcione eficazmente⁶⁶.*

Os tipos de recursos são diversos, portanto. A título exemplificativo, podem englobar custos como a contratação de consultorias, treinamentos e workshops, presenciais ou a distância; eventos como simpósios e seminários; comunicação externa e endomarketing, tais como, pílulas de integridade e publicações *interna corporis*; ferramentas de tecnologia e sistemas de informação, como o canal de denúncias, *due diligence* e demais controles financeiros e não-financeiros que impliquem utilização de tecnologia; investigação e sindicâncias externas; auditorias de avaliação de desempenho; adoção de medidas de integridade entre os parceiros de negócios; além da manutenção de equipe e demais despesas operacionais de custeio.

3.2.4.5 A responsabilidade dos Compliance Officers e os riscos envolvidos

Estudamos na primeira parte desta obra a responsabilidade objetiva aplicada aos administradores e as penalidades previstas na Lei Anticor-

⁶⁶ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 31.

rupção (Lei Federal nº. 12.846/13), esclarecendo a visão dos tribunais e as formas de mitigação dos efeitos segundo a teoria do domínio dos fatos.

Neste tópico, faremos uma breve reflexão a respeito da responsabilidade do *Compliance Officer*, os riscos inerentes à função e as melhores práticas de governança para mitigação de eventual responsabilização.

De fato, a legislação brasileira e internacional é bastante rígida em relação a temática e as consequências não podem ser negligenciadas. Corrupção é prática altamente reprovável, as penalidades impostas são significativas e a punição exemplar, cujas repercussões podem envolver as esferas cível, administrativa e criminal.

A partir do advento da Lei Anticorrupção, os efeitos punitivos das práticas de suborno passaram a recair objetivamente sobre as pessoas jurídicas, sem prejuízo de serem aplicadas também às pessoas físicas envolvidas. Por isso, as organizações têm redobrado a cautela e robustecido seus sistemas de conformidade e integridade.

Nossa legislação expressamente garante que, além dos membros da Alta Direção ou do Órgão Diretivo, poderá ser responsabilizada *qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito*.

No caso do Diretor de *Compliance*, importa ressaltar que este exerce função de coordenação e supervisão, sendo impossível imputar-lhe o dever, legal ou contratual, de coibir completamente o cometimento de atos ilícitos no bojo da organização.

Por outro lado, o *Compliance Officer*, no pleno exercício de suas atribuições, poderá assumir a condição de garantidor do cumprimento das leis e regulações (e, conseqüentemente, responsabilizar-se, garantindo sua eficácia), na medida da existência de um **não-compliance**. Ou seja, quando houver uma implementação de sistemas de *compliance* que sejam meramente formais, inclusive quanto ao seu dever de vigilância e prevenção e, por isso, insuficientes para coibir práticas ilícitas no âmbito da organização, é possível que o Compliance Officer seja diretamente imputável.

Nesses casos, não serão considerados válidos tais esforços para fins de aplicação da eventual redução de penalidade, conforme entendimento da CGU⁶⁷. Isto é, nestas circunstâncias, haverá corresponsabilidade do *Compliance Officer* e da Alta Administração pela gestão temerária e inconsequente do sistema de gestão antissuborno realizada com ausência de compromisso com os valores da ética e do cumprimento de leis e regulações.

Para evitar a possibilidade de ser configurada omissão do CCO no cumprimento de suas atribuições inerentes, é imprescindível que sejam documentadas e reportadas todas as atividades suspeitas e ocorrências sinalizadas, ainda que por e-mail, ofícios ou outros meios, de modo que em eventual questionamento, judicial ou administrativo, seja possível demonstrar todo o trâmite de atuação da organização, desde investigações internas, apuração de responsabilidades e eventual aplicação de penalidades.

Convém ressaltar que, em muitos casos, é papel do *Compliance Officer* informar a Alta Direção e o Órgão Diretivo, bem como eventualmente reforçar eventuais discordâncias, ponderações, contrapontos e divergências em situações que necessitem informar conflitos de interesse e quaisquer outras práticas, de colaboradores, diretores e terceiros, que possam configurar descumprimento da legislação e, especialmente, do sistema de gestão antissuborno, fazendo constar expressamente tais ressalvas em atas de reuniões, relatórios etc.

Outro ponto a sublinhar é que o simples fato de a Alta Administração apontar um *Compliance Officer*, tal fato não exime a responsabilidade dos administradores como garantidores, mas tão somente modifica sua posição de vigilante (*controlar diretamente*) para delegante (*supervisionar o controlador*). Em outras palavras, passariam os administradores da culpa *in vigilando* (quando são pessoalmente responsáveis pela fisca-

⁶⁷ Vide Portaria CGU n. 909/15, que dispõe sobre a avaliação de programas de integridade, no artigo 5º, § 2º: “O programa de integridade meramente formal e que se mostre absolutamente ineficaz para mitigar o risco de ocorrência de atos lesivos da Lei n. 12.846, de 2013, não será considerado para fins de aplicação do percentual de redução de que trata o caput.”

lização dos atos ilegais) para a culpa *in eligendo* (quando estes designam alguém, a saber, o *Compliance Officer*, para a função fiscalizatória).

Conforme Mucelin:

Nesse sentido, existirá a relação de deveres primários e secundários, em uma dupla ordem de garantias, sendo que o empresário como delegante, teria o dever de escolher bem, controlar e vigiar, e os deveres de garante do delegado são o de exercer corretamente sua função, sendo assim o primeiro figurando com um garante próprio e o segundo assumindo a posição de garante impróprio.⁶⁸

Assim, o *Compliance Officer* não tem, por si, de ofício, a responsabilidade originária, mas se sujeita, como garantidor, evocando sobre si o encargo de coibir atos ilegais (culpa *in vigilando*), oriundo dos diretores da organização (culpa *in eligendo*).

De todo modo, a legislação brasileira é por deveras omissa na diferenciação das responsabilidades, assim como na elucidação dos deveres dos administradores, de modo que, em última análise, isto pode refletir na responsabilidade imediata do diretor de *compliance*.

A esse respeito, Cardoso relembra que

é necessário que, na criação dos programas de integridade a figura do compliance officer seja prevista com a devida delimitação de quais poderes serão exercidos, para que seu dever com a integridade das ações da empresa seja claro, fixando objetivamente sua posição de garantidor. A legislação brasileira não delimita a função do compliance officer, como afirmado, no Decreto 8.420, de 18 de março de 2015, existe apenas uma referência abstrata do “responsável pela aplicação do programa de integridade. A responsabilidade pela eficácia de um programa de criminal compliance independentemente

⁶⁸ MUCELIN, Rodrigo Antônio Balczarek. *Compliance*– Responsabilização dos administradores e colaboradores de Pessoa Jurídica na Visão do Criminal Compliance. Disponível em https://rodrigomucelin1978.jusbrasil.com.br/artigos/548201892/compliance-responsabilizacao-dos-administradores-e-colaboradores-de-pessoa-juridica?ref=topic_feed.

de quem seja o responsável por seu cumprimento, sejam eles os administradores ou compliance officer, serão os mesmos deveres, sempre responsáveis pelo dever de controle dos focos de perigo.⁶⁹

Quanto à pessoa jurídica, a legislação brasileira faz apenas breve menção à possibilidade de atenuação da aplicação de multa sobre o faturamento da organização, desde que, entre outras circunstâncias, esteja comprovadamente implementado sistema robusto de *compliance*, cujos requisitos mínimos encontram-se figurados no Decreto n. 8.420/15. Portanto, independentemente de sobre quem recairia eventual responsabilização, vê-se como imprescindível a observância das melhores práticas de governança e *compliance*.

A presença de um sistema sólido de *compliance* pode ser fator determinante, como tratado por alguns autores, como os professores PEREIRA e RIBEIRO, para a possibilidade de exclusão total da responsabilidade da organização e de seus administradores, aproximando a hermenêutica da legislação brasileira de outros diplomas internacionais, como a inglesa Bribery Act 2010, que estabelece que a implementação de um SGAS rígido pode justificar uma defesa absoluta da organização capaz de excluir totalmente eventual responsabilidade.⁷⁰

No caso da legislação estadunidense, a FCPA, embora não admita a exoneração total de responsabilidade, pode conceder até 95% de perdão das penas a serem aplicadas caso a organização comprove robusto e total compromisso com sistemas de *compliance*. Ainda, há precedentes de remissão da responsabilidade objetiva da organização por conta de comprovação de que o ato de suborno se mostrou diminuto em relação ao contundente sistema de gestão anticorrupção implantado pela orga-

⁶⁹ CARDOSO, Ricardo do Espírito Santo. Responsabilidade Penal do Compliance Officer por Omissão Imprópria nos Crimes de Lavagem de Dinheiro. *Revista de Direito Penal, Processo Penal e Constituição*, v. 2, n. 2, p. 26, 2017.

⁷⁰ PEREIRA, Flávio Henrique Unes; RIBEIRO, Márcio de Aguiar. *Qual o papel do compliance na responsabilização objetiva das empresas?*. 2015. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2015-ago-12/qual-papel-compliance-responsabilizacao-empresas>. Acesso em: 28 nov. 2017.

nização, inclusive sendo esse ato identificado e reportado às autoridades pelo agente de *compliance* e demonstrando-se como ato isolado de um colaborador que não se adequou à cultura de ética corporativa exaustivamente difundida.

Dessa sorte, é possível defender a tese de que um ato isolado de corrupção no âmbito da organização nem sempre acarretará responsabilidade objetiva irrefutável, já que, uma vez comprovada a adoção de sistemas e ferramentas antissuborno e de promoção da ética, poderia haver a exclusão do nexo de causalidade que implicaria a responsabilidade objetiva.

Digressão pertinente a ser feita diz respeito à apuração de eventual omissão por culpa ou dolo do *compliance officer*; vale dizer, se ele porventura deixou de agir, decidir, investigar ou submeter à apreciação da alta direção ou do órgão diretivo fato ilícito. Por outras palavras, se houve negligência ou omissão deliberada de reportar irregularidade que lhe competia em razão do exercício do cargo.

Defendendo essa tese, assevera o professor Almeida que

podemos assegurar que o agente ou oficial de Compliance somente responderá pelos ilícitos correlacionados àqueles previstos na Lei Anticorrupção por ação ou omissão deliberada (ou culpa grave), jamais pela simples razão da função que exerce, sob pena de caracterizar-se a odiosa responsabilidade objetiva numa esfera na qual ela é vedada.⁷¹

Ainda, o diretor de *compliance* não será responsabilizado pessoalmente apenas porque a organização não foi eficiente em coibir práticas ilícitas de seus colaboradores ou administradores, no curso de seu sistema de *compliance*, sendo imprescindível mais do que isso para responsabilizá-lo pessoalmente.

⁷¹ ALMEIDA, Arnaldo Quirino de. *A responsabilização do Compliance Officer e a Lei Anticorrupção no Brasil*. Madri, [2019?]. Disponível em: <http://www.worldcomplianceassociation.com/1449/articulo-a-responsabilizacao-do-compliance-officer-e-a-lei-anticorrupo-no-brasil.html>.

Nos casos em que a função de compliance antissuborno participar ou concorrer, por ação ou omissão, em atos de corrupção, a este poderá ser imputada responsabilidade, com diretores e colaboradores, na medida de sua participação, por culpa *in elegendo* ou *in vigilando*.

Por fim, quando demonstrado que o ato ilícito que contrariou as normas anticorrupção foram isolados por um colaborador que agiu por conta própria, de maneira fraudulenta, contrariando explicitamente a política de integridade estabelecida de maneira robusta e eficaz, e sem nenhuma participação, omissão ou acobertamento do setor responsável pela vigilância, deverá ser excluída qualquer responsabilidade objetiva e pessoal do *compliance officer*.

Ações PRÁTICAS da função de compliance antissuborno

- preparar a pauta das reuniões do comitê de ética (quando houver), enviando as diretrizes e documentações aos participantes;
- redigir, compartilhar e arquivar as atas das reuniões;
- encaminhar ao órgão diretivo, quando houver, ou aos comitês temáticos de deliberação voltados à política anticorrupção e antissuborno e solicitar as ações necessárias para a manutenção e melhoria do SGAS;
- elaborar e revisar constantemente o manual do sistema de gestão antissuborno e demais documentos, instrumentos jurídicos vinculados ao SGAS bem como os procedimentos e as políticas anticorrupção;
- monitorar mensalmente os requisitos do SGAS que requerem execução de ações em intervalos planejados;
- organizar, participar e gerar engajamento dos demais colaboradores nos treinamentos;
- participar de outros simpósios, eventos e fóruns sobre o tema e absorver conteúdo, buscando novas publicações, revistas, livros e afins;
- avaliar os parceiros de negócios da organização por meio de processos de due diligence, de modo a identificar aqueles que representem risco de suborno;
- engajar os diretores, gerentes e demais colaboradores quanto às políticas de *compliance*, mantê-los atualizados e assegurar que suas ações estejam em conformidade com o sistema;

Ações PRÁTICAS ...cont.

- acompanhar as auditorias internas do SGAS;
- acompanhar os indicadores de desempenho e aferir a eficiência dos controles implementados;
- analisar criticamente a política anticorrupção e antissuborno da organização, em ciclos periódicos;
- implantar e monitorar as ações corretivas que se fizerem necessárias com base nas não conformidades apontadas pelos controles de monitoramento da política anticorrupção e antissuborno.

3.3 POLÍTICA ANTISSUBORNO

A implementação efetiva do SGAS deve ser estabelecida com intensa construção de um conjunto de valores e objetivos, estruturados em informações documentadas e firmados com ampla divulgação, treinamento e comunicação a fim de difundir a cultura de integridade que se pretende criar.

Dentre tais documentos, pode-se afirmar que o principal deles é a **política antissuborno**. Esta pode ser entendida como a constituição primordial dos objetivos, interesses e direção da organização na busca pelo combate à corrupção, com o estabelecimento de diretrizes, princípios e ações executivas que deverão ser praticados pelo pessoal da organização ou por terceiros, formalmente expressos e validados pela alta direção ou pelo órgão diretivo.

A política antissuborno e o SGAS auxiliam a organização a “evitar ou mitigar os custos, riscos e danos de envolvimento com suborno, promover a confiança nos negócios e melhorar a sua reputação”.⁷²

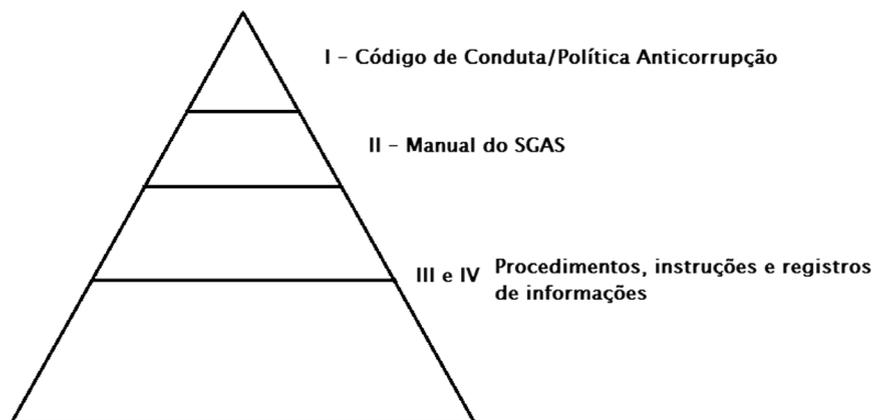
Em algumas organizações, tal política vem inscrita no bojo do seu código de conduta. Muito embora o ideal seja a criação de um instrumento autônomo, não existe nenhuma regra expressa acerca da forma-

⁷² ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 16. viii.

lização desse documento. O fundamental é que o mérito da política antissuborno esteja bem desenvolvido e alinhado com o restante do SGAS para que tenha, de fato, a funcionalidade esperada pelo mercado, pelos *stakeholders* e pela própria organização.

Se o primeiro e mais importante documento é a política anticorrupção e antissuborno (documento de nível I), o SGAS ainda conta com uma série de outras normativas internas.

O segundo deles é o **Manual do sistema de gestão antissuborno** (documento de nível II), cujo objetivo é reunir as diretrizes da função de *compliance* antissuborno, descrever o SGAS de acordo com os requisitos da Norma ISO 37001, estabelecer atribuições e garantias de que a função de *compliance* tenha a independência necessária ao exercício de suas atribuições e criar os **procedimentos de gestão antissuborno** por meio de fluxogramas, instruções de trabalho e desenhos (documento de nível III).



Uma política antissuborno adequada à natureza, ao tamanho e ao escopo da organização é componente primário e fundamental da política global de *compliance*⁷³ e chave para o sucesso da implementação do SGAS.

⁷³ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 16. viii.

A Norma ISO 37001 estabelece os critérios e as diretrizes que deverão constar na política antissuborno da organização, a serem estabelecidos, conservados e analisados criticamente pela alta direção. A organização, assim, deverá cunhar um documento que:

- a) proíba o suborno;
- b) requeira o cumprimento das leis antissuborno que são aplicáveis à organização;
- c) seja apropriada ao propósito da organização;
- d) proveja uma estrutura para estabelecer, analisar criticamente e alcançar os objetivos antissuborno;
- e) inclua um comprometimento para satisfazer os requisitos do SGAS;
- f) encoraje o levantamento de preocupações com base na boa-fé ou em uma razoável convicção na confiança, sem medo de represália;
- g) inclua um comprometimento para a melhoria contínua do SGAS;
- h) explique a autoridade e independência da função de *compliance* antissuborno; e
- i) explique as consequências do não cumprimento da política antissuborno.⁷⁴

É sempre oportuno ressaltar que, por mais que a política de gestão antissuborno seja substancialmente divulgada pela organização, é impossível ter controle sobre o comportamento do ser humano. Contudo, sabe-se que o ser humano é altamente influenciável pelo ambiente no qual está inserido. Assim, em organizações em que não há cultura institucionalizada de combate a práticas de corrupção, o ambiente será mais fértil para tais comportamentos. Contrariamente, em organizações com ampla disseminação da política de gestão antissuborno, haverá instrumentos e práticas que tendem a intimidar aqueles propensos à prática desses ilícitos.

⁷⁴ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 10.

Nesse sentido, como já referido, é de fundamental importância o trabalho da função de compliance *antissuborno* e o efetivo comprometimento da alta direção como exemplos de colaboradores éticos.

3.3.1 Comprometimento da alta direção e do órgão diretivo

Aspecto fundamental que diz respeito à aprovação e validação da política antissuborno pela liderança da organização, além da demonstração documentada de que esta assegura sua correta aplicação e seu alinhamento com as demais ferramentas do SGAS. Segundo a Norma ISO 37001:

5.1.1 Quando a organização tem um Órgão Diretivo, este órgão deve demonstrar liderança e comprometimento com respeito ao sistema de gestão antissuborno para:

- a) aprovar a **política antissuborno** da organização;
- b) assegurar que a estratégia da organização e a **política antissuborno** estão alinhadas;

5.1.2 A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao sistema de gestão antissuborno para:

- a) assegurar que o sistema de gestão antissuborno, incluindo a **política** e os objetivos, esteja estabelecido, implementado, mantido e analisado criticamente para abordar de forma adequada os riscos de suborno da organização;

(...)

- l) assegurar que o pessoal não sofra retaliação, discriminação ou ação disciplinar (ver 7.2.2.1 d) por relatos feitos de boa-fé ou com base em uma razoável convicção de violação ou suspeita de violação da **política antissuborno** da organização, ou por se recusar a participar do suborno, mesmo que tal recusa possa resultar na perda de um negócio para a organização (exceto quando o indivíduo participou da violação);⁷⁵

⁷⁵ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 9.

3.3.2 Conscientização, treinamento e comunicação

Outro requisito a que se deve submeter a alta administração é o que diz respeito à correta publicidade da política antissuborno, de forma que seus diretores, conselheiros, colaboradores, parceiros de negócios e demais *stakeholders* estejam devidamente formados e informados acerca de seu conteúdo.

A respeito das políticas de conscientização, estabelece a norma o dever de a organização prover treinamentos constantes ao seu pessoal e a parceiros de negócios:

7.3 A organização deve prover treinamento e conscientização antissuborno apropriados e adequados para o pessoal. Estes treinamentos devem abordar as seguintes questões, como apropriado, levando-se em conta os resultados do processo de avaliação de risco de suborno (ver 4.5):

a) a **política antissuborno**, os procedimentos e o sistema de gestão antissuborno da organização, e sua obrigação de cumpri-los;⁷⁶

A.9.1 A finalidade do treinamento é ajudar a assegurar que o pessoal pertinente compreenda, como apropriado, o seu papel dentro ou com a organização:

(...)

b) a política antissuborno;⁷⁷

Além dos treinamentos, é primordial, de acordo com a Norma ISO 37001, que a organização possua uma eficaz comunicação da política antissuborno, tanto interna (*endomarketing*) quanto externa:

⁷⁶ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 14.

⁷⁷ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 34.

7.4.2 A política antissuborno deve estar disponível para todo o pessoal da organização e aos parceiros de negócio, ser comunicada diretamente tanto para o pessoal quanto para os parceiros de negócio que representem mais do que um baixo risco de suborno, e deve ser publicada por meio de todos os canais de comunicação, internos e externos, da organização, conforme apropriado.⁷⁸

A.8.4.3 Em complementação às medidas referidas em A.8.1 e A.8.3, o risco de suborno de fora para dentro poderia ser mitigado pelos seguintes requisitos deste Documento que tratam deste risco:

(...)

d) a publicação da **política antissuborno** da organização em seu website e detalhes de como reportar suborno ajudam a definir as expectativas com parceiros de negócio, de modo a diminuir a probabilidade de que um parceiro de negócio ofereça, ou o pessoal da organização solicite ou aceite, uma propina;⁷⁹

Na prática, a organização pode cumprir esse requisito da norma elaborando material impresso e digital, de leitura rápida e linguagem acessível, para os diversos níveis dos colaboradores da organização. Também é possível, com o apoio da área de recursos humanos, organizar eventos internos como cafés da manhã com temas da política antissuborno envolvendo atividades lúdicas sobre o assunto. Cite-se ainda a obrigatoriedade de adesão expressa à política pelos colaboradores e parceiros de negócio, mediante apropriação das normativas da organização e inclusão da cláusula antissuborno nos respectivos contratos.

No início da implementação do SGAS é primordial que essas ações ocorram com maior frequência e periodicidade, diminuindo seu ritmo com o passar do tempo em razão da assimilação da cultura pertinente.

⁷⁸ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 16.

⁷⁹ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 33-34.

3.3.3 Contratação de pessoal

Outra interessante estratégia para difundir a política antissuborno ao pessoal da organização pode ser feita no momento das entrevistas para contratação de novos colaboradores. Assim, assegura-se que todo novo colaborador tenha acesso aos termos antissuborno da organização, facilitando, inclusive, as ações de treinamentos futuros.

Descreve a Norma ISO 37001 algumas dessas diretrizes, *verbis*:

7.2.2.1 Em relação a todo o seu pessoal, a organização deve implementar procedimentos tais que:

a) as condições de contratação requeiram que o pessoal cumpra com a **política antissuborno** e com o sistema de gestão antissuborno, e que seja dado à organização o direito de adotar medidas disciplinares no caso de não cumprimento;

b) dentro de um período de tempo razoável do início da sua contratação, o pessoal receba uma cópia ou que seja fornecido acesso à **política antissuborno** e treinamento em relação a essa política; (...)

d) o pessoal não sofra retaliação, discriminação ou ações disciplinares (por exemplo, ameaças, isolamento, rebaixamento, impedimento de promoção, transferência, demissão, assédio, vitimização ou outras formas de intimidação) por:

2) preocupações levantadas ou relatos feitos de boa-fé ou com base em uma convicção razoável de tentativas, reais ou suspeitas de suborno ou de violação da **política antissuborno** ou do sistema de gestão antissuborno (exceto nos casos em que o indivíduo participou da violação).⁸⁰

Ainda, é possível difundir o conhecimento da política antissuborno ao pessoal da organização no momento da implementação de *due diligence*, no momento da contratação, ou de transferência *interna*:

⁸⁰ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 13-14.

7.2.2.2 Em relação a todas as posições que estão expostas a mais do que um baixo risco de suborno, como determinado no processo de avaliação de riscos de suborno (ver 4.5), e à função de compliance antissuborno, a organização deve implementar procedimentos que prevejam que:

a) a due diligence (ver 8.2) seja conduzida nas pessoas antes de elas serem contratadas, e no pessoal antes de serem transferidos ou promovidos pela organização, para verificar, tanto quanto possível, se é apropriado contratá-los ou realocá-los e se é razoável acreditar que eles cumprirão com a **política antissuborno** e com os requisitos do sistema de gestão antissuborno;

(...)

c) o pessoal, a Alta Direção e o Órgão Diretivo (se existir) firmem uma declaração a intervalos razoáveis e proporcionais ao risco de suborno identificado, confirmando o seu cumprimento com a **política antissuborno**.⁸¹

Por fim, no que tange ao pessoal da organização, importa reforçar um requisito fundamental de implantação de qualquer sistema de gestão: **toda informação deve ser documentada**. Imprescindível, portanto, que a organização retenha formalmente por escrito o comprometimento de seu pessoal com a política antissuborno, devidamente assinado e rubricado, como elemento constitutivo de seu portfólio laboral:

A.17 A informação documentada, indicada em 7.5.1, pode incluir:

a) recebimento da política antissuborno pelo pessoal;⁸²

⁸¹ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 14.

⁸² ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 46.

3.3.4 Implementação do sistema de gestão antissuborno por parceiros de negócios não controlados

Além de estabelecer mecanismos e metodologias para comunicar e formar corretamente seu pessoal quanto às diretrizes da política antissuborno, será preciso construir caminhos para levar os compromissos anticorrupção aos terceiros, a fim de incentivar a adoção das medidas de integridade entre seus parceiros de negócio.

Uma das maneiras de criar informação documentada, segundo a Norma ISO 37001, inclui a entrega da política antissuborno aos *stakeholders*, em especial aos parceiros de negócios que apresentam fatores de risco mais relevantes:

A.17 A informação documentada, indicada em 7.5.1, pode incluir:

(...)

b) fornecimento da **política antissuborno** aos parceiros de negócio que causam mais do que um baixo risco de suborno;⁸³

Aqui, exige-se que, por meio das *due diligences* de integridade, a organização identifique e qualifique seus parceiros de negócios segundo uma eficaz matriz de risco e, subsequentemente, requeira daqueles que apresentam médio ou alto risco que implementem certas medidas de integridade, tais como adoção de uma política antissuborno clara, como manifesto de boa-fé institucional, a fim de que possam estabelecer futuras relações comerciais. Vejamos:

A.13.3.4 Os tipos de controles requeridos pela organização dependem das circunstâncias. Convém que eles sejam razoáveis e proporcionais ao risco de suborno, e convém que incluam no mínimo os riscos de suborno pertinentes no seu escopo. Dependendo da natureza do parceiro de negócio e da natureza do risco de

⁸³ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 46-47.

suborno que representa, a organização pode, por exemplo, tomar as seguintes medidas:

b) No caso de um parceiro de negócio de médio porte e médio risco de suborno, a organização pode requerer que o parceiro de negócio tenha implementado alguns requisitos antissuborno mínimos com relação à transação, como uma **política antisuborno**, treinamento para seus contratados pertinentes, um gerente com a responsabilidade por compliance em relação à transação, controles sobre pagamentos-chave e um canal de comunicação.⁸⁴

3.3.5 Canal de denúncias e investigações internas

Tornar efetiva a política antissuborno é tão fundamental quanto instituí-la. Assim, zelar para que seja cumprida pelos colaboradores, diretores, conselheiros e parceiros de negócios constitui um desafio permanente da organização no processo de implementação do SGAS que, por meio dos esforços de articulação, implantação, treinamento, comunicação e melhoria contínua, deverá torná-la cultura nuclear da organização.

Para representar esse compromisso, os estadunidenses utilizam palavra *enforcement*, que pode ser traduzida livremente como o conjunto de atos que promovem a aplicação e a realização efetivada política, que a implementam.

Nesse sentido, caberá à organização fazer valer o que foi determinado na política antissuborno, utilizando-se de algumas medidas, como o canal de denúncias e as investigações internas.

A Norma ISO 37001 assim estabelece:

8.9 A organização deve implementar procedimentos que:
(...)

⁸⁴ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 42.

d) proibam retaliação e protejam aqueles que façam o relato da retaliação, após eles, de boa-fé ou com base em uma convicção razoável, terem levantado ou relatado uma preocupação sobre uma tentativa de suborno, real ou suspeita, ou **violação da política antissuborno** ou do sistema de gestão antissuborno;⁸⁵

8.10 A organização deve implementar procedimentos que:

a) requeiram uma avaliação e, onde apropriado, investigação de qualquer suborno, ou **violação da política antissuborno** ou do sistema de gestão antissuborno, que seja relatado, detectado ou razoavelmente suspeito;

b) requeiram ação apropriada no caso em que a investigação revele qualquer suborno, ou **violação da política antissuborno** ou do sistema de gestão antissuborno;⁸⁶

3.3.6 Auditoria interna

Outro requisito estabelecido no SGAS para identificar eventuais violações da política antissuborno são as auditorias internas, que deverão ser conduzidas pela organização, a intervalos planejados, a fim de colher informações sobre a eficácia das ferramentas do *compliance antissuborno* e, assim, fornecer informações sensíveis à alta direção.

Com esse monitoramento frequente, planejado e cíclico, espera-se que a alta direção identifique eventuais violações da política antissuborno, compreenda as formas, os motivos e as circunstâncias de tais violações, bem como, subsidiada por dados, aprimore as estratégias e ferramentas do sistema de gestão antissuborno.

É o que se depreende da Norma ISO 37001:

9.2.3 Estas auditorias devem ser razoáveis, proporcionais e baseadas em risco. Tais auditorias devem consistir em processos de

⁸⁵ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 20.

⁸⁶ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 20.

auditoria interna ou outros procedimentos que analisem criticamente, procedimentos, controles e sistemas para:

(...)

b) **violação da política antissuborno** ou dos requisitos do sistema de gestão antissuborno;⁸⁷

3.3.7 Suborno pelo pessoal da organização

Norma ISO 37001 A.8.4

Alguns temas são particularmente caros ao debate acerca da política interna antissuborno da organização. Entre alguns tópicos de que falaremos a seguir, a conceituação da proibição do suborno pelo pessoal da organização é bastante relevante.

A saber, há de se estabelecer a diferença entre suborno do pessoal da organização (aquele de fora para dentro) do suborno por pessoas da organização (aquele de dentro para fora). A distinção é importante porquanto as ferramentas e estratégias de prevenção, detecção e abordagem dos riscos de suborno são diferentes e têm abordagens conceituais e práticas diversas.

A estruturação de controles antissuborno de organizações que têm maior risco de ocorrência de suborno de dentro para fora (contratantes com órgãos públicos, por exemplo) pode facilitar a mitigação de tais riscos, haja vista os controles existentes que podem ser implementados pela possibilidade de controle da sua ocorrência. Para tanto, é primordial o comprometimento inafastável de toda a organização com a integridade.

Entretanto, a aptidão para identificar e, conseqüentemente, mitigar tais riscos de suborno pode ficar restrita a algumas estratégias, como estabelecimento de políticas antissuborno, treinamento, comunicação, entre outras, e as informações não controladas disponíveis são de mais difícil acesso.

⁸⁷ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 22.

Algumas das medidas que podem mitigar eventuais riscos de suborno de fora para dentro podem ser exemplificadas, conforme inteligência da Norma ISO 37001, *verbis*:

- a) convém que a política antissuborno da organização proíba explicitamente a solicitação e aceitação de propinas pelo pessoal da organização e qualquer um que trabalhe em seu nome;
- b) convém que orientações e materiais de treinamento reforcem a proibição de solicitação e aceitação de propinas, e incluam:
 - 1) orientações para reportar preocupações sobre suborno;
 - 2) ênfase na política de não retaliação da organização.
- c) convém que a política de presentes e hospitalidade da organização limite a aceitação de presentes e hospitalidades pelo pessoal;
- d) a publicação da política antissuborno da organização em seu website e detalhes de como reportar suborno ajudam a definir as expectativas com parceiros de negócio, de modo a diminuir a probabilidade de que um parceiro de negócio ofereça, ou o pessoal da organização solicite ou aceite, uma propina;
- e) controles que requerem, por exemplo, uso de fornecedores aprovados, procedimentos de contratação por concorrência com pelo menos duas assinaturas em celebrações de contrato, aprovações de trabalho etc. reduzem o risco de premiações, aprovações, pagamentos ou benefícios oriundos de corrupção.⁸⁸

Se já abordamos em outro subcapítulo o conceito normativo e legal de suborno e suas implicações jurídicas, importa neste espaço reforçar os dois primeiros comandos descritos acima, a saber, a importância de constar, na política antissuborno da organização, a proibição explícita de qualquer solicitação ou aceitação de suborno.

A própria Norma ISO 37001, em outro momento, reforça tal prática. Vejamos:

⁸⁸ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 33-34.

A.8.4.3 Em complementação às medidas referidas em A.8.1 e A.8.3, o risco de suborno de fora para dentro poderia ser mitigado pelos seguintes requisitos deste Documento que tratam deste risco:

a) convém que a **política antissuborno** da organização (ver 5.2) **proíba explicitamente a solicitação e aceitação de propinas** pelo pessoal da organização e qualquer um que trabalhe em seu nome;⁸⁹

Outras medidas também pertinentes na mitigação dos riscos de corrupção de fora para dentro da organização, a saber, as auditorias para identificação de fraudes nos controles da instituição para benefícios pessoais, tais como:

- a) análise crítica da folha de pagamento para identificação de registros de pessoal-fantasma e pessoal em duplicidade;
- b) análise crítica dos registros de despesas de seu pessoal a trabalho para identificar dispêndios não usuais;
- c) comparação de informações de folhas de pagamento de pessoal (por exemplo, número de contas bancárias pessoais e endereços) com as contas bancárias e endereços disponíveis na lista de fornecedores da organização, a fim de identificar cenários de potenciais conflitos de interesse.⁹⁰

A adequada compreensão do contexto da organização – tema já tratado neste manual – será imprescindível para delimitar mais precisamente quais quadros pessoais devem ser monitorados com cautela redobrada. Em regra, são exemplos todos aqueles que têm poder de decisão em nome da organização, por exemplo, o responsável pelas áreas de suprimentos, gerentes de relacionamento com o poder público ou alguém com alçada para autorizar contratações com custos elevados.

⁸⁹ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 33.

⁹⁰ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 34.

Em 2016 a KPMG publicou interessante relatório que descreve o perfil global do fraudador. A elaboração de um documento como este teve o importante papel chamar a atenção das organizações para os colaboradores que têm maior tendência a praticar atos de corrupção⁹¹.

Segundo o estudo, foram identificadas as principais características do fraudador; dentre elas, o fato de que 65% são colaboradores ativos da organização e 21% são ex-colaboradores, o que demonstra a necessidade do cuidado ao se olhar para dentro das próprias instituições.

A prevenção e detecção desse tipo de suborno têm nível considerável de complexidade e desafio, dado que os fatos envolvem, normalmente, práticas que não utilizam padrões comuns, não são operacionalizadas por transações rastreáveis e, em grande parte, utilizam dinheiro em espécie.

A própria Norma ISO 37001 explicitamente reconhece que a correta implementação dos SGAS não blinda a organização da prática de corrupção pelo seu pessoal:

A conformidade com este Documento não pode fornecer garantia de que nenhum suborno tenha ocorrido ou ocorrerá em relação à organização, uma vez que não é possível eliminar completamente o risco de suborno. Entretanto, este Documento pode ajudar a organização a implementar medidas razoáveis e proporcionais concebidas para prevenir, detectar e responder ao suborno.⁹²

No entanto, muito embora nenhum sistema de gestão seja totalmente capaz de prevenir, detectar e punir eficazmente todo e qualquer suborno no âmbito da organização, certo é que as melhores práticas e ferramentas de gestão, aliadas à tecnologia de ponta, podem auxiliar enormemente a mitigar os riscos de corrupção.

⁹¹ Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2016/09/br-perfil-do-fraudador-2016.pdf>

⁹² ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. viii.

3.3.8 Relacionamento com agentes públicos

Norma ISO 37001 A.21

Nessa mesma linha, é primordial que as organizações tenham políticas claras acerca de relacionamento com agentes públicos e órgãos governamentais, haja vista a especialidade do tema de riscos de subornos na relação com o poder público.

Em muitas organizações, as conexões estabelecidas com agentes públicos decorrem da sua própria natureza e acontecem em diversas fases dos negócios, desde participação nas licitações públicas até obtenção de licenças e medições.

Em face da política antissuborno a ser implementada, tal exposição comercial de pessoal da organização demanda uma série de orientações e limites para que as tratativas e negociações sejam feitas de maneira transparente e aderente à legislação.

“Agente público” pode ser conceituado como todo aquele que exerce, ainda que voluntaria ou transitoriamente, por eleição, nomeação, designação, contratação ou outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função em órgãos da administração direta, indireta ou fundacional, inclusive colaboradores de empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias, fundações públicas, cartórios, empresas concessionárias, órgãos licenciadores ou agências reguladoras, de qualquer dos órgãos de poder da União, dos estados, do Distrito Federal, dos municípios.

Também podem ser considerados agentes públicos dirigentes de partidos políticos e candidatos a cargos eletivos, e, ainda, podem ser equiparados à agentes públicos, pela legislação vigente, aquelas pessoas que desempenham, no Brasil ou em países, cargos ou funções públicas relevantes, na condição de agentes públicos estrangeiros.

De maneira especial, a Lei Anticorrupção assim designa agente público estrangeiro:

Art. 5º

(...)

§ 3º Considera-se agente público estrangeiro, para os fins desta Lei, quem, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, exerça cargo, emprego ou função pública em órgãos, entidades estatais ou em representações diplomáticas de país estrangeiro, assim como em pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro ou em organizações públicas internacionais.

Sempre importante ressaltar que, quando mencionamos relações de organização com o poder público, não estamos nos referindo apenas às relações de fornecimento de produtos e serviços. Incluem-se também os relacionamentos que dependam de órgão público para emissão de alvará de funcionamento, autorizações ou mesmo licenças.

Nesse contexto, é primordial fazer referência igualmente às **pe-soas expostas politicamente (PEP)**.

Para a legislação anticorrupção brasileira, podem ser consideradas PEPs agente público, ex-agente público ou seus familiares que exerçam atividade pública relevante e estejam listados nos respectivos normativos.

Essa conceituação, cujas diretrizes foram inicialmente estabelecidas na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, de 2003, visava delinear um acordo global suficiente para prevenir e combater o mal da corrupção em quatro grandes agendas: prevenção à corrupção; penalização e aplicação da lei; cooperação internacional; e recuperação de ativos.

No Brasil, a apreciação do termo e sua conceituação mais recente são trazidas a partir da Resolução n. 29 do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf), órgão vinculado ao Ministério da Fazenda, que assim define o rol de pessoas expostas politicamente:

I – os detentores de mandatos eletivos dos Poderes Executivo e Legislativo da União;

II – os ocupantes de cargo, no Poder Executivo da União, de:

- a) Ministro de Estado ou equiparado;
- b) Natureza Especial ou equivalente;
- c) presidente, vice-presidente e diretor, ou equivalentes, de entidades da administração pública indireta; e
- d) Grupo Direção e Assessoramento Superior (DAS), nível 6, ou equivalente;

III – os membros do Supremo Tribunal Federal, dos Tribunais Superiores e dos Tribunais Regionais Federais, do Trabalho e Eleitorais;

IV – o Procurador-Geral da República, o Procurador-Geral do Trabalho, o Procurador-Geral da Justiça Militar e os Procuradores-Gerais de Justiça dos estados e do Distrito Federal;

V – os membros do Tribunal de Contas da União e o Procurador-Geral do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas da União;

VI – os presidentes e tesoureiros nacionais, ou equivalentes, de partidos políticos;

VII – os governadores e secretários de estado e do Distrito Federal, os deputados estaduais e distritais, os presidentes, ou equivalentes, de entidades da administração pública indireta estadual e distrital e os presidentes de Tribunais de Justiça, Militares, de Contas ou equivalente de estado e do Distrito Federal;

VIII – os prefeitos, vereadores, presidentes de Tribunais de Contas ou equivalente dos municípios.

A medida visa, no caso específico do Coaf, identificar potenciais alvos de lavagem de dinheiro. Um importante dado mostrou que, no Brasil, 39% dos envolvidos nesses crimes financeiros são ligados a agentes públicos, sendo em grande medida PEPs⁹³.

⁹³ RODAS, Sérgio. 39% dos envolvidos em crimes financeiros no Brasil são ligados a agentes públicos. *Consultor Jurídico*, Rio de Janeiro, 18 maio 2017. Disponível em:

Por isso, as pessoas listadas no art. 9º da Lei n. 9.613/98 (Lei de Lavagem de Dinheiro)⁹⁴, precisam cumprir algumas medidas para identificar corretamente seus clientes e, uma vez realizados negócios com PEPs, criarem ações específicas de monitoramento nas operações comerciais.

Apesar de serem necessárias algumas medidas adicionais de cautela em relacionamentos comerciais com PEPs, é preciso registrar um alerta: não há, nem pode haver, nenhum impedimento *a priori* de estabelecimento de negócios com tais pessoas ou com terceiro a elas vinculado. O fato de alguém se tornar o que se convencionou chamar de *pessoa politicamente exposta* não o transforma em pária e não pode macular aquelas organizações que com elas se relacionam.

Mesmo porque, se de fato existe alguma relação de probabilidade de crimes financeiros cometidos por PEPs, a lógica inversa não pode ser assumida: a de que todo PEP – ou terceiro a ele vinculado – terá envolvimento certo com corrupção.

Fato é que existem PEPs altamente engajadas com comportamento ético e pessoas sem nenhuma conexão política sujeitas a relevantes riscos de corrupção. Portanto, a análise de realização de transação comercial com PEPs não exclui nem limita sua possibilidade, ainda que um conjunto de diligências adicionais devam ser tomadas pela organização.

Nesses termos, as empresas têm criado importante hábito de adotarem medidas de DDI quanto a parceiros de negócios e colaboradores, sobretudo aqueles que envolvem riscos médios e altos, para melhor conhecê-los antes de firmarem qualquer relação comercial.

Em poucas linhas, **entender o papel da organização no relacionamento com agentes públicos e PEPs será primordial para a mitigação de riscos de suborno** e deverá seguir conforme regras predeterminadas, com as respectivas políticas internas e de acordo com a legislação vigente,

<https://www.conjur.com.br/2017-mai-18/39-envolvidos-crimes-financeiros-sao-ligados-politicos>.

⁹⁴ Basicamente pessoas físicas e jurídicas, nacionais e estrangeiras, que atuam nos ramos financeiro, crédito, imobiliário, transporte e guarda de valores, dentre outros.

zelando, em todo caso, pelo cuidado em evitar a obtenção de privilégios com a administração pública por meio de vantagens indevidas.

Em todos os casos, será preciso especial atenção, quanto à política de presentes, benefícios e entretenimento (de que falaremos mais adiante), quando estes forem destinados a agentes públicos, já que há legislação específica aplicável.

No âmbito da administração pública federal, por exemplo, a questão está bem regulamentada.

Não obstante a disposição do artigo 5º da Lei Anticorrupção definir como ato lesivo à administração pública “prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada”, a lei brasileira já previa diretrizes proibindo expressamente o recebimento de presentes por servidores públicos.

O Estatuto dos Servidores Públicos Federais (Lei Federal n. 8.112/90), em seu artigo 117, XII, estabelece que é proibido ao servidor público “receber propina, comissão, presente ou vantagem de qualquer espécie, em razão de suas atribuições”. A penalidade para quem descumpra tal ordenamento é a demissão, conforme inteligência do artigo 132, XIII, da mesma lei.

Para fazer valer a eficácia da lei e para auxiliar agentes públicos no cumprimento de questões de integridade, foi criada a **Comissão de Ética Pública**, que regulamentou com mais detalhes a política de recebimento de presentes e brindes na Resolução n. 3, de 23 de novembro de 2000.

Com vistas aos princípios da proporcionalidade e razoabilidade, entendeu-se que fica eminentemente proibida a aceitação de qualquer presente oferecido por pessoa, empresa ou entidade com interesse direto em decisão da autoridade ou do órgão a que o agente público pertença.

A aceitação de presente poderá ser permitida em apenas duas situações: nos casos de presentes oferecidos por parentes e amigos, desde que o seu custo tenha sido arcado por estes e não por terceiro interessa-

do em decisão da autoridade ou do órgão a que o agente público pertença; ou nos casos de presentes protocolares por autoridade estrangeira, em razão do exercício de funções diplomáticas.

Já os brindes – aquelas lembranças sem valor comercial ou distribuídas a título de cortesia, propaganda, divulgação habitual ou por ocasião de eventos ou datas comemorativas de caráter histórico ou cultural – não poderão ser recebidos se tiverem valor superior a R\$ 100,00. Além disso, sua distribuição precisa ser generalizada – vale dizer, não pode ser destinada a apenas uma autoridade ou servidor público em especial e cuja periodicidade de distribuição não seja inferior a 12 meses.

3.3.9 Facilitação e pagamentos de extorsão

Norma ISO 37001 A.2.2

Igualmente pertinente à política antissuborno de qualquer organização está a temática de *facilitação e pagamentos de extorsão*, especialmente vinculada ao relacionamento desta com o poder público.

Ocorre o pagamento de *facilitação* quando há algum tipo de remuneração, por parte do pessoal da organização, a determinada autoridade em troca de aprovação, aceleração de trâmite ou prioridade na análise de qualquer matéria ou petição, no uso de suas atribuições oficiais – especialmente públicas – tais como emissão de vistos, concessão de alvarás, licenças e demais autorizações legais.

Tais práticas, além de imorais e contrárias à conduta esperada do pessoal de organizações que implementem SGAS, são eminentemente ilegais, contrariando dispositivos legislativos anticorrupção, como acontece no Brasil.

Já o pagamento de *extorsão* ocorre quando se configura ato de obrigar forçosamente alguém a fazer ou deixar de fazer alguma coisa em troca de obter vantagem ou lucro, utilizando meios de violência ou ameaças, reais ou potenciais, à saúde, segurança ou liberdade de alguém.

No ordenamento jurídico brasileiro, o ato de extorsão é crime, previsto no artigo 158 do Código Penal, como vemos:

Art. 158. Constranger alguém, mediante violência ou grave ameaça, e com o intuito de obter para si ou para outrem indevida vantagem econômica, a fazer, tolerar que se faça ou deixar fazer alguma coisa: Pena – reclusão, de quatro a dez anos, e multa.

Valores como saúde, liberdade e segurança são tão essenciais que diversos ordenamentos legais não punem aquele que, sofrendo a extorsão, realiza o ato ilícito, haja vista que a ação que merece castigo é tão somente a de quem extorque e não de quem é extorquido.

Da mesma maneira, as organizações podem estabelecer diretrizes para permitir que qualquer de seus colaboradores, diretores e conselheiros, caso sejam colocados em posição de extorsão, possam fazer tais pagamentos, de modo a resguardar a liberdade, saúde ou segurança dele ou de terceiros, mediante posterior registro interno.

Ainda, deverá a organização antecipar-se para oferecer direcionamento ao seu pessoal acerca de como lidar com eventuais extorsões e como evitá-las, se possível. Segundo a Norma ISO 37001, tais orientações podem incluir, por exemplo:

- a) especificar a ação a ser tomada por qualquer pessoal confrontado com o pedido de pagamento:
 - 1) no caso de pagamento de facilitação, solicitar prova de que o pagamento é legítimo e requerer um recibo oficial e, caso não haja comprovação satisfatória, recusar o pagamento;
 - 2) no caso de pagamento mediante extorsão, realizar o pagamento se sua saúde, segurança ou liberdade, ou de outrem, estiver ameaçada;
- b) especificar a ação a ser adotada pelo pessoal que tenha realizado um pagamento de facilitação ou mediante extorsão:
 - 1) efetuar o registro do evento;

- 2) reportar o evento para um gerente apropriado ou para a função de compliance antissuborno;
- c) especificar a ação a ser adotada pela organização quando o pessoal tiver efetuado o pagamento de facilitação ou de extorsão:
 - 1) designar um gerente apropriado para investigar o evento (preferencialmente a função de compliance antissuborno ou um gerente que seja independente do departamento ou da função do pessoal);
 - 2) registrar corretamente os pagamentos na contabilidade da organização;
 - 3) se apropriado, ou se requerido por lei, reportar o pagamento às autoridades pertinentes.⁹⁵

3.3.10 *Conflitos de interesse*

Norma ISO 37001 3.29 e A.8.3

Outro tema que merece especial destaque quando do debate acerca de integridade corporativa diz respeito à identificação e mitigação de possíveis conflitos de interesses no âmbito da organização.

Se, por um lado, o combate à corrupção e fraudes é mais latente, cujo enquadramento de condutas no tipo legal é mais facilmente identificável, não se pode dizer o mesmo quanto aos conflitos de interesses, naturalmente mais sutis.

Podem ser configuradas como conflito de interesses aquelas situações em que uma decisão é **distorcidamente influenciada por interesses próprios ou de terceiros em detrimento do benefício da organização** como um todo. Dessa forma, o tomador da decisão deixa de agir conforme os princípios da organização, não atento à melhor opção para a coletividade que representa, deixando, assim, de cumprir sua responsabilidade profissional.

⁹⁵ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 25-26.

A Norma ISO 37001 também explana com maestria o conceito de conflito de interesse:

situação onde os negócios, finanças, famílias, interesses políticos ou pessoais podem interferir no julgamento de pessoas no exercício das suas obrigações para a organização.⁹⁶

Dessa forma, a organização precisará estar em constante alerta em relação às situações que possam configurar eventuais conflitos de interesses a fim de mitigar sua ocorrência.

No cotidiano corporativo, tais conflitos podem aparecer em algumas situações como nas **relações de parentesco ou de amizade entre posições de interesses conflituosos**; em **colaboradores com um segundo emprego** ou nos casos de alguma **relação com empresas concorrentes**. Situações dessa natureza podem ser encontradas em diversos exemplos concretos, como, *vide gratia*, quando o gerente de vendas da organização tem relação com o gerente de compras do cliente, ou quando um gerente de linha da organização tem interesse financeiro pessoal em negócios do concorrente.

Por óbvio, a busca de interesses próprios nas relações do cotidiano é inata aos seres humanos. Contudo, o conflito entre interesses próprios e corporativos pode configurar, na prática, situação punida pela legislação. Para tanto, será imprescindível que tal conflito represente prejuízo aos interesses da organização ou, no caso de agente público, à própria coletividade.

No âmbito do poder público, a Lei Federal n. 12.813/13 regulamentou o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal. No art. 3º, o diploma legal conceitua conflito de interesse como a “situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública”.

⁹⁶ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 7.

De acordo com a referida lei:

Art. 5º Configura conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego no âmbito do Poder Executivo federal:

I – divulgar ou fazer uso de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiro, obtida em razão das atividades exercidas;

II – exercer atividade que implique a prestação de serviços ou a manutenção de relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe;

III – exercer, direta ou indiretamente, atividade que em razão da sua natureza seja incompatível com as atribuições do cargo ou emprego, considerando-se como tal, inclusive, a atividade desenvolvida em áreas ou matérias correlatas;

IV – atuar, ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário de interesses privados nos órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

V – praticar ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe o agente público, seu cônjuge, companheiro ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão;

VI – receber presente de quem tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe fora dos limites e condições estabelecidos em regulamento; e

VII – prestar serviços, ainda que eventuais, a empresa cuja atividade seja controlada, fiscalizada ou regulada pelo ente ao qual o agente público está vinculado.

Art. 6º Configura conflito de interesses após o exercício de cargo ou emprego no âmbito do Poder Executivo federal:

I – a qualquer tempo, divulgar ou fazer uso de informação privilegiada obtida em razão das atividades exercidas; e

II – no período de 6 (seis) meses, contado da data da dispensa, exoneração, destituição, demissão ou aposentadoria, salvo quando expressamente autorizado, conforme o caso, pela Comissão de Ética Pública ou pela Controladoria-Geral da União:

- a) prestar, direta ou indiretamente, qualquer tipo de serviço a pessoa física ou jurídica com quem tenha estabelecido relacionamento relevante em razão do exercício do cargo ou emprego;
- b) aceitar cargo de administrador ou conselheiro ou estabelecer vínculo profissional com pessoa física ou jurídica que desempenhe atividade relacionada à área de competência do cargo ou emprego ocupado;
- c) celebrar com órgãos ou entidades do Poder Executivo federal contratos de serviço, consultoria, assessoramento ou atividades similares, vinculados, ainda que indiretamente, ao órgão ou entidade em que tenha ocupado o cargo ou emprego; ou
- d) intervir, direta ou indiretamente, em favor de interesse privado perante órgão ou entidade em que haja ocupado cargo ou emprego ou com o qual tenha estabelecido relacionamento relevante em razão do exercício do cargo ou emprego.

Ainda, o poder público federal desenvolveu ferramenta para que o servidor público possa prevenir eventual conflito de interesse ou resguardar informação privilegiada, denominado **Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflitos de Interesses (SeCI)**⁹⁷.

Tal canal de comunicação auxilia agentes públicos a consultar o órgão governamental correlato para saber como proceder nos casos em que possa haver indício de conflito de interesse, inclusive com a possibilidade de recebimento de eventuais autorizações para exercício de atividade privada, por exemplo.

Em qualquer âmbito, a temática é de relevância central, devendo a organização seguir uma política claramente definida e ajustada de modo

⁹⁷ BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Conflito de interesses*. [2013]. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/conflito-de-interesses>. Acesso em: 20 ago. 2019.

que todos os colaboradores, diretores, conselheiros e parceiros de negócios saibam o que fazer e o que não fazer, prevenindo situações indesejadas e tratando de modo adequado as dúvidas que certamente ocorrerão.

Para que essa política seja eficaz, será preciso que a organização crie alguma forma de registro em que situações de potenciais de conflitos de interesse possam ser esclarecidos e, a partir dos relatos de boa-fé, se possam adotar medidas de mitigação.

3.3.11 Razoável e proporcional

Norma ISO 37001 A.3

Por fim, um último tema que vale importante nota diz respeito aos princípios da *razoabilidade* e *proporcionalidade*.

Combater a corrupção institucional não é tarefa fácil. Atos de subornos são feitos sempre de maneira artilosa, oficiosa, dissimulada. A sutileza da corrupção torna mais desafiadora sua detecção e mitigação.

Não à toa, a implementação de um SGAS é certamente um desafio de assimilação e monitoramento mais complexo e difícil que outros sistemas de gestão, como os de qualidade (ISO 9001) ou ambiental (ISO 14001).

Por isso, pautar-se em princípios e focar nos objetivos estratégicos é primordial para evitar que a implementação do SGAS seja ferramenta meramente formal, burocrática.

Assim, podemos dizer que é norte capital do SGAS o compromisso irrestrito de toda a organização para prevenir, detectar e agir corretamente nos casos de corrupção, implementando estratégias e ferramentas de gestão capazes de responder adequadamente às situações de suborno.

O SGAS deve ser capaz de atender aos anseios da organização, do mundo executivo e da sociedade, de modo a criar e manter uma cultura corporativa íntegra e pautada em relações comerciais justas, corretas e limpas. Dessa forma, será preciso buscar o equilíbrio para que o SGAS

não se transforme em mera formalidade documental, burocrática e dispendiosa – o *não compliance*. Entretanto, também não poderá ser frouxo a ponto de tornar-se ineficaz.

Assim, no curso da implementação do SGAS, é possível que medidas sejam organizadas, implementadas e avaliadas de maneiras distintas, conforme as circunstâncias de cada caso individualmente, sem que sejam compreendidas de maneira descontextualizada e desmedida. Não existe sistema de gestão antissuborno cujas diretrizes sejam aplicáveis a todas as organizações de maneira igual, cabendo à sua interpretação a aplicação da razoabilidade e proporcionalidade.

Nesses termos, a Norma ISO 37001 apontou com **chaves hermenêuticas** os termos *razoável* e *proporcional*. Os requisitos da norma não são mera receita de bolo; é preciso, no curso da implementação e da respectiva certificação a análise conjectural. Uma ferramenta que funciona em determinada empresa ou ramo de negócio pode ser diferentemente utilizada em outro contexto. A análise fria e padronizada do sistema deve ser substituída por um exame tanto principiológico quanto situacional.

Razoabilidade e proporcionalidade são princípios caros ao sistema constitucional brasileiro, devendo ser aplicados, conforme ensinamento do professor Celso Antônio Bandeira de Mello, quando exercidos na **extensão** e na **intensidade** necessárias ao cumprimento da sua **finalidade**⁹⁸.

No caso do SGAS, situações de riscos diferenciados de suborno, por exemplo, geram medidas distintas de mitigação. Em transações em que determinada organização tenha maior risco de corrupção, esta será tratada com maior rigor na realização da DDI em relação àquela categorizada como de baixo risco de suborno.

Os critérios de proporcionalidade e razoabilidade também se aplicam à própria relação entre a complexidade do SGAS e a complexidade da organização. A título de exemplo, pequenas empresas com

⁹⁸ MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2009, p. 110.

baixo faturamento e empresas que não se relacionam com agentes públicos demandam um sistema de *compliance* antissuborno, em termos proporcionais, certamente mais simples do que empresas de alto faturamento, empresas que lidam em mercados com alta regulação ou com muita dependência do setor público.

Por isso, uma vez mais, a etapa inicial de implantação do SGAS, representada, entre outros pontos, no processo de conhecimento do contexto da organização, é essencial para formatar a arquitetura correta do sistema de gestão antissuborno.

3.4 APOIO

A implementação efetiva do SGAS tem como base essencial as pessoas; sem elas, não há sistema de *compliance* antissuborno, mas tão somente formalidades burocráticas sem sentido e sem profundidade. Assim, a Norma ISO 37001 dedica dois de seus pilares para falar dos talentos humanos: liderança e apoio.

No capítulo *Liderança*, rememoramos a centralidade das pessoas que se encontram no comando das organizações, seja na alta direção (presidentes, diretores executivos etc.), no órgão diretivo, quando houver (conselho de administração) ou na função de *compliance* antissuborno.

Tão importante quanto estas, são os talentos humanos que sustentam a organização, desde as mais simples atribuições. Os colaboradores são a base de qualquer organização. Mesmo aqueles que não têm vínculo de emprego ou trabalho, como os parceiros de negócios, também se incluem dentro do corpo de pessoas que dão suporte às organizações e conduzem sua caminhada pelas avenidas da integridade.

Por isso, a norma tratou de avançar nas ferramentas que contemplem todas as pessoas envolvidas no pilar denominado *Apoio*.

Assim, a organização deverá assegurar que o seu pessoal esteja alinhado aos valores que a norteiam, de modo que as decisões reflitam a ética corporativa prescrita no código de **conduta** e no **planejamento**

estratégico, de maneira sempre acertada e segura. Para tanto, devem ser alocados os recursos necessários à consecução desses fins.

Nesta esteira, falaremos a seguir brevemente e de forma prática, como busca guiar este manual, acerca de três ferramentas de engajamento do SGAS no pessoal da organização: desde o momento da *contratação*; e em *treinamentos e comunicação*.

Ao fim, faremos rápida menção à importância da informação documentada no processo de apoio ao SGAS.

3.4.1 Processo de contratação de pessoal e *due diligence* de integridade

Norma ISO 37001 7.7.2, A.8, A.8.1 e A.8.3

Um dos pilares da implementação do SGAS é sua aplicação junto ao quadro de pessoal da empresa, sobretudo quando da contratação de novos colaboradores. A formação do time é aspecto essencial no sucesso ou fracasso de qualquer organização, especialmente, para o êxito do sistema de gestão antissuborno.

Tal se dá, didaticamente, em duas situações, de que falaremos a seguir:

- no curso do desenvolvimento das atividades dos colaboradores;
- no processo de contratação de novo pessoal.

Quanto ao primeiro ponto, a organização deverá reforçar o sistema de gestão antissuborno em *treinamentos e comunicação*.

Quanto ao segundo ponto, ao contratar novos colaboradores e integrá-los ao seu quadro permanente de funcionários, a organização poderá, antes de admiti-los, buscar mais informações usando diligências, de modo a averiguar, pelo histórico, se é possível prever sua aderência às diretrizes antissuborno e se convém, portanto, contratá-los.

O mesmo se aplica aos casos de **realocação interna dentro da própria organização**, de modo aplicar as mesmas ferramentas de aná-

lise de informações prévias junto ao pessoal a ser **transferido ou promovido**.

A tal prática denomina-se usualmente DDI – *due diligence* é o termo inglês que se refere às diligências necessárias voltadas a perscrutar o histórico profissional e pessoal de postulantes a colaboradores, por meio da busca de informações em bancos de dados públicos ou privados, sempre respeitando as normativas aplicáveis no país.

Conforme a natureza da função a ser preenchida e os riscos de corrupção inerentes, a organização poderá agir diferentemente de acordo com os parâmetros de razoabilidade e proporcionalidade. Por exemplo, não se faz necessária uma longa, árdua e dispendiosa diligência quanto ao histórico de um postulante a cargo de baixa hierarquia na organização, cuja função não preveja a tomada de decisões estratégicas nem apresente risco médio ou alto de suborno associado.

De outro modo, o provimento de funções estratégicas ou de direção naturalmente implica riscos de corrupção mais acentuados, por isso convém que a organização execute DDI com maior profundidade.

Diante do desafio de executar as ferramentas de DDI em pessoas, a Norma ISO 37001 pontuou algumas ações práticas que podem ajudar eficientemente a sua implementação:

A.8.1 Ao proceder à due diligence em pessoas, antes de admiti-las, a organização, dependendo das funções propostas e dos correspondentes riscos de suborno, pode tomar ações como:

- a) discutir a política antissuborno da organização com potencial candidato em uma entrevista e formar uma opinião se o pessoal parece entender e aceitar a importância do compliance;
- b) adotar medidas razoáveis, a fim de verificar se as qualificações do potencial candidato são precisas;
- c) adotar medidas razoáveis para obtenção de referências satisfatórias sobre o potencial candidato de empregadores anteriores;
- d) adotar medidas razoáveis para determinar se o potencial candidato se envolveu com subornos;

- e) adotar medidas razoáveis para verificar se a organização não está oferecendo o emprego ao potencial candidato como contrapartida por haver, em seu emprego anterior, favorecido indevidamente à organização;
- f) verificar se a finalidade do oferecimento do emprego ao potencial candidato não é a de assegurar tratamento favorável indevido à organização;
- g) adotar medidas razoáveis para identificar a relação potencial do potencial candidato com agentes públicos.⁹⁹

Quando se fala a respeito de DDI em pessoas, a primeira ação importante é, sem dúvidas, procurar mais informações sobre o colaborador em potencial.

Isso pode ser facilmente feito manualmente ou por inteligência artificial, em inúmeros **bancos de dados públicos**, que trazem informações como a existência de eventuais processos judiciais, inquéritos, condenações, lista de restrições internacionais, empresas e outras pessoas relacionadas (sócios, por exemplo), associação com organizações concorrentes ou fornecedores, outras parcerias ou participações societárias, certidões, cadastros de PEPs, verificações sobre ocorrência passada em subornos, aparições na mídia e redes sociais e até mesmo protestos e multas de trânsito.

Dos objetivos da *due diligence* de pessoas, a averiguação de **potenciais conflitos de interesse** é particularmente importante. Pode ser que determinada posição da organização seja ocupada por alguém para assegurar favorecimento a outra entidade, como um fornecedor, um concorrente ou um agente público. Na prática, a DDI busca mitigar os efeitos de um suborno indireto ou de um favorecimento indevido.

DDI também pode evidenciar se as qualidades apresentadas pelo colaborador em potencial são verídicas e colher mais referências com empregadores e colegas de trabalho pretéritos.

⁹⁹ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 32.

Acerca desse tema, faz-se importante nota a respeito **dos limites legais para a checagem prévia** dos candidatos a colaborador.

Grosso modo, nem toda informação pode ser utilizada a fim de determinar o melhor candidato a determinada vaga na organização, de forma que fatos da vida privada só poderão ser sondados se forem relevantes ao exercício das atribuições a serem desempenhadas e desde que o procedimento seja legalmente admitido, sob pena de *prática discriminatória* por parte da organização.

Informações como opção política, orientação sexual, crenças religiosas ou estado civil são entendidas pela jurisprudência nacional como irrelevantes no contexto do recrutamento. Ainda, documentos como exames de gravidez ou de doenças, como o HIV; experiência prévia por tempo superior a seis meses naquela atividade; certidão negativa de reclamações trabalhistas ajuizadas ou dados financeiros, tais como Serasa, SPC ou em cartórios de protestos também não são condutas aceitáveis.

Já a **pesquisa prévia de antecedentes criminais** tem perfil diverso. Embora não haja consenso no tema, é possível afirmar que a prática de colher informações de eventuais crimes ou infrações cometidas pelo candidato não é considerada conduta discriminatória.

Novamente, vale a **regra de ouro do nexo causal** entre o cargo que se busca preencher e o perfil desejável para recrutamento. A título de exemplo, cargos que envolvem controle financeiro ou que tenham como atribuição decisões com alta repercussão estratégica demandam um grau de confiabilidade imenso; nesses casos, a prática pretérita de infrações como suborno podem justificar a não contratação.

Entretanto, caso não demonstrada a pertinência entre os antecedentes judiciais e o perfil da vaga, a organização pode sofrer revés na Justiça por conduta discriminatória¹⁰⁰. Nesse sentido, órgãos como o

¹⁰⁰ RECURSO DE REVISTA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO – INDE-NIZAÇÃO POR DANOS MORAIS COLETIVOS – CERTIDÕES DE ANTECE-DENTES CRIMINAIS E DE AÇÕES TRABALHISTAS AJUIZADAS. 1. Segundo a diretriz da Súmula 126 do TST, é incabível o recurso de revista para reexame de fatos e provas. 2. No caso, o Regional deixou claro que o fato de a Empresa-Ré exigir que os candidatos a empregos apresentassem certidões de antecedentes crimi-

Conselho Nacional de Justiça, por meio do programa Começar de Novo, incentivam a contratação de pessoas oriundas do sistema prisional. Em todo caso, a proporcionalidade deve subsidiar a tomada de decisões da organização, e qualquer *due diligence* em pessoas deverá, obrigatoriamente, resguardar o sigilo de dados pessoais.

Uma vez ultrapassada essa primeira etapa, a organização poderá, ainda, conversar com o candidato a colaborador sobre a política antissuborno, buscando compreender se ele entende e se a respeitará, inclusive apresentando o direito da organização de adotar medidas punitivas em caso de descumprimento.

Para tanto, existe atualmente interessante ferramenta denominada **Teste de Integridade**, uma ferramenta de avaliação ética de seleção de pessoas que auxilia as organizações a mapear o DNA ético dos colaboradores em potencial para entender comportamentos e identificar vícios eventualmente desalinhados com a política antissuborno estabelecida.

Na prática, o teste de integridade é um simulado, com perguntas e respostas, que descreve cenários e apresenta aos avaliados como eles se posicionariam em algumas situações.

Essa avaliação de *compliance* de candidatos não pode ser vista como um teste infalível e binário, que separa com precisão os honestos dos corruptos. Mas utilizando métodos científicos, pode ajudar as orga-

nais, por si só, não é suficiente para ensejar o pagamento da indenização por danos morais, nem caracteriza ato discriminatório a ser vedado. Salientou que o intuito da Ré era conhecer o perfil exato das pessoas recrutadas e colocá-las em função compatível, impossibilitando, por exemplo, que uma pessoa com antecedentes de furto ocupasse a função de caixa. Além disso, frisou que cabia ao Autor o ônus de provar a conduta discriminatória, principalmente a alegada compra de informações acerca do ajuizamento de ações por parte dos candidatos a empregos, a lesão à intimidade, à vida privada, à honra e à imagem das pessoas, ônus do qual não se desincumbiu a contento. 3. Sendo assim, não há como divisar violação dos arts. 1º da Lei 9.029/95, 186 e 927 do CC e 5º, X, da CF, dados os pressupostos fáticos nos quais se lastreou o Regional, não mais discutíveis nesta Instância, de natureza extraordinária. Recurso de revista do Ministério Público do Trabalho não conhecido” (ED-RR-9892100-27.2004.5.09.0014, Rel. Min. Ives Gandra Martins Filho, 7ª Turma, DJ 30/5/08).

nizações a compreender o **grau de resiliência** dos profissionais a serem contratados quando se deparam com **dilemas éticos**.

Assim, partindo da sabedoria de Peter Schutz, ex-CEO da Porsche, que certa vez disse “contrate o caráter, treine as habilidades”, os recrutadores deste século terão o enorme desafio de, no processo de contratação de pessoal, avaliar muito além das *hard skills* –habilidades técnicas aprendidas nas salas de aula, apostilas e experiências profissionais, que nos tornam especialistas nas mais diversas áreas do mercado de trabalho. Antes, o **coração do recrutamento da nova geração está umbilicalmente ligado às *soft skills*** –habilidades comportamentais como empatia, inteligência emocional e coletiva, pensamento crítico, criatividade e resiliência, por exemplo.

“*Contrate o caráter, treine as habilidades*”,
Peter Schutz, ex-CEO da Porsche.

Dee Hock, fundador do cartão de crédito Visa, sobre esse mesmo assunto, certa vez ensinou:

Contrate e promova, antes de tudo, com base na **integridade**; segundo, **motivação**; terceiro, **capacidade**; quarto, **compreensão**; quinto, **conhecimento**; e **por último, experiência**. Sem integridade, a motivação é perigosa; sem motivação, a capacidade é impotente; sem capacidade, a compreensão é limitada; sem entendimento, o conhecimento não tem sentido; sem conhecimento, a experiência é cega. A experiência é fácil de fornecer e rapidamente aproveitada pelas pessoas com todas as outras qualidades.¹⁰¹

Da ilustre lista de habilidades comportamentais, ressaltamos a **integridade** –conjunto de valores intrínseco àquela pessoa que determinará se, numa situação de conflito de interesses, esta decidirá por um

¹⁰¹ KUETHEN, Scott. Hiring the right people. *Convene*, Yorba Linda, Feb. 14 2018. Disponível em: <https://www.convenenow.com/blog/hiring-the-right-people>. Acesso em: 20 ago. 2019.

caminho ou por outro; se numa posição de confronto, optará pelo que é mais fácil ou pelo que é certo.

Embora não seja um percurso fácil a averiguação de tais habilidades, há caminhos práticos e científicos para auxiliar organizações a cometerem menos erros no recrutamento de pessoal, buscando prevenir fraudes, assédio e suborno; entre eles, a realização de DDI e de buscas reputacionais são bons caminhos.

Ao ingressar nesse caminho, a organização entenderá melhor suas próprias dificuldades a partir de seu próprio DNA, entendendo suas fragilidades na cultura organizacional. Assim, a partir das respostas dos testes de integridade, poderá desenvolver melhor sua própria cultura ética e proporcionar um ambiente favorável ao fomento de ações corretas e justas.

3.4.2 Bônus de desempenho

Norma ISO 37001 A.8.2

Uma vez integrados definitivamente às atribuições, a organização precisará criar controles a fim de verificar a aderência à política antissuborno no cotidiano corporativo.

Uma primeira ferramenta é a análise crítica da **premiação por bonificação de desempenho** e demais remunerações variáveis do pessoal da organização, a intervalos periódicos, de modo a assegurar salvaguardas capazes de **impedir a sua concessão como incentivo à corrupção**.

Esse tipo de remuneração por bônus pode incentivar o pessoal da organização a cometer atos de corrupção para bater as respectivas metas. A possibilidade de receber premiação por contrato celebrado pode, por exemplo, estimular um vendedor a dividir parte do seu bônus com o parceiro de negócios responsável pela contratação, especialmente quando esse vendedor é muito pressionado para cumprimento de metas por demais árduas.

A organização deverá, assim, ficar atenta para que os pagamentos por produtividade, bonificações e mesmo promoções não se tornem

incentivos à corrupção de seu pessoal. Nessa direção, é recomendável que a organização faça valer a política antissuborno e deixe claro ao seu pessoal que a violação ao SGAS, mesmo quando utilizada para melhorar a performance corporativa, não é justificada e será devidamente punida. São recomendadas, inclusive, cláusulas contratuais específicas que prevejam a possibilidade de ressarcimento de eventuais valores pagos a título de bônus de desempenho obtidos com violação ao SGAS.

3.4.3 Conscientização e treinamento

Norma ISO 37001 7.3 e A.9

Outra importante maneira de fixar e sedimentar os requisitos do SGAS e da política antissuborno no pessoal da organização é por meio de conscientização e treinamentos.

Promover o conhecimento acerca da cultura de integridade e das normas aplicáveis é fundamental para um sistema efetivo de *compliance* antissuborno. **Regras claras** permitem que as ações e decisões sejam realizadas de modo aderente, propiciam maior conforto para colaboradores e público envolvido, viabilizam avaliação de conformidade e monitoramento e habilitam aplicação justa de sanções em caso de descumprimento.

A política de *treinamentos* e sua correta *comunicação* são complementares, ajudando a organização a disseminar as normas externas e internas aplicáveis, em especial o código de ética e conduta, a política antissuborno e a Lei Anticorrupção. Os treinamentos devem abranger todos os níveis da organização, assim como o público externo relevante, por exemplo, fornecedores e parceiros. É recomendado o uso de exemplos e estudos de caso, bem como linguagem e formato adequados para cada público.

Para assegurar que todos os colaboradores, diretores, conselheiros e demais terceiros, como parceiros de negócios, assimilem o conteúdo, as diretrizes e os objetivos do SGAS, é fundamental que a organização crie – ou contrate empresa especializada – **metodologia própria** para inserir treinamentos nos seus processos cotidianos.

Por óbvio, cada organização tem características peculiares inerentes ao mercado em que atua, aos riscos de suborno, ao tamanho e ao sistema de governança. Será preciso, assim, formatar um sistema customizado para cada empresa.

Em alguns casos, organizações pequenas não demandam treinamentos *online*, sendo possível realizar todo o programa presencialmente. Em outras situações, muitos colaboradores ou a existência de muitos escritórios divididos em ampla extensão territorial, *vide gratia*, podem demandar da organização uma metodologia que englobe a educação a distância (EAD).

Cada formato de treinamento também é muito próprio. Algumas organizações preferem grandes eventos, como simpósios ou *workshops*; outras optam por aulas coletivas mais professorais, *coaching* individuais ou mesas-redondas com várias pessoas discutindo conjuntamente temas de relevância do *compliance* e do sistema de gestão antissuborno. Não existe regra. Toda metodologia é válida quando entrega conteúdo relevante na temática.

São muitos os temas que podem ser discutidos no Plano de Treinamento da organização, como *compliance*, governança, gestão de riscos, prevenção a fraudes, investigação e sindicâncias, auditoria interna, controles internos, entre outros; entretanto, alguns deles são requisitos de avaliação da implementação do SGAS, tais como:

- a política antissuborno e os requisitos do SGAS;
- os riscos de corrupção e as circunstâncias em que poderá ocorrer, próprios daquela organização;
- como prevenir, identificar e responder a solicitações de suborno;
- como contribuir para aprimorar e dar eficiência ao SGAS;
- como utilizar o canal de denúncias;
- o que pode acontecer em caso de descumprimento com o SGAS, com a política antissuborno;
- Lei Anticorrupção e suas regulamentações;
- a gestão de riscos corporativos; e

- temáticas gerais que traduzam a integridade e a ética no cotidiano corporativo e pessoal do pessoal da organização.

Para além dos temas, é primordial que os treinamentos sejam **regulares e periódicos**, em **intervalos planejados**, e **atualizados constantemente**.

Isso significa que a organização precisará criar um **plano de treinamentos**, preferencialmente **anual**, tendo os devidos **recursos alocados** com antecedência e de **maneira planejada**, e não apenas introduzir aleatoriamente cursos isolados, esparsos e semnexo entre si. Dessa forma, a organização consegue viabilizar, com eficiência, o acesso a todas as informações dos cursos disponíveis ao seu pessoal.

Os temas deverão ser contextualizados, ter senso de pertinência com os dilemas da organização; os assuntos precisam ser atuais, de maneira que representem exatamente o estabelecido na política antissuborno e no código de ética e conduta da organização.

No exercício de preparação e operação dos treinamentos, alguns desafios ficam flagrantes. Como treinar todos os colaboradores da organização, inclusive os que estão entrando? Como verificar o sucesso das capacitações, especialmente quanto à retenção do conhecimento? Como estimular a participação nos cursos de *compliance* da organização?

Aqui sempre se pode aprender e se inspirar com as melhores práticas. Uma dica é criar, no escopo do planejamento anual de treinamentos, o tema de ética e integridade no conteúdo programático de outros cursos ou eventos já realizados habitualmente na organização, como nos encontros anuais da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes).

Outra sugestão é incluir a temática na integração de novos colaboradores: toda vez que alguém integrara equipe de funcionários da organização, receberá uma formação específica de *compliance*, que abranja o código de ética e a política antissuborno.

Outro desafio é gerar engajamento do público-alvo dos cursos, para isso a organização precisará criar meios de estimular seus colaboradores, diretores, conselheiros e parceiros de negócios a participar proativamente.

Uma prática que tem dado certo é o **estímulo** – positivo ou negativo – para fazer com que o seu pessoal efetivamente participe dos treinamentos. Um exemplo é premiar **os mais engajados** e participantes; é ainda possível **condicionar o pagamento de bonificações** por produtividade, por exemplo, à participação efetiva nas conscientizações disponibilizadas.

Os treinamentos para a **alta direção** e o **órgão diretivo**, bem como para o pessoal da organização cujas atribuições tenham alto risco de suborno, deverão preferencialmente ser **presenciais**, mais detalhados e específicos das funções que ocupam. Membros do conselho de administração, por exemplo, têm funções e vulnerabilidades muito próprias, por isso merecem formação e aperfeiçoamento adequados, além de foco em temáticas próprias mais condizentes à sua atuação cotidiana.

Existe, contudo, uma gama de colaboradores que não apresentam, em suas atividades, riscos de corrupção relevantes; esse pessoal pode receber treinamentos mais simplificados, oportunos às funções ocupadas. A linguagem deverá ser, sempre que possível, didática e de fácil percepção, e as temáticas precisam incluir situações do cotidiano que envolvam ética e integridade.

A organização também deverá dar atenção especial à política de treinamentos para a **função de compliance antissuborno** e sua equipe. Como o tema de *compliance antissuborno* e a própria existência da função de *compliance officer* ainda são muito recentes, há muito conteúdo a ser estudado, discutido e consolidado. Convém que a organização seja generosa ao oferecer formação adequada ao *compliance officer*, especialmente tendo em vista sua primordial atribuição de organizar e coordenar o SGAS, seus requisitos e indicadores.

Outro grupo que merece destaque no que tange aos treinamentos são os **parceiros de negócios** – agentes intermediários, prestadores de serviços e fornecedores. Levando em consideração que os riscos de corrupção podem ocorrer tanto de *fora para dentro* quanto de *dentro para fora*, o ambiente externo à organização é considerável no árduo trabalho de mitigação das vulnerabilidades de suborno.

De maneira especial, a norma traz alerta importante ao risco de corrupção junto aos parceiros de negócio que **atuam em nome da orga-**

nização ou para o seu benefício e podem representar mais do que um baixo risco de suborno para a organização¹⁰².

Nesse sentido, a organização deverá prover cursos e treinamentos específicos a tais parceiros de negócios, adequando o conteúdo e os meios de fornecimento para que haja eficiência na sua implementação.

Uma sugestão sempre bem-vinda é a instituição de **cláusulas contratuais** nos instrumentos celebrados entre a organização e tais parceiros de negócios, prevendo a obrigatoriedade de cumprimento de formação, aperfeiçoamento e conscientização específica a fim de tornar vigente e válida a relação contratual, sob pena de rescisão.

Um desafio inerente aos parceiros de negócios diz respeito ao fato de que, pela relação indireta deles com a organização, o controle sobre seu comportamento é mais frágil. Além disso, parceiros de negócios possuem outras relações comerciais, tendo eles próprios outros fornecedores, com outras culturas corporativas.

Assim, é curioso notar que a norma estabelece ser recomendável que a organização identifique os parceiros de negócios que possam representar médio ou alto grau de vulnerabilidade à corrupção, oferecendo a eles suporte de treinamento e comunicação como estratégia de mitigação dos riscos de suborno inerentes.

Check list prático do Plano de Treinamento:

- Treinamentos regulares e periódicos, em intervalos planejados e atualizados constantemente, que mencionem, sempre que possível, temas como a política antissuborno e os requisitos do SGAS; os riscos de corrupção e as circunstâncias em que poderá ocorrer, próprios daquela organização; como prevenir, identificar e responder a solicitações de suborno; como contribuir para aprimorar e dar eficiência ao SGAS; como utilizar o canal de denúncias; e o que pode acontecer em caso de descumprimento do SGAS e da política antissuborno.

¹⁰² ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 15.

Check list prático...cont.

- Treinamentos específicos para cada tipo de organização, de acordo com seus riscos inerentes, inclusive com as formalidades que mais se adequam, sejam online ou presenciais, sejam *workshops*, sejam discussões em mesa-redonda, aulas professorais ou sessões individualizadas.
- Treinamentos específicos para alta direção e órgão diretivo, preferencialmente presenciais.
- Treinamentos mais simples para colaboradores que representem baixo risco de suborno na organização.
- Treinamento específico para a função de *compliance* antissuborno.
- Plano de capacitação diretamente relacionado ao SGAS.
- Definição da estratégia utilizada para incentivar participação dos funcionários nos treinamentos (estímulos positivos e negativos).
- Mecanismo ou estratégia utilizada para verificar a retenção e compreensão das informações por parte dos funcionários treinados ou os efeitos dos treinamentos sobre seu desempenho profissional.
- Treinamento específico sobre a Lei Anticorrupção, Lei n. 12.846/13.
- Política de capacitação e treinamento para novos funcionários.
- Informações sobre cursos disponibilizados.
- Garantia de que os agentes intermediários e os principais prestadores de serviços e fornecedores sejam alcançados pelas capacitações, naquilo que for pertinente, sobretudo no caso dos parceiros de negócio que atuam em nome da organização ou para o seu benefício e representem mais do que baixo risco de suborno para a organização.

3.4.4 Comunicação

Norma ISO 37001 7.4

Assim como os treinamentos têm por finalidade enraizar a política e a temática antissuborno no âmbito da organização, as ações de comunicação são fundamentais para difundir a cultura de integridade corporativa, fomentar e reforçar mensagens estratégicas, demonstrando a relevância do tema, inclusive na relação com os colaboradores.

Difundir a cultura de integridade corporativa é, sem dúvidas, um dos pilares do SGAS. A organização deverá utilizar todos os meios necessários para informar seus colaboradores, diretores, conselheiros e parceiros de negócios a respeito da importância e da necessidade das medidas de integridade, da correta implementação das normas definidas no código de conduta e nos demais instrumentos pertinentes, bem como das eventuais sanções aplicáveis, seja via e-mail, seja via redes sociais, cartazes, boletins etc.

A definição da melhor estratégia e do plano de comunicação é importante porque permite detalhar quais públicos da organização – internos e externos – serão abrangidos, bem como qual será a abordagem, o meio, a frequência e a temática em concreto.

Entender e aprimorar a dinâmica da empresa nas suas ações de comunicação por meio do uso de ferramentas que se traduzam resultados positivos e mensuráveis é fundamental para que o SGAS seja efetivo, tanto para o público interno (*endomarketing*) quanto para o externo, aqui incluídos os parceiros de negócios, a comunidade local e a sociedade em geral.

Tal como nos treinamentos, a primeira questão aqui será criar um **plano de comunicação**, organizado de maneira que as informações sejam disponibilizadas de forma regular e planejada, devidamente alocados os recursos necessários ao planejamento estratégico do setor ou da empresa terceirizada. Um erro comum é criar conteúdo a partir do acaso, introduzindo aleatoriamente postagens isoladas.

Para tanto, a organização precisará *compreender o que ela quer comunicar; quando comunicar; com quem comunicar; como comunicar; e quem irá comunicar*¹⁰³.

O que comunicar: de maneira geral, o objeto principal da comunicação deverá ser a ética e a integridade no ambiente corporativo e mesmo no âmbito pessoal. Isso pode ser ilustrado por diversas matérias, como aquelas constantes no código de conduta ou na política

¹⁰³ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 15.

antissuborno, por exemplo – temas como a política de recebimento de presentes, procedimentos do canal de denúncias ou sobre o que vem a ser conflito de interesses.

Uma sugestão é dividir grandes temas, como o código de conduta ou a política antissuborno, em pequenas pílulas de integridade, cuja linguagem seja de fácil compreensão, sempre aplicáveis ao cotidiano da organização.

Quando comunicar: ao se elaborar o plano de comunicação de *compliance* da organização, certamente será primordial delimitar a frequência das mensagens, adstritas a cada natureza de postagem.

Para dar um exemplo, pensamos ser ideal que haja, entre as várias mensagens possíveis, alguma com frequência semanal ou mensal, tais como lembretes cotidianos sobre ética corporativa ou pessoal, pequenas ações que criem um ambiente de integridade, que estimulem fazer sempre a coisa certa, ou mesmo lembretes de trechos do código de conduta ou da política antissuborno.

Com quem comunicar: basicamente, são dois os grandes públicos do plano de comunicação de *compliance* de uma organização: o interno (*endomarketing*) e o externo.

Endomarketing: a estratégia de comunicação interna institucional deverá ser prioritária, abrangendo todos os colaboradores, diretores e conselheiros da organização, de maneira que recebam constantemente comunicados acerca do SGAS, da política antissuborno e do código de conduta, em linguagem acessível, didática e adaptada a cada público-alvo.

Já para o público externo – a saber, parceiros de negócios, intermediários, fornecedores e prestadores de serviços –, a organização também precisará criar formas de levar conteúdos associados ao sistema de gestão antissuborno.

Aqui, o grande desafio é que tais pessoais não têm relação de subordinação à organização. Ainda, como já dissemos, em muitos casos, os riscos de corrupção vêm de fora para dentro, pelo que a correta e clara comunicação das diretrizes de integridade da organização pode auxiliar enormemente na mitigação de tais riscos.

Por fim, existe, ainda, um outro perfil de público-alvo externo: o grande público. Organizações têm uma imagem pública que precisa ser constantemente polida, mesmo aquelas cujo modelo de negócios seja B2B (*business-to-business*), ou seja, que se relacionam comercialmente apenas com outras empresas e não com o público em geral (B2C – *business-to-consumer*).

Acreditamos que a existência de regras claras e definidas – em um sistema de gestão antissuborno robusto – eficazmente comunicadas gera resultados bastante eficientes quanto à promoção de relações comerciais justas e éticas.

Como comunicar: a estratégia de comunicação do SGAS não deve diferir daquela utilizada pela organização para as outras mensagens, tanto internas quanto externas.

Recomenda-se que a organização aproveite o plano de comunicação geral para nele inserir o marketing de integridade, utilizando as mesmas ferramentas e canais, salvo em situações excepcionais.

Desse modo, fica mais fácil atingir os diversos públicos com experiências que comprovadamente já estão dando certo. Um bom exemplo é o boletim informativo, semanal ou mensal, que diversas organizações utilizam para falar com seus colaboradores – em vez de criar uma outra plataforma (um novo aplicativo, por exemplo). A organização pode usar os mesmos boletins e acrescentar conteúdos voltados às ações de integridade e ética.

Por exemplo, diversas organizações valem-se de meios como redes sociais; *mailings* corporativos; boletins informativos periódicos; TVs internas; comunicados externos em jornais e outros meios de comunicação de massa; comunicados para a imprensa; cartazes; vídeos; pílulas de conhecimento; assinaturas de e-mails e eventos corporativos.

Quem irá comunicar: caberá às organizações delimitar os responsáveis por criar e comunicar o conteúdo do SGAS, tarefas geralmente delegadas ao setor de marketing ou a empresa terceira especializada.

Uma das chaves para o sucesso do sistema de gestão antissuborno é utilizar a lógica da comunicação em redes, com apoio de parceiros da organização para multiplicar o conhecimento da ética corporativa, da política antissuborno e do código de conduta.

Assim, além do *marketing* convencional, a organização pode beneficiar-se dos colaboradores multiplicadores para implantar a propaganda do boca-a-boca.

**“Princípio de *compliance antissuborno*:
comportamentos que criam e sustentam o *compliance*
são estimulados, e comportamentos que comprometem
o *compliance* não são tolerados.”**

Por fim, vale sempre lembrar um dos princípios norteadores dos SGAS: **“Comportamentos que criam e sustentam o *compliance* são estimulados, e comportamentos que comprometem o *compliance* não são tolerados”**.

Dessa forma, a organização deve prezar tanto para que os canais de comunicação – internos e externos – estejam compartilhando o **reforço positivo** de ações que ampararem os seus valores éticos quanto transmitindo a **intolerância** da organização relativa aos atos antiéticos.

Uma maneira sempre válida de comunicar eficazmente os princípios de *compliance* estão nos **estudos de casos**. Os comumente designados *case studies* podem ser significativamente pedagógicos porquanto compreendem aspectos do cotidiano do ambiente de trabalho e suas implicações, tornando o aprendizado mais fácil com a aplicação prática. Não à toa, as principais universidades do mundo utilizam essa metodologia como referência nas escolas de administração de empresas.

Check list da comunicação do SGAS

- Emitir comunicados internos (e-mails, jornais, TVs internas, softwares de mensagens instantâneas corporativas, mural) com mensagens que veiculem tópicos do SGAS e reafirmem o compromisso ético da organização.
- Disponibilização do código de ética e outras políticas de integridade aos colaboradores e parceiros de negócios.
- Fazer constar em cartões de visita, assinatura do e-mail, slides iniciais em todas as apresentações e outras maneiras de demonstrar o comprometimento com os valores éticos da organização.
- Disponibilizar no site da organização os pilares e as diretrizes de transparência, governança, código de conduta e política antissuborno;
- Fomentar ações nas redes sociais com conteúdo ligado à integridade corporativa.
- Enviar cartas aos colaboradores e parceiros de negócios afirmando o compromisso ético da organização.
- Publicar artigos e entrevistas concedidas a grupos de comunicação externos sobre o SGAS.

3.4.5 Controle da informação documentada

Norma ISO 37001 7.5 e A.17

Por fim, como ferramenta de apoio à implementação do SGAS e requisito obrigatório para a certificação da Norma ISO 37001, caberá às organizações **guardar e controlar corretamente as informações de maneira documentada**.

A retenção e o controle da criação e atualização da informação documentada é requisito de todos os sistemas de gestão – por exemplo, o sistema de gestão de qualidade (ISO 9001) – e auxilia a organização tanto a gerenciar adequadamente suas políticas quanto a evidenciar a um auditor os requisitos para a respectiva certificação.

A organização deve reter informação documentada sobre todos os seus procedimentos na implementação do SGAS, o que inclui desde as políticas e o conteúdo dos treinamentos e da comunicação, como

todos os outros requisitos da norma, até o comprometimento da alta direção e a DDI, entre outros.

Em especial, às organizações que desejam absorver o SGAS visando à certificação ISO 37001, tão importante quanto efetivamente implementar os seus requisitos será documentá-los propriamente.

Assim, as normas de sistemas de gestão exigem alguns requisitos para que a informação, criada e atualizada, seja documentada corretamente, como veremos a seguir.

Criando e atualizando: com vistas a uma política de gestão moderna e eficaz, será necessário organizar a documentação com *tags* que permitam identificar tanto a mensagem, corretamente descrita, quanto o meio (idiomas, versões de software, gráficos), permitindo, em todos os casos, a análise crítica e aprovação quanto à adequação e suficiência¹⁰⁴.

Mesmo a informação documentada de origem externa pode e deve ser devidamente identificada e controlada, quando a organização assim determinar sua importância, haja vista que dados externos à organização também podem ser primordiais na mitigação dos riscos de corrupção.

Disponível e adequada ao uso: como ferramenta para apoiar a execução de políticas e procedimentos, a informação deverá estar disponível onde e quando for solicitada; caso contrário, o controle documental tornar-se-á mera burocracia. É fundamental que todo o pessoal esteja a par dos documentos e das informações pertinentes às suas funções e seus procedimentos, sabendo onde e como encontrá-los rapidamente.

Proteger adequadamente: em tempos de superexposição de dados, a segurança da informação é assunto indispensável às organizações. Aqui, preza-se pela correta manutenção da segurança das informações de modo que se zele pela proteção de sua confidencialidade e integridade. Uma situação de uso impróprio de determinados dados por pessoas não autorizadas, por exemplo, pode ruir uma organização.

¹⁰⁴ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 16.

Em algumas circunstâncias, a organização poderá permitir acesso a determinadas pessoas apenas para leitura de certos documentos ou informações e em outras situações admitir que possam ser vistas e alteradas, consoante os níveis de segurança. Será prioritário à organização realizar constantemente análise crítica a respeito do nível de segurança aplicado a cada tipo de informação ou documento.

Distribuição, acesso, recuperação e uso: para facilitar a tomada de decisões estratégicas da organização ou a execução de um procedimento, o pessoal precisa ter acesso facilitado à informação. Uma boa organização, corretamente identificada, permite recuperar em segundos uma ata de reunião ou um dado de um fornecedor.

Armazenamento e preservação: caberá à organização zelar pela preservação e integridade de suas informações e seus dados. Será preciso armazená-los adequadamente em local próprio, longe de perigos de danificação, como fogo e água, por exemplo; tais riscos ameaçam a própria legibilidade das informações. Mesmo dados digitais ou digitalizados deverão ter plano de contingência adequado, como o suporte de *backups*, entre outras medidas de segurança.

Controle de alterações: controlar as alterações de um documento significa sobretudo entender a linha de raciocínio da evolução de um procedimento. Também é possível rastrear versões anteriores e identificar documentos já obsoletos (não atualizados). Ao implementar a melhoria contínua, a organização baseia-se no histórico de evolução procedimental o qual auxilia no aprimoramento de processos internos que reduzam custos ou melhorem a eficiência. Sem controle de versões, algum colaborador pode continuar utilizando um *checklist* antiquado, com reflexos negativos sobre a organização, que passa a atuar sem parâmetros adequados e sem controle de qualidade e padronização, seja na forma, seja no conteúdo.

Retenção e disposição: por fim, caberá à organização determinar o tempo de retenção da informação, haja vista que não é possível manter *ad eternum* todos os documentos. No âmbito da gestão da informação documentada, a organização deverá decidir, para cada tipo de docu-

mento, por quanto tempo essa informação ficará disponibilizada, além de indicar os meios para a retenção.

3.5 OPERAÇÃO

Uma vez estabelecidas as bases da organização quanto à preparação do contexto, de liderança, de apoio e de planejamento – estratégico e tático –, é hora de colocar as metas e ações em prática na *operação* do SGAS a fim de alcançar os objetivos do planejamento operacional.

No nível de elaboração do planejamento operacional, a organização deverá criar e controlar processos internos para atendimento aos requisitos do SGAS, abordando riscos e oportunidades, estabelecendo indicadores e mantendo informação documentada para verificar o alcance das metas previstas.

No nível de execução do planejamento operacional, falaremos a seguir dos seguintes fundamentos:

- *Due diligence* de Integridade em terceiros;
- Controles financeiros e não financeiros;
- implementação de controles antissuborno por organizações controladas e por parceiros de negócios;
- *código de conduta* e comprometimento anticorrupção;
- controles de inadequação antissuborno;
- canal de denúncias; e
- investigações de suborno.

3.5.1 *Due diligence* de integridade de terceiros

Norma ISO 37001 8.2 e A.10

Se no penúltimo subcapítulo falamos a respeito da *due diligence* de integridade referente à contratação, transferência ou promoção do pessoal próprio da organização, neste tópico abordaremos a avaliação

de riscos em transações ou relacionamentos com terceiros que apresentem médio ou alto risco de corrupção.

Como sabemos, esse processo de avaliação – ou diligência – prévia busca obter informação satisfatória para aferir os riscos de corrupção de uma operação que envolva terceiros, como uma contratação ou celebração de parceria ou a formação de um consórcio, por exemplo. Assim, a *due diligence* de integridade cria processos para mitigar vulnerabilidades nessas relações, levando em conta histórico, perfil, reputação e aderência às práticas de *compliance* de seus parceiros de negócios.

Haja vista que, a depender da organização, os riscos de suborno são mais evidentes de fora para dentro, caberá ao *compliance officer* procurar informações reputacionais suficientes que avaliem o nível de risco desses terceiros.

Os riscos de suborno – inerentes a qualquer transação comercial – podem e devem ser avaliados anteriormente à concretização de qualquer parceria. Uma relação empresarial com um parceiro de negócio com mais do que baixo risco de suborno, especialmente quando não tomadas as devidas precauções para a mitigação desses efeitos, pode causar à organização imensa lesão reputacional.

Como visto, a Lei Anticorrupção brasileira – à semelhança das legislações paradigmáticas internacionais – codificou a **responsabilidade objetiva como critério punitivo**. Nesta seara é possível concluir que uma organização pode ser responsabilizada quando contrata um terceiro e este, mesmo sem conhecimento da organização, comete ato de suborno que de alguma medida a beneficie. Assim, a escolha prévia dos terceiros que estabelecem relações comerciais ou, de alguma maneira, representam a organização, devem ser precedidas de rigorosa *due diligence* de integridade.

Tais riscos têm também potencial de **danificar permanentemente a imagem** da organização; incorrer em diminuição de receita; evaporação do preço de ações; e perda de confiança de acionistas e *stakeholders* e de legitimidade pelo mercado e pela sociedade.

Assim, a avaliação prévia de riscos deverá ser obrigatoriamente realizada para qualquer transação comercial com terceiros, analisando

determinadas diretrizes pré-estabelecidas baseadas em informações oferecidas pelo próprio parceiro de negócio e encontradas em bancos de informações públicas. Uma série de fatores pode ser considerada para avaliação prévia de transações, como ilustra a Norma ISO 37001:

A.10.2.

(...)

- a) estrutura, natureza e complexidade (por exemplo, vendas diretas e indiretas, nível de descontos, procedimentos de contratação e celebração de contratos);
- b) formas acordadas para financiamento e pagamento;
- c) escopo do engajamento da organização e disponibilidade de recursos;
- d) nível de controle e visibilidade;
- e) parceiros de negócio e outras terceiras partes envolvidas (incluindo agentes públicos);
- f) ligações entre quaisquer das partes em e) anterior e agentes públicos;
- g) competências e qualificações das partes envolvidas;
- h) reputação do cliente;
- i) localização;
- j) relatórios no mercado ou na imprensa.¹⁰⁵

Ainda, a Norma ISO 37001 estabelece outras diretrizes que podem ser avaliadas junto aos parceiros de negócios:

A.10.3

(...)

- 1) se o parceiro de negócio constitui uma entidade legítima de negócios, como demonstrado por indicadores como documen-

¹⁰⁵ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 36.

- tos de registro societário, contabilidade anual registrada, número de identificação fiscal (CNPJ/MF), listagem em bolsa de valores;
- 2) se o parceiro de negócio tem as qualificações, experiência e recursos necessários para conduzir os negócios para os quais está sendo contratado;
 - 3) se e em que extensão o parceiro de negócio tem um sistema de gestão antissuborno;
 - 4) se o parceiro de negócio possui uma reputação relacionada a suborno, fraude, desonestidade ou má conduta similar, ou se tem sido investigado, condenado, sancionado ou impedido em razão de suborno ou conduta criminal similar;
 - 5) a identidade dos acionistas (inclusive do (s) beneficiário (s) final (is)) e da Alta Direção do parceiro de negócio, e se eles:
 - i) têm uma reputação para suborno, fraude, desonestidade ou má conduta similar;
 - ii) têm sido investigados, condenados, sancionados ou impedidos em razão de suborno ou conduta criminal semelhante;
 - iii) têm qualquer vínculo direto ou indireto com os clientes da organização ou com agentes públicos pertinentes, que podem conduzir ao suborno (isto pode incluir pessoas que não são propriamente agentes públicos, mas que podem direta ou indiretamente estar relacionadas a agentes públicos, candidatos a cargos públicos etc.);
 - 6) estrutura das transações e das formas de pagamento acordadas.¹⁰⁶

Na prática, há centenas de informações, especialmente acessíveis pela internet, que permitirão à organização conhecer melhor seus parceiros de negócios antes de eventualmente contratá-los.

Pesquisas como essas são hoje facilmente feitas quando utilizadas as devidas **ferramentas de tecnologia**. Imagine uma organização que precise buscar informações sobre dezenas de parceiros de negócios em centenas de bancos de dados? Existem algumas empresas que oferecem soluções de

¹⁰⁶ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 36-37.

pesquisas realizadas por robôs que buscam bases de dados para avaliação técnica e reputacional de seus terceiros, que envolvem, por exemplo:

- processos judiciais de todas as naturezas e em todos os tribunais;
- informações pertinentes em cartórios de registro de imóveis, tabelionatos de notas (escrituras e procurações), registro de títulos e documentos (contratos); juntas comerciais;
- se possui alguma PEP (Pessoa Politicamente Exposta);
- verificação em fontes governamentais e internacionais relevantes; e
- listas de empresas suspensas, impedidas ou proibidas de contratar com governos¹⁰⁷.

Uma segunda vertente de busca de informações e diligências diz respeito às **pessoas físicas** que integram a estrutura acionária ou diretiva da pessoa jurídica parceira de negócio. Tão importante quanto os registros colhidos sob os CNPJs são aqueles dos CPFs a eles vinculados.

Alguns indícios auxiliam a organização a antever eventuais problemas no curso das diligências; entre elas, por exemplo, podemos citar ausência de transparência nas informações de estrutura societária; dificuldade de acesso a dados; ausência de procuração de representação; onde a organização está situada; perfil do representante; e tamanho e natureza da organização.¹⁰⁸

Sempre é possível solicitar informações diretamente à organização na tentativa de esclarecer algumas questões específicas surgidas na *due diligence*. Assim, ela poderá esclarecer alguma ocorrência, dando a sua versão dos fatos. A partir dessa resposta, a função de *compliance* deliberará com ou sem ressalvas.

¹⁰⁷ Tais como EIS – Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas; CEPIM – Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas; SIAFI – Sistema de Administração Orçamentária e Financeira; e listas do Coaf – Conselho de Controle de Atividades Financeiras e do TCU – Tribunal de Contas da União.

¹⁰⁸ Um exemplo que levantaria uma *red flag*, por exemplo, poderia ser uma empresa de consultoria, com alto valor de contratação e representada por uma PEP.

Uma forma alternativa –ou complementar – que auxilia as organizações nas diligências é o **envio de questionário** para que o próprio parceiro de negócios responda a perguntas pré-determinadas acerca de sua estrutura e seu histórico a fim de identificar potenciais conflitos de interesses ou pontos que inviabilizem a contratação.

Esse processo de informação de diligências autodeclaratórias (*self assessment*) pode agilizar o processo de due diligence e torná-lo mais barato. Obviamente, tal recurso pode ser executado em situações específicas, sempre advertindo os parceiros de que respostas inverídicas podem gerar responsabilidade jurídica, quebra de contrato e outras penalidades impostas por cláusula contratual.

Outro fator importante a ressaltar é que a organização deverá criar **níveis variados de due diligence conforme o risco** de corrupção potencial. Assim, uma transação comercial cujo parceiro de negócios, cuja natureza da atividade ou cuja localidade onde ocorrerá a relação sejam avaliados como alto risco de suborno deverá requerer da organização uma avaliação de diligências com similar rigor.

Isso se dá porque, por óbvio, a relação com parceiros de negócios que representem alto risco de corrupção tem mais vulnerabilidades a atos de suborno e à consequente responsabilização. Assim, a avaliação prévia desses terceiros deverá ser a mais abrangente e verticalizada possível, de modo a verificar com a máxima precisão com quem a organização está fazendo negócios.

A título ilustrativo, a organização poderia, num primeiro nível de *due diligence*, a depender do grau prévio de risco, optar por uma análise baseada no preenchimento de questionário autodeclaratório, por exemplo. Num segundo nível, seria possível uma abordagem mais aprofundada, pautada em outras pesquisas mais detalhadas e em indicadores já apontados aqui.

Acerca da distinção prévia de graus de risco pautados na natureza das atividades dos parceiros de negócios, citamos brevemente um modelo de critérios, a título meramente ilustrativo:

Quadro – Graus de riscos de corrupção e due diligence de integridade

Riscos de corrupção	Naturezas da atividade ou parceiros de negócio	Critérios de DDI
Baixo	<ul style="list-style-type: none"> – Parceiros de negócios não enquadrados nos riscos médio ou alto. Risco residual. 	<p>Apenas se houver denúncia, não se exigindo preenchimento prévio do Questionário.</p>
Médio	<ul style="list-style-type: none"> – Empresas que interagem com o poder público. – Empresas que divulguem ou comercializem em nome da organização, atuem internamente nas dependências da organização ou desenvolvam serviços internos e tenham acesso a materiais pré-divulgados da organização. 	<p>Preenchimento obrigatório do Questionário e</p> <p><i>Due Diligence</i> de Integridade a posteriori caso levantada alguma <i>Red Flag</i>.</p>
Alto	<ul style="list-style-type: none"> – Agentes intermediários. – Empreiteiras e construtoras. – Empresas com pouco tempo de abertura. – Bancas de advocacia. – ONGs e instituições filantrópicas. – Consultorias ou assessorias de qualquer natureza. – Empresas públicas ou que tenham contato direto com órgãos ou agentes públicos. – Empresas que atuem em nome da organização. – Empresas que tenham acesso a dados confidenciais da organização. 	<p>Preenchimento obrigatório do Questionário e</p> <p><i>Due Diligence</i> de Integridade completa, prévia e periódica.</p>

Além de servir de ferramenta para buscar mais informações reputacionais acerca dos parceiros de negócios com quem a organização deseja contratar, a *due diligence* de integridade também integra um segundo propósito vinculado ao primeiro: com base nas informações recebidas, a organização **determina quais ações deverão ser implementadas pelo parceiro de negócio** a fim de mitigar os riscos de suborno e, assim, autorizar a contratação – se a DDI for feita previamente; ou descontinuar, adiar ou rever a relação comercial existente, no caso de DDI *a posteriori*.

Assim, a *due diligence* age como ferramenta de controle de prevenção de riscos de suborno e sinaliza – a depender dos resultados da matriz de riscos externa realizada – políticas de *compliance* que o parceiro de negócios precisará adotar para criar ou manter relação comercial com aquela organização.

Tal ferramenta auxilia as organizações a cumprir outro requisito de que falaremos mais adiante – a implementação de controles antissuborno por parceiros de negócios.

Quanto à **extensão, o formato e os custos** da *due diligence*, será preciso que a organização entenda o nível de informações, o risco, a vulnerabilidade de atos de corrupção e o impacto da transação comercial em cada caso concreto.

Em algumas situações, será recomendável que a organização indique pessoal específico e com *expertise* – inclusive de fora da organização – para conduzir ou auxiliar na *due diligence* que sobreponha as buscas tradicionais de informações básicas, de forma a ser capaz de traduzir, no processo de avaliação e na busca de informações, uma diligência mais apurada, customizada, inteligente e sofisticada.

Por fim, vale ressaltar que o processo de DDI não é uma ferramenta matemática, nem um processo que tenha o condão de oferecer conclusões absolutas sobre o investigado. Os resultados obtidos devem, sempre, ser avaliados e sopesados por parte da função de *compliance antissuborno* e da alta direção.

As informações levantadas apontam **tendências**. As perguntas apresentadas pela organização e respondidas pelos parceiros de negócios assinalam informações que apresentam maior ou menor convergência com os princípios e as práticas que se esperam dos terceiros vinculados à organização para que se forme juízo de valor sobre a possibilidade de contratação ante os riscos de corrupção apontados.

3.5.2 Controles financeiros e não financeiros

Norma ISO 37001 8.4; 8.5; A.11; e A.12

Fundamentalmente, o *sistema de controles – financeiros e não financeiros* – adotado representa outro pilar do SGAS voltado diretamente a mitigar os riscos de corrupção na organização.

Os *controles financeiros* são aqueles que efetivamente envolvem *transações de dinheiro* e sobre as quais a organização deve criar processos internos para mitigar riscos de corrupção. São exemplos:

Segregação de funções e níveis de autoridade para aprovação de pagamentos: para mitigar riscos de suborno decorrentes da acumulação de poderes decisórios em uma única pessoa, sugere-se que a organização estabeleça uma separação de funções entre aquele que inicia a contratação e aquele que aprova o seu pagamento; ou requeira ao menos duas assinaturas, por exemplo. Ainda, é recomendável que a organização crie níveis escalonados para aprovação de pagamentos, conforme o seu valor, e verifique corretamente se a indicação do favorecido e o serviço destacado foram aprovados pelos mecanismos de aprovação da organização¹⁰⁹.

Restrição do uso de dinheiro em espécie e controle do fluxo de caixa: por conta da natureza dissimulada do suborno, a utilização de dinheiro em espécie é elemento costumeiro das práticas de

¹⁰⁹ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 38.

corrupção, usualmente conectada à lavagem de dinheiro. Assim, é recomendável às organizações que criem regras e mecanismos de controle do uso de dinheiro em espécie e também do fluxo de caixa, de modo a apontar saques, transferências e movimentações suspeitas que não se encaixem num padrão pré-determinado pelo sistema de gestão antissuborno.^{110,111}

Criação de procedimentos claros para pagamentos: já dissemos que a definição de regras claras auxilia na mitigação de riscos de corrupção na medida em que diminui a subjetividade decisória. Assim, criar procedimentos objetivos quanto às categorizações de pagamentos vinculadas às documentações apropriadas para aprovação contábil é mais um controle financeiro imprescindível às organizações.

Instalação de sistemas capazes de aferir anomalias: pagamentos realizados fora dos padrões deixam marcas nos sistemas de pagamento. Convém que a organização utilize, se proporcional a seu tamanho e complexidade, sistemas de tecnologia, inclusive com *big data* e inteligência artificial, para levantar *red flags* e anomalias bem como descobrir quaisquer movimentações estranhas ao padrão de pagamentos da organização.

Implementação de auditorias externas e análise crítica: por fim, convém que a organização crie procedimentos de controle das transações financeiras internamente por meio de análise crítica do sistema de auditoria e, ainda, implemente auditorias externas contábeis independentes de maneira cíclica e constante.

¹¹⁰ Entre várias iniciativas, apontamos a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA, que, por meio da Ação 13/16, busca aperfeiçoar procedimentos e controles relativos a operações envolvendo recursos em espécie, a fim de mitigar riscos em lavagem de dinheiro e corrupção.

¹¹¹ Ainda no tema, entrou em vigor a Circular Bacen 3.839/17, que reduziu de R\$100 mil para R\$50 mil o valor exigível para comunicações de operações automáticas (COA) ao Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf). Assim, o governo pretende dificultar movimentações de fluxo de caixa suspeitas de lavagem de dinheiro e corrupção.

Os controles não financeiros são definidos como os processos internos da organização que visam controlar riscos de corrupção fora do campo eminentemente financeiro, como nas áreas de **suprimentos, comercial, recursos humanos, operações e jurídico**.

De maneira didática e simples, apresentamos melhor o conceito com alguns exemplos do dia a dia da organização:

Avaliação prévia da legitimidade e necessidade da prestação de serviços: a fim de mitigar os riscos de suborno legitimados por contratos com terceiros, a organização deverá criar processos para identificar a necessidade e legitimidade das contratações.

Avaliação da razoabilidade dos valores pagos a terceiros: ainda no intuito de evitar a utilização de contratos simulados para pagamento de suborno por parte da organização, esta deverá criar procedimentos para analisar se os valores pagos estão dentro daqueles praticados no mercado, segundo a razoabilidade e proporcionalidade;

Certificação da efetiva prestação dos serviços: aliado ao primeiro ponto, deverá a organização criar mecanismos de controle da efetiva execução contratual, de modo a evitar contratos simulados ou “de gaveta”.

Implementação de processos internos de licitação: caberá às organizações, levando em consideração sua natureza e cultura corporativa e pautadas na razoabilidade, criar regras que garantam a transparência, justiça e competitividade, por no mínimo três orçamentos, inclusive de modo a garantir o caráter secreto e imparcial das propostas, restritas a determinado pessoal.

Instituição de due diligence para pré-qualificação de parceiros de negócios: a organização poderá criar processos de avaliação prévia de fornecedores e parceiros de negócios antes de celebrar contrato com o intuito de entender com quem está transacionando, por meio de DDI, já mencionadas antes.

Segregação de funções e níveis de autoridade: assim como nos controles financeiros, a acumulação de poderes decisórios em

uma única pessoa aumenta a vulnerabilidade de corrupção. Para mitigar tais riscos, a organização poderá requisitar, por exemplo:

- mais de uma pessoa para avaliar e validar propostas;
- separação de funções entre quem solicita e quem aprova uma contratação (inclusive podendo ser de departamentos distintos);
- ao menos duas pessoas para assinar contratos, aditivos contratuais e planos de trabalho;
- níveis de gestão diferenciados sobre contratos mais vultosos ou que representem maior risco de corrupção;
- participação de mais de uma pessoa em reuniões com terceiros, prestadores de serviços, agentes com conflitos de interesse potenciais ou quaisquer pessoas que representem alto risco de corrupção;
- proibição de reuniões ou encontros com fornecedores ou demais parceiros de negócios fora do ambiente corporativo.

3.5.3 Gerenciando controles de inadequação antissuborno

Norma ISO 37001 8.8

Nos últimos dois pontos, abordamos a) a DDI de parceiros de negócios e demais terceiros; e b) os controles antissuborno existentes (financeiros e não financeiros), ambos como formas de identificação e mitigação dos riscos de corrupção, no âmbito da organização, oriundos de fora para dentro.

Como conclusão de ambos os tópicos, a Norma ISO 37001:2017 preconiza duas importantes lições quanto à gestão desses controles. Caso demonstrado, pelos controles internos existentes, que os riscos de corrupção do parceiro de negócio são inerentes à sua natureza, que não podem ser gerenciados pela organização e que não há interesse ou possibilidade de implementação de controles adicionais para mitigação dos riscos de suborno, a organização deverá:

- 1) suspender ou terminar a relação contratual, no caso de transações em vigência; ou
- 2) adiar ou exonerar-se de iniciar nova relação comercial.

Tais mecanismos de controle podem ser gerenciados pela organização inclusive por cláusula contratual que estabeleça, além dos compromissos antissuborno, as condições de resilição do instrumento nos casos apontados.

Agindo dessa maneira, a organização demonstrará seu fiel compromisso com os preceitos do SGAS de modo inequívoco, traduzindo discursos de ética corporativa com processos internos capazes de demonstrar intolerância com parceiros de negócios não aderentes à política antissuborno da organização.

3.5.4 Implementação de controles antissuborno por organizações controladas e por parceiros de negócios

Norma ISO 37001 8.5 e A.13

Uma política eficaz de gestão antissuborno deve compreender todas as estruturas e complexidades das organizações do século XXI, cercando-se de ferramentas de integridade não somente dentro das quatro paredes da organização como também olhando para além de sua própria estrutura.

A aplicação de SGAS apenas nas estruturas diretamente vinculadas à organização pode não ser suficiente na identificação e mitigação dos riscos de corrupção, visto que diversas outras empresas e pessoas cotidianamente estabelecem relações comerciais com a organização.

Já escrevemos nesta obra que os riscos de corrupção vêm, com bastante frequência, **de fora para dentro da organização**, de modo que a organização deve implementar ferramentas, processos e controles antissuborno junto às demais organizações sobre as quais seja possível,

especialmente as organizações controladas e os parceiros de negócios não controlados.

Sobre essas organizações, a Norma ISO 37001:2017 estabelece que haja mais do que simplesmente um comunicado ou alerta acerca da importância do *compliance antissuborno*. Ela exige que sejam tomadas medidas concretas para garantir a correta implementação das políticas antissuborno, de modo a gerar um verdadeiro **ecossistema de integridade**.

A seguir, explicamos como é possível alcançar a conformidade com tais requisitos da Norma ISO 37001:2017.

3.5.4.1 Implementação de controles antissuborno por organizações controladas

Norma ISO 37001 A.13.2

Organizações controladas são aquelas que, por definição, têm alguma **relação de controle societário ou acionário** e sobre a qual a organização controladora tenha **poder de gestão**, tais como preponderância nas deliberações sociais ou poder de eleger a maioria dos administradores, como expresso pela própria legislação brasileira¹¹².

Entretanto, desejamos ir além dos conceitos legais e buscar entender o espírito da norma. De acordo com a melhor interpretação, o conceito abarca organizações ainda que coligadas ou subsidiárias. Isso pode significar, na prática, uma *joint venture*, uma **subsidiária** ou uma empresa coligada por **consórcio**, por exemplo, desde que haja controle destas pela organização controladora (em todos os outros casos, a norma estabelece que seria o caso de parceiros de negócios não controlados).

Imagine uma subsidiária ou *joint venture* da organização que, no curso de uma licitação pública, paga propina para alcançar um contrato; ou uma organização afiliada por *joint venture* condenada por corrupção ativa?

¹¹² Vide Lei Federal n. 6.404/76, art. 116, alínea *a*.

Para que situações como essa sejam mitigadas, é imprescindível que a organização tome medidas eficazes como a implementação do SGAS ou mecanismos próprios de controle antissuborno. Uma vez implementadas ferramentas de gestão antissuborno, os riscos de suborno são reduzidos.

Quanto às organizações controladas, o trabalho de implementação do SGAS é estrategicamente facilitado, uma vez que a decisão da implantação e o cumprimento dos requisitos da norma dependem exclusivamente, na maioria das vezes, da própria organização controladora – o que não acontece no caso dos parceiros de negócios não controlados.

Assim, o comando da Norma ISO 37001:2017 é claro quando estabelece ser imprescindível que a organização em conformidade com o *compliance antissuborno* requeira a mesma conformidade das suas organizações controladas.

Isso pode ser garantido pela implementação direta pela organização controladora junto às sociedades controladas de sistema customizado de gestão antissuborno que leve em consideração suas próprias peculiaridades.

Além disso, é possível aferir da legislação nacional a possibilidade de **responsabilização objetiva**, como já estudado, oriunda de atos lesivos à administração, como corrupção e fraude, cometidas por empresas controladas. Assim, torna-se tão prioritária a implementação de controles antissuborno tanto nas empresas controladoras quanto nas controladas.

Portanto, dada a interpretação sistêmica, uma grande organização que controle outras empresas só estará em plena conformidade com o SGAS caso estas últimas também possuam um sistema de gestão antissuborno, ainda que aderido ao SGAS da controladora; ou tenha implementado seus próprios controles antissuborno.

3.5.4.2 *Implementação de controles antissuborno por parceiros de negócios não controlados*

Norma ISO 37001 A.13.3

Na missão de criar um **ecossistema de integridade** junto às terceiras partes interessadas, a organização terá especial desafio de implementar controles antissuborno eficazes junto aos seus parceiros de negócios não controlados, a saber, junto às partes externas interessadas em estabelecer relacionamento de negócios com a organização, tais como fornecedores, clientes, contratados, consultores, empresas consorciadas, subcontratados, distribuidores, representantes, intermediários ou investidores¹¹³.

A construção desse ecossistema de integridade é especialmente desafiadora porque, diferentemente das organizações controladas, tais parceiros de negócios são por conceito entidades não controladas. Ou seja, a organização precisará criar mecanismos de exigência, mas também de **convencimento** a respeito da importância da implementação das medidas de integridade corporativa junto às terceiras partes.

Basicamente, a objetivo da norma é buscar compreender o nível de maturidade de compliance dos parceiros de negócios e, a partir da qualificação dos riscos de corrupção, oferecer ferramentas para incentivar e requerer que avancem nas medidas de integridade e nos requisitos do sistema de gestão antissuborno afetos a suas próprias idiosincrasias.

Como maneira prática de criar esse ecossistema, em determinados casos, a organização poderá usar sua posição de hipersuficiente – especialmente em sua cadeia de antissuborno – para impor a implementação dos controles e das ferramentas anticorrupção como *pré-condição* para firmar as relações comerciais com seus parceiros de negócios, inclusive constando como parte do instrumento contratual assinado entre as partes.

¹¹³ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 6.

Na prática, reforçamos a ideia de que tudo começa com uma **DDI bem conduzida**.

Normalmente, uma *due diligence* de integridade tradicional pode cometer o erro de limitar sua avaliação tão somente a aspectos reputacionais e identificação de possíveis fraudes ou processos judiciais dos parceiros de negócios em potencial.

Embora esta seja parte importante da DDI, é imprescindível que a organização procure conhecer os parceiros de negócios por completo, especialmente quanto às práticas de integridade e maturidade de *compliance* daquela organização, como já tivemos oportunidade de detalhar.

Isso denota uma criteriosa avaliação dos efetivos controles antissuborno implementados para a aferição do grau de risco de corrupção do parceiro de negócio. A soma desses dois indicadores será imperativa para avaliar os próximos passos de uma possível relação comercial entre as partes.

Assim, a partir da identificação dos riscos e do conhecimento acerca dos controles efetivamente implementados, a organização poderá optar por alguns caminhos quanto aos parceiros de negócios.

Caso os parceiros de negócios sejam avaliados como debaixo risco ou possuam controles antissuborno efetivos e apropriados, a organização pode autorizar a continuidade da parceria, quando verificado o cumprimento dos requisitos estabelecidos para aquela transação comercial específica.

Por outro lado, se não demonstrada, pelo parceiro de negócios, a implementação dos controles antissuborno, a organização deverá requisitar o efetivo cumprimento desses mecanismos a fim de dar continuidade às tratativas da parceria de negócios; ou, no caso da impossibilidade de implementação desses controles, avaliar a gestão dos riscos dessa relação e decidir sobre sua eventual suspensão.

Para tanto, é razoável que a organização analise a natureza das atividades do parceiro de negócios, a vulnerabilidade de atos de corrupção

inerentes à transação e a efetiva necessidade de controles antissuborno para mitigar os riscos considerados.

Como já referido, em algumas circunstâncias, pode ser dispensável a requisição, por parte da organização, de implementação de controles antissuborno por parceiros ne negócios não controlados, especialmente se o parceiro for validado como de baixo risco de corrupção pela *due diligence*; ou se se for comprovado que os controles antissuborno disponíveis não ajudam a mitigar efetivamente os riscos de suborno.

Nessa situação, não é **razoável ou proporcional**¹¹⁴ que se obrigue o parceiro de negócios a implementar controles inoperantes ou suspender relações comerciais pelo mesmo motivo.

Além disso, não será em todas as situações que a organização exercerá sua posição hipersuficiente para demandar de todo e qualquer parceiro de negócios a implementação de controles antissuborno.

Será preciso entender o contexto da relação entre a organização e o parceiro para averiguar se, na prática, vale o esforço de exigir a implementação de controles antissuborno por parceiros de negócios não controlados.

Não será razoável exigir a implementação de controles antissuborno por parceiros de negócios quando estes não possuam recursos ou capacidade técnica capaz de implementá-los (como no caso da contratação de pequenos fornecedores locais de um sítio longínquo) ou quando não há grau de influência significativo sobre o parceiro em razão da precariedade da relação, como, por exemplo, no caso de clientes esparsos ou de subcontratados pontuais ou específicos.

Uma pergunta sempre comum que se faz é: **na prática, quais controles a organização pode impor aos seus parceiros de negócios?**

Quando a organização entender que deve implementar controles antissuborno com seus parceiros de negócios, estes deverão ser requisitados de maneira que sejam aderentes à natureza e aos riscos de suborno, razoavelmente em cada caso. Assim, é possível que faça uma distin-

¹¹⁴ Vide subcapítulo 3.3.11: Razoável e proporcional.

ção gradual, analisando a natureza e os riscos de suborno dos parceiros de negócios, exemplificados da seguinte maneira:

Controles anticorrupção que podem ser requisitados pela organização aos parceiros de negócios	
Risco de suborno	Controles que podem ser requisitados dos parceiros de negócios
Baixo	Implementação de alguns controles específicos, como código de conduta, política antissuborno e de presentes, benefícios e entretenimento e a existência de um canal de denúncias.
Médio	Implementação de ferramentas mais robustas, além das descritas acima, tais como políticas de treinamentos e comunicação periódicas, mapeamento de riscos, controles contábeis e a existência da função de <i>compliance antissuborno</i> .
Alto	Implementação total do SGAS, certificável com a ISO 37001.

Da mesma forma, a organização poderá, caso queira, monitorar junto aos parceiros de negócios o efetivo cumprimento de ferramentas e controles antissuborno requisitados. Embora esse monitoramento não seja uma obrigatoriedade da Norma ISO 37001:2017, a organização poderá fazê-lo, requisitando dos parceiros que comprovem documentalmente a obediência aos requisitos contratuais estabelecidos. No caso dos parceiros com alto risco de suborno, a organização poderá exigir ou recomendar até mesmo auditoria externa para realização do monitoramento de maneira oficial e independente, respeitado um tempo mínimo para implementação desses controles.

3.5.5 Código de conduta e comprometimento antissuborno

Norma ISO 37001 8.6, 8.7 e A.14, A.15

Um dos pilares mais basilares do SGAS é a estruturação das regras internas para que todos os envolvidos na organização – colaboradores, diretores, conselheiros, fornecedores, clientes e demais parceiros de negócios saibam quais são os valores e as normativas que fundamentam o sistema de gestão antissuborno da organização.

Aliás, **regras claras são essenciais** para um *compliance* de sucesso. Promover o conhecimento acerca das normas aplicáveis é fundamental. Regras claras permitem que as ações e decisões sejam tomadas de modo aderente, propiciam maior conforto para os colaboradores e o público envolvido, viabilizam a avaliação de conformidade e monitoramento bem como habilitam a aplicação justa de sanções em caso de descumprimento.

Ao mesmo tempo, **zonas cinzentas criam distorções** provocadas pelo vácuo na delimitação de parâmetros. Na ausência destes, um colaborador pode ser sutilmente levado a pequenos atos de corrupção, como quando um fornecedor paga seu almoço ou oferece uma cesta de Natal no fim do ano. Pequenas brechas podem criar grandes rompimentos, e a melhor forma de impedir que isso aconteça é a delimitação de regras.

Logo, é fundamental e necessária a criação de um conjunto de princípios e padrões de conduta com diretrizes que guiem a atuação da organização, assim como no âmbito individual de cada envolvido com o cotidiano organizacional.

Nessa esteira, o código de conduta deve conter regras transparentes em linguagem clara, concisa e acessível, formalizando o comportamento esperado de todos os seus colaboradores, independentemente da área de atuação.

O código deve levar em consideração, ainda, a realidade, a cultura e os **valores** da organização; sua construção deve ser coletiva e baseada em princípios. Para processos e públicos críticos, como fornecedores

e suprimentos, será primordial que a organização desenvolva códigos setoriais específicos.

O instrumento também atuará como balizador corporativo, contemplando orientações sobre como lidar com situações de conflito de interesse, tais como recebimento e entrega de brindes, presentes e hospitalidade, realização de doações e patrocínios, contratação de profissionais e de fornecedores, entre outros.

Assim, a organização também deverá mencionar no documento temáticas como a declaração de **valores e princípios** relacionados com a ética e a integridade; a definição das **condutas permitidas e proibidas**; a **proibição de práticas de fraude e corrupção**, inclusive transnacional, quando aplicável; e a possibilidade de aplicação de **medidas disciplinares** em caso de descumprimento das normas previstas.

As normas estabelecidas no código deverão ser **revisadas periodicamente**, de modo a contemplar as mudanças da empresa e do ambiente no qual ela está inserida, dado o processo de melhoria contínua a ser estabelecido na organização.

Algo fundamental para a eficácia do código de ética e conduta é a capacidade da organização de comunicá-lo e difundi-lo junto aos seus colaboradores e fornecedores, bem como disponibilizar canais para sanar as dúvidas, assim como para relatar situações de não conformidade.

A boa prática demanda um código de ética e conduta alinhado à cultura e aos valores da organização, bem como a criação de políticas para cobrir os processos críticos e de maior risco para ela.

Muito importante ressaltar que o código de ética e conduta só será eficaz e relevante se resultar de um procedimento sério e consistente de análise, debate e decisão. Ele deve ser o resultado de um conjunto de fatores que incluem a realização da matriz de risco da organização, da política de tratamento e mitigação dos riscos prioritários, do debate junto aos colaboradores e à alta direção, entre outros.

Por outras palavras, a criação do referido código não pode ser feita em um procedimento apenas de listagem e comparação de códigos

diversos, um “copia e cola” de trechos distintos. Ao contrário, deve refletir fielmente o espírito da organização quanto às diversas peculiaridades do sistema de gestão antissuborno.

3.5.5.1 Política de presentes, hospitalidade, doações e benefícios

De maneira especial, merece destaque a política de *presentes, hospitalidade, doações e benefícios* no escopo do código de ética e conduta da organização, que deverá criar regras sobre como seus colaboradores, diretores e conselheiros deverão lidar quando do oferecimento ou aceitação de brindes, presentes e benefícios similares e em quais circunstâncias tais atos se configuram práticas proibidas.

Tais benefícios podem ser entendidos, na prática cotidiana da organização, como quaisquer presentes; brindes; viagens; despesas; treinamentos; favores; benefícios; doações, inclusive políticas; além de informações confidenciais; ofertadas ou recebidas pessoalmente e em razão do cargo ou função exercida no âmbito da organização.

Basicamente, a ideia que sustenta a necessidade dessa política é fato de que – como já dissemos – as grandes corrupções começam com pequenas brechas éticas. Assim, regras claras e *compliance* rígido sustentam um bom sistema de gestão antissuborno.

Em alguns casos, sugerimos a implementação de uma política restrita de presentes e benefícios com **tolerância zero** tanto para recebimento quanto para doações.

Sustentamos que tal rigidez auxilia, especialmente no primeiro momento, na implementação do SGAS porquanto impacta profundamente a rotina e ensina, de modo pedagógico, o ponto a que queremos chegar – que os subornos podem estar nas pequenas ações do cotidiano da organização. Além disso, a tolerância zero auxilia no controle pela organização de qualquer ato fora das regras e evita a subjetividade de regras diversas para públicos distintos.

Obviamente, isso não significa que fica terminantemente proibido qualquer aceitação ou oferecimento de presentes. Cada organização tem uma cultura e um histórico específicos, que devem ser levados em consideração no momento do estabelecimento da política no código de conduta.

Uma vez mais, pelos princípios da **razoabilidade e proporcionalidade**, já estudados neste manual, é perfeitamente viável que a organização crie suas próprias condutas atinentes ao recebimento e doação de *presentes, brindes, hospitalidades e benefícios* de acordo com cultura e contexto próprios.

Para tanto, será possível – *vide gratia* – a aceitação de objetos cujos **valores máximos sejam pré-determinados**, de acordo com a posição dos beneficiários ou doadores¹¹⁵, levando em consideração outros fatores, como a **frequência** de doação ou recebimento (valores acumulados) ou o **tempo** (próximos a determinadas negociações).

Nessas situações, a organização poderá executar controles como a **aprovação prévia** – por algum setor, como um gerente ou pela função de *compliance* antissuborno – quando o presente estiver acima de determinado valor ou cuja frequência seja alta demais; ou que esses presentes sejam **formalmente documentados** em livro de registro e verificados de tempos em tempos pelo setor de *compliance*.

Com o intuito de não transformar a organização numa grande burocracia, o ideal é que esses controles apenas existam para determinados valores e tipos de presentes. Os brindes institucionais, como calendários, agendas, canetas e afins usualmente nem sequer são considerados nocivos pelo sistema de gestão antissuborno. Por outro lado, alguns presentes e benefícios devem ser terminantemente proibidos, como dinheiro em espécie.

Quanto às temáticas *viagens e hospitalidade*, seu oferecimento a clientes – efetivos ou potenciais – e agentes públicos, a Norma ISO

¹¹⁵ Em algumas organizações multinacionais, estipula-se o valor máximo de US\$ 100 para aceitação de presentes para determinados tipos de executivos pré-listados no código de conduta.

37001:2017 lista algumas diretrizes que podem ser seguidas pela organização, quais sejam:

- **aprovação prévia** de quaisquer pagamentos por algum setor interno da organização, como um gerente da área operacional ou pela função de *compliance antissuborno* ou mediante **aprovação da organização do cliente ou órgão público** do agente em questão;
- que as viagens e hospitalidades sejam **formalmente documentadas** em livro de registro e verificadas de tempos em tempos pela função de *compliance*, ou que a organização daquele representante seja **devidamente notificada**;
- autorização de viagens e hospitalidades apenas quando em função da representação oficial do cliente ou órgão público;
- restrição de pagamentos vinculados a **despesas necessárias**, como hospedagem, alimentação e transporte;
- **limitação de valores razoáveis** em conformidade com a política da organização;
- proibição de pagamentos de **despesas recreativas**, como férias, ou de outras pessoas, como família.

Quanto às temáticas **doações políticas, patrocínios & benefícios comunitários**, a clientes – efetivos ou potenciais – e agentes públicos, há também diretrizes norteadas pela Norma ISO 37001:2017 que podem ser seguidas pela organização.

Uma nota importante é que, ao contrário de diversos países do mundo aderentes à ISO 37001:2017, o Brasil não permite, desde 2015, doações político-eleitorais feitas por empresas. Assim, podemos sugerir que as regras internas da organização também versem a respeito das doações políticas realizadas por seus diretores, além daquelas feitas a instituições filantrópicas ou comunitárias.

Algumas sugestões de regras podem ser definidas segundo alguns critérios, como:

- **aprovação prévia** de quaisquer doações por algum setor interno da organização, como um gerente da área operacional ou pela função de *compliance antissuborno* ou mediante **divulgação pública** das doações;
- **restrição temporal** de doações, quando próximas a negociações contratuais significativas;
- proibição de doações que possam representar **conflitos de interesses ou influenciar decisões ou licitações** em favor da organização;
- necessidade da **due diligence** nos partidos políticos ou instituições beneficiadas para garantir que as doações não representem indiretamente pagamentos de suborno, e mesmo exigir a implementação de *compliance* nessas entidades.

3.5.5.2 *Descumprimentos ao código e penalidades*

Uma vez determinadas as regras que definirão a conduta ética dos colaboradores da organização e terceiros, como fornecedores e parceiros de negócios, bem como a efetiva implementação do canal de denúncias, a organização poderá receber relatos de desvios éticos.

Ela deverá, então, zelar pela condução de investigações internas, como estudaremos à frente, para fundamentar decisões punitivas quanto às eventuais transgressões ao código de ética por parte de colaboradores, diretores e conselheiros, nos termos da legislação trabalhista. Entre as penas aplicáveis, destacamos as seguintes, mais comumente usadas:

- advertência verbal;
- advertência escrita;
- suspensão;
- *término* da relação de trabalho.

Qualquer penalidade aplicada deve estar sempre em conformidade com a legislação afeta, o código de ética e conduta, o regimento

interno do comitê de ética quando existente e demais normas aplicáveis, ouvindo o responsável pela política interna de recursos humanos.

No caso das relações contratuais, ou seja, de fornecedores, patrocinadores e demais parceiros de negócios, tais penalidades obviamente não se aplicam. Assim, a organização deverá zelar pela indicação de penalidades contratuais oriundas do descumprimento de obrigações de integridade constantes em cláusula específica no instrumento contratual, tais como a rescisão do negócio bem como a especificação de multas e retenção da garantia contratual.

3.5.5.3 Comprometimento antissuborno

Complementarmente ao código de conduta, alguns documentos formais são fundamentais na operação do SGAS; entre eles, falamos aqui a respeito do comprometimento antissuborno.

No momento da contratualização das relações de colaboradores, fornecedores e outros parceiros de negócios com a organização, esta poderá indicar alguns documentos que formalizem o comprometimento daqueles com os princípios e as práticas do sistema de gestão antissuborno.

Esses documentos podem ser – como já estudamos aqui – o código de **conduta ética** e a **política** antissuborno, por exemplo. Outras formalizações podem ser feitas, por meio das **cláusulas contratuais** antissuborno e no **comprometimento antissuborno**.

A Norma ISO 37001:2017 prevê que, nos casos em que a organização estabeleça relações com parceiros de negócios dotados de risco de corrupção maiores que baixo¹¹⁶, ela deverá documentar o **compromisso expresso desses atores com a prevenção a atos de corrupção** – para si ou para terceiros – e formalizar a possibilidade de **rescisão do negócio** no caso de apuração de práticas de corrupção.

¹¹⁶ Pode-se entender como operações de baixo risco de suborno casos, por exemplo, de compras de baixo valor, de passagens aéreas diretamente no site da companhia aérea.

A apresentação dos compromissos antissuborno aos parceiros de negócios deve avaliar o contexto da transação, já que é mais difícil estabelecer como condição do negócio a assinatura de compromissos antissuborno junto a grandes empresas que trabalham com contratos de adesão.

Nesse caso, essa não influência não significa que a organização precise cancelar obrigatoriamente a relação comercial; todavia, tal fator deverá ser levado em consideração na avaliação dos riscos de suborno e da *due diligence* realizadas.

Quando houver a influência da organização sobre a relação de negócio, será imprescindível a apresentação formal do compromisso antissuborno, preferencialmente por escrito, como cláusula que conste no contrato ou como documento separado, que deverá ser assinado pelos parceiros de negócios.

3.5.6 Canal de denúncias

Norma ISO 37001 8.9

Como parte da operação do SGAS, a organização estabelece uma série de princípios, códigos de conduta e documentos que afirmam o comprometimento dos colaboradores, diretores, conselheiros e parceiros de negócios com o sistema de gestão antissuborno. Como técnica de garantia de reforço a tais vetores, a organização deverá implementar um canal que permita o oferecimento de denúncias relativas ao **descumprimento dos seus preceitos éticos**.

Assim, abordaremos – na prática – como a organização estrutura o canal de denúncias e quais os requisitos primordiais a serem seguidos de acordo com a Norma ISO 37001:2017.

Na cultura brasileira, denunciar ainda é visto com desconfiança, como falta de lealdade com o outro. O ato é pejorativamente denominado como *dedurar*. Mesmo em situações em que presenciamos desvios éticos, pode parecer cruel denunciar alguém.

Entretanto, essa cultura precisa ser mudada para que o SGAS funcione efetivamente. Somos todos fiscais uns dos outros quanto ao cumprimento das regras de ética corporativa, e o conhecimento de um desvio ético deve gerar em nós o *dever* de reportá-lo às autoridades competentes.

São diversas as razões para denunciar alguma ação antiética, como um ato de suborno ou uma fraude, por exemplo: essas atitudes enfraquecem a organização, inclusive financeiramente, aumentando o custo final do produto ou serviço oferecido. A organização precisa ter ciência desses atos cuja prática é, em regra, encoberta e de difícil conhecimento, pois a efetividade do sistema de gestão antissuborno depende da existência de procedimentos que apontem e punam desvios éticos.

Assim, as organizações que desejam implementar um SGAS devem, obrigatoriamente, criar meios para que qualquer pessoa denuncie tais práticas. Em cada esquina, cria-se um fiscal; em cada colaborador ou terceiro, um possível delator. A desconfiança de que o outro tenha autonomia e empoderamento para denunciar algo errado gera insegurança e desencoraja a prática de atos de fraude e suborno.

Pesquisa realizada pela *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) mostrou que mais de 40% de todos os casos envolvendo fraudes foram detectados pelo canal de denúncias – mais do que todos os outros métodos disponíveis.¹¹⁷

“Mais de 40% de todos os casos envolvendo fraudes foram detectados pelo canal de denúncias.”

Entre as denúncias mais comuns relacionadas a desvios éticos passíveis de apuração no âmbito do SGAS da organização estão aquelas que envolvem:

¹¹⁷ PONTES, Gustavo. Uma breve análise sobre fraude – 2014 Report ACFE. *LinkedIn*, [s.l.], 7 dez. 2015. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/uma-breve-an%C3%AAlise-sobre-fraude-2014-report-acfe-flor%C3%AAnccio-pontes/?trk=mp-reader-card>. Acesso em: 20 ago. 2019.

- atos de **suborno e corrupção**, envolvendo conexão por parceiros de negócios e outros terceiros, como fornecedores, agentes públicos etc.;
- **assédio**, seja ele físico, psicológico ou sexual; **discriminação; preconceito; intimidação e maus tratos** entre colaboradores e/ou parceiros de negócios, além de abuso de poder ou ameaças não conhecidos pela alta direção;
- **desvios e roubos** de qualquer bem ou valor de propriedade da organização, inclusive intelectual (informação privilegiada, espionagem executiva etc.);
- **lavagem de dinheiro e fraudes** de diversas naturezas;
- **falsificação e fraudes de documentos e dados contábeis**;
- queixa quanto ao **desempenho irregular ou inapropriado de colaboradores** ou infrações aos ditames estabelecidos no código de conduta.¹¹⁸

Uma questão prática sempre muito em voga quando alguma organização inicia a implementação de um SGAS é da possibilidade de desvio de finalidade do canal de denúncias, utilizando-o de maneira equivocada.

Primeiramente, o **canal de denúncias não é um SAC** (Serviço de Atendimento ao Consumidor); ou seja, não serve para atender a demandas de clientes insatisfeitos com a qualidade do produto ou da prestação de serviços nem visa àquele atendimento tradicional ao cliente/consumidor.

Nesse ponto, o desafio da organização é manter duas ouvidorias – uma destinada ao SAC e a outra precipuamente desenvolvida para receber tão somente denúncias sobre desvios éticos. Ambas são importantes e devem ser mantidas e comunicadas para cumprir sua função basilar.

Ainda, o canal de denúncias não visa ao registro de fraudes pessoais que não tenham referência com o ambiente corporativo da orga-

¹¹⁸ Disponível em: <http://www.disqueetica.com.br/faq.asp>

nização; nem visa ao registro de desvios éticos praticados por outras instituições sem conexão com aquela organização.

3.5.6.1 Características do canal de denúncias

A Norma ISO 37001:2017 traz tópico específico –“Levantando preocupações” –, em que determina a necessidade de estabelecimento de canal de denúncias próprio como plataforma de recebimento de toda natureza de indicações de desvios éticos da organização.

Para que esse canal tenha a devida autoridade de uma ouvidoria alinhada ao SGAS, deve-se haver determinados atributos fundamentais e obrigatórios. São eles:

- possibilidade de aceitação de denúncias de **forma anônima**;
- **garantia de não retaliação** àqueles que tenham relatado de maneira não anônima;
- **estímulo aos relatos de boa-fé** (os chamados *whistleblowers*) ou mediante convicção – ainda que suspeita – de qualquer desvio ético ou que afronte o SGAS, e que estas denúncias efetivamente cheguem ao conhecimento e apuração da função de *compliance* antissuborno ou ao comitê de ética da organização;
- **tratamento confidencial das investigações** para preservar a identidade dos denunciantes e investigados;
- **comunicação e treinamento efetivos com o pessoal da organização** para incentivar a utilização dos meios de relatos e explicar como proceder para relatar no canal de denúncias em caso de conhecimento de algum desvio ético a fim de que seja plenamente capaz de utilizá-lo, bem como os direitos e proteções dos denunciantes, de modo que fique claro aos seus beneficiários na organização como se dá o processo e o acesso ao canal, quais casos são relatáveis, como funciona a política de não retaliação e quais situações eventualmente podem gerar demissão, por exemplo.

Quanto à característica do anonimato nas investigações no âmbito de processos administrativos disciplinares (PAD) na administração pública, existe uma regulamentação específica que consta na Súmula 611 do STJ, *verbis*:

Súmula 611: Desde que devidamente motivada e com amparo em investigação ou sindicância, é permitida a instauração de processo administrativo disciplinar com base em denúncia anônima, em face do poder-dever de autotutela imposto à administração.

Dessarte, o entendimento jurisprudencial da Corte admite a possibilidade de investigações fundamentadas em uma denúncia anônima, desde que no primeiro momento a denúncia seja devidamente apurada por sindicância ou investigação prévia para identificar a existência de conteúdo mínimo e plausibilidade que justifique a abertura de PAD¹¹⁹.

Uma vez atingidos tais requisitos mínimos com amparo prévio em investigação ou sindicância, a administração poderá instaurar PAD, devidamente motivado, para esclarecimento dos fatos e eventual aplicação de penalidade, assegurada, em todos os casos, a ampla defesa e o contraditório, nos termos do artigo 143 da Lei Federal n. 8112/90.

A formalização dos relatos deverá ser estabelecida, no âmbito da organização, por uma **política de reporte e recebimento de denúncias**, que deverá prever como exercer o direito/dever de reportar situações de desvios éticos, inclusive a responsabilidade dos colaboradores da organização quando não reportarem casos suspeitos quando deles tiver conhecimento. O assunto é polêmico, mas legal, e pode ser regulamentado internamente.

Ainda, a *política* deverá estabelecer as regras sobre **quem são os responsáveis por receber os relatos**, previamente determinados (para

¹¹⁹ Enunciado n. 3-CGU: “A delação anônima é apta a deflagrar apuração preliminar no âmbito da Administração Pública, devendo ser colhidos outros elementos que a comprovem”. Publicado no DOU de 05/05/11, Seção 01, pag. 22.

evitar “tribunais de exceção”) e resguardar os **princípios da confidencialidade e não retaliação**.

A *política de reporte e recebimento de denúncias* também deverá obrigatoriamente estabelecer quais são as plataformas utilizadas pela organização para receber as denúncias, prezando por meios de fácil acesso e em diversos canais, disponíveis 24h por dia, 7 dias na semana, que podem ser:

Portal da organização na internet: meio mais utilizado pelas organizações brasileiras, corresponde a um canal confidencial 100% digital acessível no *site* da organização.

Telefone: plataforma que pode ser disponibilizada mediante atendimento com telefonista, por robôs ou via caixa-postal (*self assessment*); nestes casos, será preciso definir bem uma política de confidencialidade, já que será mais difícil garantir o anonimato do denunciante.

Carta: pode ser disponibilizado determinado endereço seguro onde apenas os responsáveis pelas investigações internas, como o comitê de ética, recebam e tratem os relatos recebidos.

Caixa presencial: muitas organizações ainda optam pelo canal físico, como aquelas caixas de recebimentos de sugestões e reclamações, especialmente acessíveis aos colaboradores que não têm acesso fácil à internet.

E-mail: pode-se optar ainda pelo recebimento de correio eletrônico diretamente a um e-mail como *compliance@* ou *canaldedenuncias@*; nestes casos, também será necessário garantir (e comunicar) que a política de confidencialidade funciona, já que a identidade do denunciante será visível.

Pessoalmente: por fim, é possível determinar que os relatos sejam feitos pessoalmente a determinadas pessoas ou departamentos, como, por exemplo, ao *compliance officer*, ao Jurídico ou ao RH etc. Nessas situações, sugere-se que a denúncia seja imediatamente reportada ao canal ou ao comitê de investigações. Ainda, a

política de reporte e recebimento de denúncias precisará ser garantidora da confidencialidade e não retaliação.

Preferencialmente, sugere-se que o canal de denúncias opere de modo a fornecer aos denunciantes um *feedback*, disponibilizando informações sobre o andamento das apurações, conforme veremos no próximo subcapítulo. Ainda, esse canal de diálogo com o denunciante por protocolo pode servir para resolver pendências no relato, como falta de informações objetivas ou pouco detalhadas em vistas de maximizar o êxito das investigações.

Para operacionalizar o canal de denúncias, a organização poderá manter uma **plataforma própria** ou, mais recomendado, terceirizar mediante prestação de serviços para gestão de **canais de denúncias independentes**.

Algo sempre importante de destaque é a capacidade da organização de desenvolver *sistemas de registro* de modo que se possa emitir relatórios gerenciais filtrados por tipos de denúncia, percentual de investigações exitosas e número de advertências e penalidades, por exemplo, capazes de serem demonstradas às autoridades e aos próprios colaboradores para que vejam que o canal efetivamente funciona.

Uma vez recebidas as denúncias que sinalizem potenciais desvios éticos, a organização deverá estabelecer sistemas de gestão capazes de apurar e investigar os fatos e conduzir possíveis ações disciplinares. Sobre esse tema falamos a partir de agora.

3.5.7 Investigando e lidando com suborno

Norma ISO 37001 8.10 e A.18

Uma vez instalado propriamente o *canal de denúncias*, habilita-se a organização para receber relatos de quaisquer atos de corrupção ou violação ao SGAS, ainda que suspeito; por consequente, será preciso criar sistema de gestão cuja responsabilidade seja de conduzir investigações e sindicâncias internas a fim de apurar os fatos relatados nos canais.

Basicamente, a organização precisará criar ferramentas e pessoal para tratar as denúncias recebidas, seguindo os mesmos princípios prescritos no último tópico, a saber, da **confidencialidade** e da **não retaliação**, de modo a proteger a pessoa que relata e os demais mencionados – tanto no curso da investigação quanto no relatório final.

Não há leis que digam como implementar investigações internas, nem existe uma regra definida sobre como agir. Caberá à organização entender seu contexto, bem como as especificidades de cada caso, de maneira **razoável e proporcional**. As respostas a cada caso são diferentes e merecem abordagens distintas.

Por exemplo, podem existir situações que exijam da organização grandes investigações, haja vista a alta complexidade ou o vulto do ato de suborno a ser investigado. Nesse caso, será preciso agir de forma especial, eventualmente até mesmo com um investigador externo e independente. Entretanto, essa é a exceção. A regra são os casos do cotidiano da organização, que deverão ser conduzidos internamente.

Na maioria dos casos, pode ser inclusive que a avaliação dos fatos, pela função de *compliance* da organização, seja suficiente para a determinação das devidas providências. Todavia, caso os fatos avaliados não sejam suficientes para uma tomada de decisão ou a questão seja potencialmente grave, convém que se inicie uma investigação no curso que apontaremos a seguir.

De maneira geral, investigação é a busca pela correta apuração dos fatos relatados para que se determine, de maneira segura e confiável, exatamente o ocorrido – se houve alguma conduta inadequada; quais foram as circunstâncias do fato narrado; quais os personagens envolvidos e se houve alguma violação de lei, regulamento ou política interna, como o código de conduta, por exemplo.

A investigação deverá ser **analítica**, pautada em informações e não opiniões, bem como rigorosa quanto à apuração dos fatos; e **independente**, a saber, não estar sujeita a interferências, inclusive dos investigados, além de imparcial na apuração e no resultado final.

Um sistema de investigações internas bem-feito confere à organização uma imagem forte de combate a fraudes, subornos e demais desvios éticos, resguardando os interesses da organização e de seus acionistas; aprofundando a conformidade e o *compliance* internos.

Os benefícios gerados à organização também se mostram presentes na **mitigação de riscos**, tendo em vista que a identificação dos pontos de vulnerabilidade gera **melhoria contínua** – assim, entender como o ilícito ocorreu permite criar mecanismos para evitar que o mesmo erro ocorra com a mesma facilidade.

Ainda, um sistema de investigações robusto auxilia a organização na **recuperação de ativos** perdidos em corrupção e fraudes, que comprometem o caixa; assim, identificando os fraudadores, é possível rever o que foi desviado e fortalecer ainda mais a conformidade da organização.

A organização, assim como no caso da alocação da função de *compliance* antissuborno, deverá dar aos responsáveis pelas investigações internas plena **autoridade, competência, status, independência e acesso**, além de prover devidamente os **recursos** necessários para o regular andamento dos trabalhos de modo a dar condições para que as investigações sejam conduzidas eficazmente.

De maneira geral, usualmente a função de *compliance antissuborno* é o responsável pela condução das investigações internas. A Norma ISO 37001:2017 reforça essa sugestão, *verbis*:

A.18.2 Convém que a função de *compliance* seja, preferencialmente, a destinatária de quaisquer relatórios com suspeita de suborno ou suborno real ou violação dos controles antissuborno. Se um relatório for enviado em primeira instância para outra pessoa, convém que os procedimentos da organização requeiram que este relatório seja repassado, o mais rápido possível, para a função de *compliance*. Em alguns casos, a função de *compliance* identificará uma suspeita ou violação.¹²⁰

¹²⁰ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 47.

Por outro lado, não constitui requisito do SGAS a realização das investigações pela função de *compliance* antissuborno não é obrigada a realizar as investigações

De todo modo, **determinar corretamente o investigador** é tarefa fundamental para o sucesso desse requisito do SGAS.

A primeira regra de ouro é: as investigações precisam ser conduzidas por **alguém que não tem conflito de interesse**; isso significa não apenas que a pessoa não esteja sendo investigada, mas que a função investigativa esteja vinculada de alguma maneira à sua função dentro da organização.

É possível estabelecer critérios para que, quando algum conflito de interesses aparecer nos relatos do canal de denúncias, o processo seja direcionado a outra pessoa. Uma solução alternativa é designar um colegiado como responsável pelas investigações internas, *vide gratia*, o comitê de ética da organização. Ainda, a organização poderá designar a terceiros a responsabilidade de conduzir todas ou algumas investigações internas, conforme a gravidade ou a potencialidade de haver conflitos de interesse.

Outra característica de suma importância a ser considerada no desenho da política de investigação diz respeito à designação de **prazo certo para finalização das investigações**. Isso porque uma das formas de desvio de finalidade mais comuns no curso de apuração de denúncias está no “engavetar” de determinadas sindicâncias quando não seja conveniente aos investigadores dar uma solução objetiva.

Para tanto, a subjetividade na condução das apurações deve ser diminuída por meio de políticas claras que definam, tanto quanto possível, o prazo de resposta à função de *compliance* antissuborno, à alta direção ou ao conselho de administração, cuja atribuição inclua o monitoramento do cumprimento das políticas de reporte e investigação.

Os procedimentos de condução de uma investigação interna devem levar em consideração a elucidação dos fatos e a coleta de evidências necessárias para que se determine, de maneira segura, o que realmente aconteceu. Para tanto, é possível que as investigações procedam aos seguintes métodos descritos na Norma ISO 37001:2017:

Realização de inquéritos para determinação dos fatos, coleta de documentação pertinente e outras evidências: nesse procedimento, cabe ao investigador utilizar os meios possíveis, por meio de um conjunto de atos internos e diligências iniciais, a fim de apurar a verdade de fatos alegados. Podem ser expedições de ofícios aos departamentos da organização ou a órgãos governamentais requisitando o envio ou a complementação de dados sobre a identificação dos suspeitos; apreensão de provas destinadas aos esclarecimentos dos fatos e das circunstâncias; reprodução simulada dos fatos; além da coleta de quaisquer informações ou documentos que de alguma maneira comprovem a ação investigada.

Obtenção de relatos e evidências de provas testemunhais: aqui, cabe às investigações internas tanto ouvir as pessoas que de algum modo têm informações pertinentes sobre o caso (testemunhas), os ofendidos ou os próprios envolvidos/acusados, quanto investigar as provas testemunhais, pois nelas podem constar o reconhecimento de pessoas e coisas e até mesmo acareações. O interrogatório, quando necessário, deverá ser um dos últimos atos processuais, de modo a garantir a busca pela verdade real tanto quanto seja possível. Embora muitas organizações prefiram não incluir o relato do investigado por razões de sigilo das investigações, cabe aqui uma importante discussão teórica a respeito do direito ao contraditório e à ampla defesa¹²¹.

Faz-se necessária, ainda, sempre que possível, a produção de um **relatório formalmente documentado** em que constem todas as informações colhidas, os depoimentos e demais documentos acostados aos autos, devidamente assinados pelas pessoas que o conduziram e de alguma maneira participaram das diligências internas.

¹²¹ A aplicação de penalidade administrativa imposta ao empregado, pela organização, oriunda de investigação ou sindicância interna sem a devida oportunidade da ampla defesa e do contraditório, pode ser questionada juridicamente, nos termos do artigo 5º, LV, da Constituição Federal, não apenas nas relações entre servidor e administração pública, mas também nas relações de trabalho.

Outros fatores devem ser levados em consideração no curso das investigações internas, como bem descreve a Norma ISO 37001:2017, quais sejam¹²²:

A.18.6 Durante a realização da investigação e de qualquer ação de acompanhamento, a organização necessita considerar os seguintes fatores pertinentes, por exemplo:

- a) leis aplicáveis (pode ser necessária orientação jurídica);
- b) a segurança do pessoal;
- c) o risco de difamação ao fazer declarações;
- d) a proteção da pessoa que faz o relato e de outros envolvidos ou mencionados no relatório (ver 8.9);
- e) potencial responsabilidade criminal, civil e administrativa, perda financeira e dano de reputação à organização e pessoas;
- f) qualquer obrigação legal ou benefício para a organização de se reportar às autoridades;
- g) manutenção da confidencialidade da questão e da investigação, até que os fatos sejam estabelecidos;
- h) a necessidade para a Alta Direção de requerer a cooperação total do pessoal na investigação.

Uma vez finalizado o relatório, este deverá ser reportado apropriadamente à alta administração e à função de *compliance* antissuborno. Caso haja elementos suficientes, caberá aos tomadores de decisões estratégicas dar encaminhamento e tomar as devidas providências; tais **ações de remediação** poderão ser, por exemplo, aplicar penalidades disciplinares ao pessoal (de advertências até demissões¹²³); dar fim a um contrato ou relação comercial com parceiros de negócios;

¹²² ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 48.

¹²³ As penalidades administrativas concedidas aos colaboradores da organização deverão seguir as leis e os regulamentos trabalhistas, como descrito no subcapítulo anterior.

ou devolver, reembolsar ou requisitar valores ou benefícios obtidos irregularmente.

Quando forem apurados qualquer ato de corrupção, violação da política antissuborno ou do SGAS, além de qualquer outro desvio ético que seja mais do que mero descumprimento de políticas internas – vale dizer – **violação de legislação** por qualquer colaborador ou terceiro, será imprescindível a ação apropriada, pelo *compliance officer* (ou a quem seja atribuída a responsabilidade pela investigação interna), para **reportar às autoridades competentes os fatos averiguados**¹²⁴; eventual omissão, por parte da função de *compliance*, pode configurar hipótese de *não compliance* e, por conseguinte, ser-lhe imputada responsabilidade objetiva, como estudado anteriormente.

Por fim, as investigações internas podem e devem servir para que a organização analise criticamente seus controles e suas ferramentas de *compliance* no rotineiro processo de **melhoria contínua**.

Isso significa que a organização deve observar os relatórios gerenciais provenientes das investigações internas para perceber onde estão as falhas internas que permitiram atos de corrupção, fraudes ou qualquer outra inadequação ao SGAS; a partir dessa checagem, agir para melhorar seus procedimentos internos de controle, conforme ciclo PDCA¹²⁵.

Por exemplo, caso seja identificado um caso de suborno por um colaborador, a organização deverá tomar todas as ações possíveis para evitar que aconteça novamente; ainda, deverá suportar – em decorrência dos atos praticados – as consequências legais daquela fraude, inclusive facilitando por todos os meios as investigações externas e colaborando com as autoridades governamentais.

¹²⁴ A depender do caso específico, as autoridades governamentais existentes podem ser, por exemplo, polícia (Federal, Civil ou Militar); Ministério Público; Tribunal de Contas; Comissão de Valores Imobiliários; Controladoria-Geral (da União, dos Estados ou dos Municípios) etc.

¹²⁵ A ferramenta PDCA (*plan, do, check, act*) será mais bem desenvolvida no próximo subcapítulo e seus pilares (planejamento, avaliação de desempenho e melhoria contínua) são requisitos do SGAS.

Em especial, as ações de prevenção de desvios éticos devem estar umbilicalmente conectadas ao processo de melhoria contínua como ferramenta fundamental de mitigação dos riscos de suborno devidamente identificados e punidos no âmbito das investigações e sindicâncias internas. Sobre o processo de planejamento, ações corretivas, avaliações de desempenho e melhoria, falaremos a partir de agora.

3.6 PLANEJAMENTO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MELHORIA CONTÍNUA

A implementação efetiva do SGAS, como em qualquer outra política da organização, deve ser estabelecida com base em **ferramentas gerenciais** em busca de **eficiência**.

Nesse sentido, as organizações mundo afora têm executado uma série de práticas de gestão que vão desde o momento de estudos prévios e planejamento até a derradeira etapa de fechamento dos resultados, avaliação das metas alcançadas e renovação de todo processo.

Dentre as ferramentas que melhor sintetizam o caminho acima citado, gostamos primordialmente do ciclo **PDCA** (*plan - do - check - act*), ou em português, **planejar - executar - verificar - agir**, especialmente comuns na implementação do Sistema de Gestão (ou Controle Total) de Qualidade, certificado com a ISO 9001.

Basicamente, a metodologia PDCA busca aplicar melhoria contínua nos processos internos para prever falhas futuras, solucioná-las da melhor maneira e mensurar resultados, por meio de execução disciplinada de um circuito virtuoso que envolva os seus quatro pilares de maneira cíclica.



Fonte: DINO¹²⁶

No âmbito do SGAS, a metodologia PDCA pode ser trazida no contexto próprio que procure aprimorar ferramentas e processos internos do sistema de gestão antissuborno da seguinte maneira:

Plan – Planejamento

Do – Apoio/operação

Check – Avaliação de desempenho

Act – Não conformidade, ação corretiva e melhoria contínua

Assim, passamos a entender melhor cada uma dessas etapas, **de maneira prática**, a seguir.

3.6.1 *Plan* – planejamento

Norma ISO 37001 6.1, 6.2 e 8.1

Não há dúvidas de que o sucesso de qualquer atividade está umbilicalmente ligado ao planejamento. Esta é a etapa responsável pelo desenho da estratégia, do andamento operacional e dos resultados pre-

¹²⁶ <https://www.terra.com.br/noticias/dino/aprenda-como-dominar-o-famoso-ciclo-pdca,0823a25ff500c0a5f49eb82a2474f0aekikd1tqz.html>

tendidos para cada uma das ações, que irão auxiliar a caminhar para o alcance das metas estabelecidas. Isso inclui também o SGAS, como em qualquer outra atividade gerencial.

Já falamos no capítulo 2 a respeito do **planejamento estratégico** como ferramenta essencial no engajamento da liderança, bem como na construção da missão, da visão e – principalmente – dos valores da organização. Por óbvio, ele é de fato instrumento de suma importância não somente na delimitação das diretrizes da organização, mas também, especialmente, na conjugação das outras metas com o próprio SGAS no âmbito da organização.

Para tanto, será preciso seguir alguns passos bem básicos que envolvem localizar e entender o problema que se procura resolver, de maneira objetiva; estabelecer metas, analisar cenários e elaborar um plano de ação para resolvê-los.

3.6.1.1 Identificação do problema

Nessa primeira etapa, será preciso entender o problema com clareza para, num segundo momento, pensar a solução. Por problema, podemos entender aqui todos os riscos de corrupção, fraude e outros desvios éticos, além de quaisquer dificuldades que o SGAS possa auxiliar a mitigar.

Nesse sentido, o esforço será para observar atentamente todos os dados do problema, como histórico e frequência, em seus detalhes, conjecturar sobre suas causas; analisar o fenômeno e o processo; e demonstrar as perdas causadas pelo problema diante da inércia da organização.

Esse exercício de *brainstorming* pode utilizar gráficos, relatórios, dados, projeções, além de ferramentas como *canvas* e Análise de Pareto, a fim de estimar melhor os esforços, inclusive orçamentários, para a resolução daquele problema.

Sem dúvidas, essa fase poderá ser uma das mais demoradas, além demandar um exercício de paciência e disciplina, uma vez que a compreensão do problema pode ser analisada por diversos pontos de vista.

Na prática, será preciso entender o **contexto da organização** (tamanho, estrutura, localização, natureza da operação, modelo de negócios, organograma, subsidiárias e empresas controladas, parceiros de negócios, interação com agentes públicos etc.), a **necessidade** e as **expectativas das partes interessadas** bem como observar primordialmente o **mapeamento de riscos** da organização.

De fato, o **mapeamento de risco** será um dos principais documentos a serem utilizados na configuração do planejamento do SGAS. É ele quem delimitará, em grande medida, a **avaliação, análise e priorização dos riscos**; as vulnerabilidades da organização para que ela possa se antecipar, **adequar os controles existentes** e mitigar os riscos de corrupção.

3.6.1.2 Análise da solução

Nesta segunda fase, a organização procurará, a partir da identificação do problema em todas as suas facetas, **prototipar as possíveis soluções**. Assim, a organização deverá testar todos os cenários desenhados, descartar os mais improváveis e sugerir possíveis soluções por meio da inteligência de ferramentas como o *teste de hipóteses* e o *diagrama de causa e efeito* de Ishikawa.

Aqui, busca-se entender os objetivos estratégicos do SGAS e **estabelecer as metas** prioritárias para **mitigar cada um dos riscos** com ações para abordar os riscos de suborno e as oportunidades para melhoria contínua.

Segundo preceitua brilhantemente a Norma ISO 37001, os **objetivos** do SGAS, nas funções e níveis pertinentes, deverão

- a) ser consistentes com a política antissuborno;
- b) ser mensuráveis (se praticável);
- c) levar em conta fatores aplicáveis referidos em 4.1, os requisitos descritos em 4.2 e os riscos de suborno identificados em 4.5;
- d) ser alcançáveis;
- e) ser monitoráveis;

- f) ser comunicados de acordo com 7.4;
- g) ser atualizados, como apropriado.¹²⁷

Aqui, o esforço ainda é um tanto filosófico ou conjuntural, e não se confunde com o plano de ação porquanto naquele se busca a criação das ações que esta fase buscou entender e desenhar a partir de levantamento de hipóteses, com análise de fenômenos e dos processos de solução e mitigação dos riscos de corrupção.

3.6.1.3 Plano de ação

Por fim, este é o momento de **criar ações**, na prática, para resolver os problemas que a organização buscou, nas outras etapas, entender e para os quais prototipou soluções.

Nesta etapa, podemos utilizar ferramentas já conhecidas como o **5W2H** de modo a auxiliar a organização a delinear claramente o que será realizado, quem é o responsável e quando aquela ação será concluída.

Nesta etapa, serão estimados os **resultados esperados**, por meio da **definição de metas e indicadores de desempenho**, de maneira objetiva e plausível, para que se possa, no momento seguinte (*check*), proceder ao monitoramento, à averiguação desses resultados.

De fato, a organização deve zelar para que o plano de ação seja o mais **objetivo, parametrizável e didático possível**. Aqui, o segredo é medir os indicadores-chave, e uma dica prática pode ser o estabelecimento de poucos indicadores estratégicos.

O professor Peter Drucker gostava de ensinar a lição, de autoria provável do consultor W. Edwards Deming¹²⁸: “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”.

¹²⁷ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 12.

¹²⁸ AUDY, Jorge K. William Edwards Deming (1900-1993). *Jorge Horácio “Koticky” Audy*, [s.l.], 27 jan. 2016. Disponível em: <https://jorgeaudy.com/2016/01/27/william-edwards-deming-1900-1993/>. Acesso em: 20 ago. 2019.

Definir didaticamente onde se quer chegar é primordial para mensurar a eficiência do SGAS. “Para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve”. A máxima, já dita neste manual, descrita no clássico *Alice no país das maravilhas*¹²⁹, ilustra novamente nossa lição.

Assim, a organização conseguirá mais facilmente atingir seus objetivos quanto ao SGAS zelando por detalhar cada faceta da operação:

- **o que** será feito;
- quais **recursos** serão requeridos;
- **quem** será responsável;
- **quando** os objetivos serão alcançados;
- como os **resultados** serão avaliados e relatados
- quem irá impor as **sanções ou penalidades**.¹³⁰

3.6.2Do – apoio/operação

Uma vez realizado o *planejamento*, englobadas as fases da correta identificação do problema, análise das soluções viáveis e construído um plano de ação factível, com indicadores e metas claras, a organização deverá partir para a **execução das tarefas programadas** definidas na etapa anterior.

Aqui, a organização deverá aplicar tudo o que estudamos no corpo deste manual, nas ações executivas que englobam uma série de tópicos, tais como:

- processo de contratação de pessoal e DDI;
- treinamentos como *workshops*, palestras, seminários e políticas de comunicação interna e externa;
- implementação da política antissuborno;

¹²⁹ CARROLL, Lewis. *Alice no país das maravilhas*. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2010, p. 286.

¹³⁰ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 13.

- due diligence de terceiros;
- controles financeiros e não financeiros;
- implementação de controles antissuborno por organizações controladas e por parceiros de negócio;
- código de conduta e compromissos antissuborno;
- canal de denúncias;
- investigações internas;
- comprometimento da alta administração;
- alocação da função de *compliance antissuborno*.

Essa é a fase, dentro do ciclo PDCA, que mais leva tempo, pois trata da execução prática das políticas, vale dizer, da implementação do SGAS no dia a dia da organização.

3.6.3 Check – avaliação de desempenho

Norma ISO 37001 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, A.16 e A.19

Uma vez executadas as ações previstas na fase de *apoio e operação*, a organização deverá analisar e comparar os resultados, de modo a verificar a **eficácia** das ações ante as metas preestabelecidas, **cumprindo o planejado**, e ainda constatar se houve **falhas ou erros** no curso de execução dos processos internos.

Na prática, o SGAS trabalha com a checagem e o monitoramento de dados, metas, indicadores e objetivos, desenvolvendo três ferramentas gerenciais descritas e explanadas na Norma ISO 37001, que são:

- a **avaliação de desempenho**;
- a **auditoria interna**; e
- a **análise crítica**, que pode ser realizada pela alta direção, pelo órgão diretivo e pela função de *compliance antissuborno*.

Tal monitoramento contínuo, vale lembrar, é um dos requisitos da implementação do sistema de gestão antissuborno, conforme o Decreto n. 8.420/15, que regulamenta a Lei Anticorrupção:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

(...)

V – monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei no 12.846, de 2013;

Cada uma dessas ferramentas abordaremos mais detalhadamente a partir de agora.

3.6.3.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação

Norma ISO 37001 9.1

Uma das maneiras que a organização tem para autoavaliar se os resultados esperados com o planejamento e execução do sistema de gestão antissuborno foram alcançados a contento das metas pretendidas está na **avaliação de desempenho**.

Segundo a Norma ISO 37001, a avaliação de desempenho deverá ser implementada com **monitoramento, medição, análise e avaliação** daqueles indicadores estabelecidos no *planejamento* e executados no *apoio e operação*.

Assim, convém que a organização utilize os **mesmos parâmetros das fases anteriores** no momento do monitoramento da eficácia do sistema de gestão antissuborno. Como já dissemos antes, medir muitos indicadores pode ser um problema tanto no planejamento e na execução quanto no monitoramento de desempenho, e organizações peque-

nas podem começar com poucas metas, a serem feitas com excelência.

Delimitar o escopo é o primeiro desafio.

Neste tópico, a organização poderá, por exemplo, avaliar uma a eficiência de uma série de indicadores, como demonstra a Norma ISO 37001, *verbis*:

A. 19. O monitoramento do sistema de gestão antissuborno pode incluir, por exemplo, os seguintes aspectos:

- a) eficácia dos treinamentos;
- b) eficácia de controles, por exemplo, por saídas de amostras de ensaio;
- c) eficácia na atribuição de responsabilidades para atender aos requisitos do sistema de gestão antissuborno;
- d) eficácia na abordagem das falhas de compliance previamente identificadas; e
- e) situações nas quais as auditorias internas não são realizadas conforme programado.

O monitoramento do desempenho de compliance pode incluir, por exemplo, os seguintes aspectos:

- não conformidade e “uma situação indesejável” (um incidente sem efeito adverso, quase acidente);
- situações nas quais os requisitos antissuborno não são atendidos;
- situações nas quais os objetivos não são alcançados; e
- situação da cultura de compliance.¹³¹

Da mesma maneira, a organização deverá delimitar a **metodologia** de monitoramento, medição, análise e avaliação dos indicadores e das metas preestabelecidos, de modo que se possa garantir tanto a veracidade de informações quanto a validade dos resultados obtidos.

Uma das maneiras de se conduzir a medição da eficácia do sistema de gestão antissuborno pode ser por **autoavaliações** periódicas,

¹³¹ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 49.

capazes de mostrar a percepção dos colaboradores – de toda a organização ou de apenas uma parte dela – a respeito dos controles antissuborno existentes. Além de **o que medir**, convém que a organização também delimite:

- **quem** será o gestor responsável pela medição e pelo monitoramento dos indicadores, que poderá ser o *compliance officer* ou alguém designado por ele ou pela alta administração;
- **quando** o monitoramento e a medição deverão ser efetivados, incluindo sua periodicidade, bem como o *timing* da análise e avaliação dos resultados; e
- **para quem** os resultados analisados deverão ser reportados.

Por fim, é imperioso ressaltar a necessidade de a organização **documentar as informações** apropriadamente com as devidas evidências e a metodologia aplicada.

3.6.3.2 Auditoria interna

Norma ISO 37001 9.2

Outra ferramenta existente de monitoramento da qualidade do sistema de gestão antissuborno é a **auditoria interna**.

As auditorias internas são, portanto, controles internos inspecionais da própria organização que visam **prover informações sobre a eficácia do SGAS**, a **intervalos planejados** e baseados em **gestão de risco**, devendo compor relatórios documentados que apresentem tanto as deficiências quanto as boas práticas executadas em conformidade com o SGAS quanto a seus procedimentos, sistemas e controles.

A organização deverá criar um planejamento específico para a realização do **plano de auditoria** que inclua definição da metodologia, critérios, escopos e frequência das auditorias de integridade, as quais não se confundem com as auditorias internas de qualidade, por exemplo, embora delas possam aproveitar as metodologias e a assiduidade, que dependerão da cultura organizacional, podendo ser **anuais**, conforme o caso.

O planejamento de escopo pode incluir amostras **baseadas em gestão de riscos**, ou seja, na definição, pela organização, de uma área com alto risco de corrupção –uma *red flag* –priorizada sobre um projeto de baixo risco.

No **escopo dos requisitos** a serem auditados, a organização deverá priorizar as **temáticas**, quanto a seus procedimentos, sistemas e controles, que versem sobre:

- atos de **corrupção, suborno, fraude**, suspeitos, tentados ou consumados;
- **abuso ou violação das políticas** antissuborno, como o código de conduta ou qualquer outro ponto que integre o sistema de gestão antissuborno;
- **não conformidade** quanto aos requisitos do SGAS tanto internos (junto aos **colaboradores**) quanto junto aos **parceiros de negócios**;
- oportunidades para **melhoria** do SGAS.

Os responsáveis pela execução das auditorias internas deverão ser auditores com **competência, imparcialidade e objetividade**, que poderão ser tanto agentes independentes, incluindo empresas terceirizadas, quanto colaboradores ou um departamento da organização designados especificamente para essa função, incluindo a função de compliance *antissuborno*.

Nos casos de a organização optar por designar alguém interno para exercer a função de auditor interno, é preciso apenas ter o cuidado de certificar que este **não audite sua própria estrutura de trabalho**, de modo que se assegure, assim, a **imparcialidade**. Essa é a regra de ouro.

Uma vez auditados, os resultados das auditorias internas deverão ser **reportados** para a alta direção, para a função de compliance antissuborno e para o conselho de administração, se houver, de modo que os administradores tenham pleno conhecimento do funcionamento e avaliação do sistema de gestão antissuborno da organização.

No caso das organizações que possuam um **conselho de administração**, convém que o órgão diretivo **norteie a estratégia** das audi-

torias, auxiliando na definição do escopo e da frequência, por exemplo, de modo a assegurar a independência e eficácia de tais monitoramentos, selecionando as áreas com maior risco de corrupção. Ainda, o Órgão Diretivo (Conselho de Administração) deverá **fiscalizar** a atuação das auditorias, tendo pleno **acesso a seus relatórios** e sendo reportada toda vez que alguma situação de *red flag* for encontrada.

As auditorias são ferramentas fundamentais aos administradores da organização, como menciona a Norma ISO 37001:

A.16.6 O objetivo da auditoria é fornecer uma garantia razoável ao Órgão Diretivo (se houver) e à Alta Direção de que o sistema de gestão antissuborno foi implementado e está funcionando eficazmente, para ajudar a prevenir e detectar o suborno, e para fornecer um impedimento a qualquer pessoal potencialmente corrupto (uma vez que eles estarão cientes de que seus projetos ou departamento podem ser selecionados para auditoria).¹³²

Como dissemos, o ideal é que as auditorias sejam planejadas previamente, dentre de um **plano de auditoria** cujo escopo, frequência e atuação sejam definidos com antecedência, de modo que a organização possa se preparar para organizar documentos. Todavia, a organização poderá executar auditorias sem **aviso prévio**, cujos benefícios possam ser obviamente diferentes e interessantes.

Por fim, convém que a organização documente propriamente todas as auditorias com as devidas provas de sua execução, bem como as informações coletadas e os respectivos relatórios gerenciais, as conclusões e o correto reporte à alta administração. Já mencionamos outras vezes a importância da **informação documentada** como um dos maiores desafios às organizações atuais, especialmente as que desejam **certificações de integridade** ou que passam constantemente por *due diligence* de terceiros.

¹³² ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 46.

3.6.3.3 *Análise crítica*

Norma ISO 37001 9.3

Uma vez estabelecidas as duas primeiras vertentes de checagem (*check*) e monitoramento dos dados, metas, indicadores e objetivos por meio da *avaliação de desempenho* e da *auditoria interna*, é hora de **analisar propriamente os resultados**, de maneira **crítica, lógica e cognitiva**, pela liderança da organização.

A análise crítica pode e deve ser executada, no âmbito da liderança organização:

- pela **função de compliance antissuborno**.
- pela **alta direção**; e
- pelo **órgão diretivo**;

É fundamental o empenho e **comprometimento da liderança** da organização não somente nos processos de planejamento e operação como também **na etapa de checagem** e monitoramento da eficácia do SGAS, de modo a estar sempre em sintonia com os resultados obtidos e com a melhoria contínua dos processos internos.

Por óbvio, isso não significa que a alta direção conduza pessoalmente todas as operações dos processos de *compliance*, mas é necessário tanto que esta garanta a manutenção de um ambiente propício à execução do SGAS quanto que a liderança possa visualizar gerencialmente o desempenho do sistema de gestão antissuborno da organização.

Para tanto, a **análise crítica da função de compliance antissuborno** é fundamental nesse processo. Como gerente das operações de integridade, o *compliance officer* deverá **avaliar periodicamente a eficácia** do SGAS e verificar se as ferramentas e os controles antissuborno estão adequados para identificar, mitigar e gerenciar os riscos de corrupção da organização.

Portanto, sugestivamente a cada semestre e ao menos anualmente, a função de *compliance antissuborno* deve avaliar criticamente, inclu-

sive com bases nas outras duas ferramentas de checagem (*avaliações de desempenho e auditorias internas*), o SGAS.

Como responsável direto pelo sistema de gestão antissuborno, caberá a ele o exame crítico daquilo que está ou não funcionando, bem como a emissão de relatórios gerenciais, dados e acompanhamento de metas e indicadores de desempenho, bem como resultados de investigações e auditorias internas e externas, de modo organizado, lógico e didático.

A produção de análise crítica à função de *compliance antissuborno* da organização poderá ser **auxiliada por um prestador de serviços** terceirizado, inclusive com o objetivo de partilhar uma visão sistêmica externa e independente e de modo a contribuir no exame detalhado da eficácia do sistema de gestão antissuborno.

A partir dessas informações, o *compliance officer* deverá **reportar** sua análise crítica à **alta administração** (e respectivo **comitê de ética**, se existir) e **órgão diretivo**, quando houver, de modo que eles possam elaborar suas próprias análises críticas, como explicamos a seguir.

A partir dessas informações, caberá à **alta direção exercer sua análise crítica de suficiência e eficácia** do SGAS, a **intervalos planejados**, atentando a diversas temáticas, dentre as quais:

- os relatórios das ações de análises críticas anteriores;
- o *feedback* das partes interessadas;
- as informações sobre o desempenho do SGAS, incluindo tendências em não conformidades e ações corretivas, resultados de monitoramento e medição, resultados de auditoria, relatos de suborno, investigações, bem como natureza e extensão dos riscos de suborno a que a organização está sujeita¹³³;
- a eficiência das ações implementadas para gerenciar e mitigar os riscos de corrupção;
- a extensão na qual os objetivos do SGAS foram alcançados;

¹³³ ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso, p. 23.

- as determinações necessárias para suprir eventuais não conformidades; e
- as mudanças em questões externas e internas que sejam pertinentes e as oportunidades de melhoria contínua do SGAS.

Ainda, a alta direção poderá definir soluções a partir das análises críticas para assegurar a posterior **melhoria contínua** do SGAS e a **correção das não conformidades** com base nas oportunidades de melhoria, nas necessidades de mudanças e nos recursos necessários para a execução da quarta fase do ciclo PDCA (*act*), devendo, em todos os casos, reportar seus relatórios ao órgão diretivo, se houver, para a elaboração de sua própria análise crítica.

Recebidos os relatórios de desempenho, monitoramento e checagem oriundos da função de compliance *antissuborno* e da alta direção, o **órgão diretivo** da organização, se existir, **deverá conduzir sua própria análise crítica** do SGAS, no exercício de sua função basilar de fiscalização, inclusive devendo alertar para os casos de **não conformidade e não compliance**, sob pena de corresponsabilidade.

3.6.4 Act – não conformidade, ação corretiva e melhoria contínua

Norma ISO 37001 10.1, 10.2 e A.20

A última etapa do ciclo PDCA é aquela que estabelece, a partir das diretrizes apresentadas no *check* – vale dizer, identificação de falhas e erros demonstrados na checagem de dados, metas e indicadores –, a hora **de agir para correção das não conformidades** e fazer valer a **melhoria contínua** do ciclo PDCA do SGAS.

Se no *check* a ideia é avaliar a operação do SGAS para encontrar falhas e erros nos processos internos, no *act* o imperativo é corrigi-las propriamente para que o sistema de gestão antissuborno seja o mais perfeito possível quanto aos resultados esperados.

Assim, a organização deverá **incorporar os aprendizados** a partir do que estava errado e redirecionar as ações estratégicas de seu sistema de gestão antissuborno.

Por outro lado, certamente nem tudo estará errado. Assim, o momento da **padronização** demanda que a organização **reforce o que está certo**, robustecendo os padrões a serem adotados que trouxeram os resultados pretendidos e evitando que os problemas até então resolvidos corram risco de reaparecer.

A padronização, realizada a partir da mensuração dos resultados frente à revisão dos processos, precisa ser **amplamente comunicada** nos mais variados veículos de comunicação da organização de modo que o time entenda em que acertaram e desenvolvam a resiliência necessária para continuar fazendo a coisa certa.

No caso das falhas evidentes ou das **não conformidades**, a organização deverá reagir imediatamente à situação, implementando todas as ações necessárias para controlá-la, corrigi-la e evitar que ela ocorra novamente. Aqui importam os conceitos de *causa*, *correção* e *ação corretiva* tão necessários para o tratamento das não conformidades e condicionantes para o sucesso na certificação. Vejamos.

Causa ou causa-raiz, tão simplesmente, é o evento que deu origem, motivo, razão à uma não conformidade específica. Por exemplo, ao definir o *escopo* da certificação ISO, a organização repetiu se limitou a repetir seu objeto social que – aliás (e comumente) – era bastante genérico. Nesse caso, não foi atendido o requisito 4.3 da ISO 37001.

Correção ou ação de correção é a medida que se deve tomar para resolver imediatamente o problema. É uma ação que ataca momentaneamente a falha, seu efeito, mas não a causa raiz. Logo, não evita que o problema volte a ocorrer. No nosso exemplo, a correção implica a adequação imediata do escopo da certificação no Manual Antissuborno, alinhando-o corretamente às funções, atividades e estágio empresarial atual da organização.

Ação corretiva, por sua vez, implica a ação que ataca a causa raiz, objetivando sua eliminação. Sua finalidade é projetar-se no futuro, extir-

pando a possibilidade de que aquela não conformidade volte a ocorrer. Ainda no nosso exemplo, a ação corretiva deve ser a seguinte: Sempre que houver alteração da atuação ou objeto social da empresa, realizar a revisão do escopo, especificando-o para o estágio atual da organização e do seu SGAS.

Por fim, todo esse processo de tratamento da não conformidade deve vir acompanhado de **evidências objetivas** que demonstrem a implementação da correção e da ação corretiva e que serão cobradas pelos auditores.

Fato é que a resolução das eventuais não conformidades apuradas na auditoria servirá tanto para a obtenção da almejada certificação, quanto induzirá a um ciclo virtuoso de **melhoria contínua** por meio do constante desenvolvimento das suas fases de planejamento, ação, revisão e adequação, tornando o SGAS eficaz e suficiente para identificar, mitigar e gerenciar os riscos de suborno na organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Arnaldo Quirino de. *A responsabilização do Compliance Officer e a Lei Anticorrupção no Brasil*. Madri, [2019?]. Disponível em:<http://www.world-complianceassociation.com/1449/articulo-a-responsabilizacao-do-compliance-officer-e-a-lei-anticorrupo-no-brasil.html>. Acesso em: 2 set. 2019.

ARTAZA VARELA, Osvaldo. Programas de cumplimiento. Breve descripción de las reglas técnicas de gestión del riesgo empresarial y su utilidad jurídico-penal. In: MIR PUIG, Santiago; CORCOY BIDASOLO, Mirentxu; GÓMEZ MARTÍN, Victor; HORTAL IBARRA, Juan Carlos; VALIENTE IVANÉZ, Vicente (Org.). *Responsabilidad de la empresa y compliance: programas de prevención, detección y reacción penal*. Madrid: Edisofer S. L., 2014. p. 231-271.

ASSI, Marcos. *Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saint Paul, 2009.

ASSI, Marcos. *Gestão de compliance e seus desafios*. São Paulo: Saint Paul, 2013.

ASSI, Marcos. *Gestão de riscos com controles internos*. São Paulo: Saint Paul, 2012.

ASSI, Marcos. *Governança, riscos e compliance*. São Paulo: Saint Paul, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *ABNT NBR ISO 3100:2018 – Gestão de riscos – princípios e diretrizes*. Associação Brasileira de Normas Técnicas: Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *ABNT NBR ISO 37001:2017 – Sistemas de gestão antissuborno – requisitos com orientações para o uso*. Associação Brasileira de Normas Técnicas: Rio de Janeiro, 2017.

AUDY, Jorge K. William Edwards Deming(1900-1993). *Jorge Horácio “Koticky” Audy*, [s.l.], 27 jan. 2016. Disponível em: <https://jorgeaudy.com/2016/01/27/william-edwards-deming-1900-1993/>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BARROS FILHO, Clóvis de; MEUCCI, Arthur. *O executivo e o martelo*. Reflexões fora da caixa sobre ética nos negócios. São Paulo: HSM, 2013.

BARROS FILHO, Clóvis de; POMPEU, Júlio. *Somos todos canalhas*. São Paulo: Leya, 2015.

BARROS FILHO, Clóvis; PRAÇA, Sérgio. *Corrupção: parceira degenerativa*. Campinas: Papirus 7 Mares, 2014.

BENEDETTI, Carla. Rahal. *Criminal compliance: instrumento de prevenção criminal corporativa e transferência de responsabilidade penal*. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

BONHOEFFER, Dietrich. *Ética*. 9. ed. São Leopoldo: Sinodal, 1985.

BRASIL perde cerca de R\$ 200 bilhões por ano com corrupção, diz MPF. *Pequenas empresas & grandes negócios*, [s.l.], 8 fev. 2017. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2017/02/pegn-brasil-perde-cerca-de-r-200-bilhoes-por-ano-com-corrupcao-diz-mpf.html>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Comissão de Ética Pública. *Perguntas frequentes: presentes e brindes*. 2015. Disponível em: <http://etica.planalto.gov.br/sobre-a-cep/perguntas-frequentes/presente/etica131>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Conflito de interesses*. [2013]. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/conflito-de-interesses>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BRASIL. Decreto n. 4.410, de 7 de outubro de 2002. Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, com reserva para o art. XI, parágrafo 1º, inciso c. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 7 out. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4410.htm. Acesso em: 20 mai. 2018.

BRASIL. Decreto n. 5.015, de 12 de março de 2004. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 12 mar. 2004. Disponível

em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5015.htm. Acesso em: 20 mai. 2018.

BRASIL. Decreto n. 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 31 jan. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm. Acesso em: 20 mai. 2018.

BRASIL. Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 18 mar. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm. Acesso em: 25 mai. 2018.

BRASIL. Ministério da Justiça. Lei Federal n. 10.149, de 21 de dezembro de 2000. Altera e acrescenta dispositivos à Lei nº8.884, de 11 de junho de 1994, que transforma o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE em autarquia, dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica, e dá outras providências. *Diário Oficial Eletrônico*: Brasília, DF, p. 2, 22 dez. 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10149.htm. Acesso em: 25 ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão. Lei n. 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias n. 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, p. 1, 17 jul. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm. Acesso em: 25 ago. 2019.

BRASIL. Portaria Conjunta CGU n. 2.279, de 9 de setembro de 2015. Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de microempresa e de empresa de pequeno porte. *Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 10 set. 2015. Seção 1, p. 02-03.

BREIER, Ricardo; CARRIL, Rodrigo. *Autorregulação impacta direito penal empresarial*. 2013. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2013-set-28/autorregulacao-produz-impactos-direito-penal-empresarial>. Acesso em: 15 out. 2017.

CARDOSO, Débora Motta. *Criminal compliance na perspectiva da lei de lavagem de dinheiro*. São Paulo: LiberArs, 2015.

CARDOSO, Ricardo do Espírito Santo. Responsabilidade penal do compliance officer por omissão imprópria nos crimes de lavagem de dinheiro. *Revista de Direito Penal, Processo Penal e Constituição*, v. 2, n. 2, p. 26, 2017.

CARROLL, Lewis. *Alice no país das maravilhas*. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2010, p. 286.

CARVALHO, Jailton de; Gulino, Daniel. Corrupção é principal preocupação para 62% dos brasileiros, mas denúncias podem ser coadjuvantes. *O Globo*, Rio de Janeiro, 31 dez. 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/corruptao-principal-preocupacao-para-62-dos-brasileiros-mas-denuncias-podem-ser-coadjuvantes-22241432>. Acesso em: 20 ago. 2019.

CARVALHO, Mario Cesar. *Dispara a percepção de corrupção no Brasil, aponta pesquisa*. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/02/dispara-a-percepcao-de-corrupcao-no-brasil-aponta-pesquisa.shtml>. Acesso em: 2 set. 2019.

CARVALHOSA, Modesto. *Considerações Sobre a Lei Anticorrupção das Pessoas Jurídicas: Lei 12.846, de 2013*. São Paulo: Thompson Reuters/Revista dos Tribunais, 2015.

CARVALHOSA, Modesto. *Da cleptocracia para a democracia em 2019 – um projeto de governo e de Estado*. São Paulo: Thompson Reuters/Revista dos Tribunais, 2018.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. *Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas, 2010.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Convenção da OCDE. 2014. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/perguntas-frequentes/articulacao-internacional/convencao-da-ocde>. Acesso em: 12 set. 2017.

CORRUPÇÃO é principal tema para 62% dos brasileiros. *Valor Econômico*, Rio de Janeiro, 31 dez. 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/politica/5241743/corruptao-e-principal-tema-para-62-dos-brasileiros-traz-pesquisa>. Acesso em: 20 ago. 2019.

CORTELLA, Mário Sérgio. *Qual a tua obra?* inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis: Vozes, 2017.

CORTELLA, Mário Sérgio; BARROS FILHO, Clóvis de. *Ética e vergonha na cara!* Campinas: Papirus 7 Mares, 2014.

DELOITTE. *Integridade corporativa no Brasil: evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos*. Pesquisa 2018. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/DL_ICC_Publica%C3%A7%C3%A3o_v09.pdf. Acesso em: 2 set. 2019.

DIB, Natália Brasil; LIMA, Sérgio Fernando Ferreira. Compliance e o sistema preventivo de controle sob a perspectiva dos crimes contra o sistema financeiro. In: GUARAGNI, Fábio André; BUSATO, Paulo César (Coord.). *Compliance e Direito Penal*. São Paulo: Atlas, 2015. p. 235-261.

DISQUE ÉTICA. *Perguntas e respostas*. 2019. Disponível em: <http://www.disqueetica.com.br/faq.asp>. Acesso em: 20 ago. 2019.

DOSTOIÉVSKI, Fiodór. *Os irmãos Karamázov*. Vol. I e II (Coleção Leste) / Tradução de Paulo Bezerra. 3. ed. São Paulo: Editora 34, 2012.

FEIJOO SANCHEZ, Bernardo. Autoria e participação em organizações empresariais complexas. *Revista Liberdades*, n. 9, p. 26-57, 2012. Disponível em: https://www.ibccrim.org.br/revista_liberdades_artigo/114-ARTIGO. Acesso em: 28 mar. 2017.

FRIAS, Maria Cristina. *Brasil deixa de arrecadar R\$ 140 bilhões por corrupção e crise, diz TCU*. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/mercadoaberto/2017/05/1882104-brasil-perdeu-r-140-bilhoes-em-impostos-por-corrupcao-e-crise-diz-tcu.shtml>. Acesso em: 2 set. 2019.

GILL, David. *Doing right: practicing ethical principles*. Downers Grove: ivp Books, 2004.

GILL, David. W. *It's all about excellence: building ethically healthy organizations*. Provo: Executive Excellence Publishing, 2008.

GIOVANINI, Walter. *Compliance: a excelência na prática*. Porto Alegre: Compliance Total, 2014.

HAYASHI, Felipe Eduardo Hideo. *Corrupção: combate transnacional, compliance e investigação criminal*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2015.

HEINE, Gunter. *Modelos de responsabilidade jurídica penal originária de la empresa*. Navarra: Aranzadi, 2006, p. 26.

HYBELS, Bill. *Quem é você quando ninguém está olhando?*. Revisão de Josafá Nascimento Moura. Belo Horizonte: Betânia, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBCG). *Governança corporativa*. [2018?]. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 20 ago. 2019.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SECURITIES COMMISSIONS (IOSCO). *Compliance function at market intermediaries – final report*. A report of the technical committee of the International Organization of Securities Commissions. 2005. Disponível em: <http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD198.pdf>.

KPMG BRASIL. *Perfil global do fraudador: a tecnologia viabiliza e os controles deficientes estimulam a fraude*. KPMG Consultoria: [s.l.], 2016. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2016/09/br-perfil-do-fraudador-2016.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.

KPMGBRASIL. *Pesquisa maturidade do compliance no Brasil*. 2. ed. 2017. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf>. Acesso em: 2 set. 2019.

KUETHEN, Scott. Hiring the right people. *Convene*, Yorba Linda, Feb. 14 2018. Disponível em: <https://www.convenenow.com/blog/hiring-the-right-people>. Acesso em: 20 ago. 2019.

LAGO, Davi. *Brasil polifônico: os evangélicos e as estruturas de poder*. São Paulo: Mundo Cristão, 2018.

LANÇA, Daniel; LAGO, Davi. *O cristão, a igreja e a política*. Belo Horizonte: Independente, 2010.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2009, p. 110.

MUCELIN, Rodrigo Antônio Balczarek. *Compliance*—responsabilização dos administradores e colaboradores de Pessoa Jurídica na Visão do Criminal Compliance. [2017]. Disponível em: https://rodrigomucelin1978.jusbrasil.com.br/artigos/548201892/compliance-responsabilizacao-dos-administradores-e-colaboradores-de-pessoa-juridica?ref=topic_feed. Acesso em: 2 set. 2019.

OLIVEIRA, Luis Gustavo Miranda de (Org.). *Compliance e integridade: aspectos práticos e teóricos*. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção*. Brasília, 2007. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf. Acesso em: 3 dez. 2017.

PEREIRA, Flávio Henrique Unes; RIBEIRO, Márcio de Aguiar. *Qual o papel do compliance na responsabilização objetiva das empresas?* 2015. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2015-ago-12/qual-papel-compliance-responsabilizacao-empresas>. Acesso em: 28 nov. 2017.

PONTES, Gustavo. Uma breve análise sobre fraude – 2014 Report ACFE. *LinkedIn*, [s.l.], 7 dez. 2015. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/uma-breve-an%C3%A1lise-sobre-fraude-2014-report-acfe-flor%C3%A0ncio-pontes/?trk=mp-reader-card>. Acesso em: 20 ago. 2019.

REIS, Márlon. *A República da propina*. São Paulo: Planeta, 2016.

REIS, Márlon. *O nobre deputado: relato chocante (e verdadeiro) de como nasce, cresce e se perpetua um corrupto na política brasileira*. Rio de Janeiro: LeYa, 2014.

RODAS, Sérgio. 39% dos envolvidos em crimes financeiros no Brasil são ligados a agentes públicos. *Consultor Jurídico*, Rio de Janeiro, 18 maio 2017. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-mai-18/39-envolvidos-crimes-financeiros-sao-ligados-politicos>. Acesso em: 20 ago. 2019.

ROSSETTI, José Paschoal; SOLÉ; Adriana de Andrade. *Governança corporativa – fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SAAVEDRA, Giovanni Agostini. Reflexões iniciais sobre criminal compliance. *Boletim IBCCRIM*, São Paulo, v. 18, n. 218, p. 11-12, jan. 2011. Disponível em: <http://espacocriminologico.blogspot.com.br/2011/01/reflexoes-iniciais-sobre-criminal.html>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SARCEDO, Leandro. *Compliance e responsabilidade penal da pessoa jurídica: construção de um novo modelo de imputação baseado na culpabilidade corporativa*. São Paulo: Saraiva, 2016.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. *Compliance, direito penal e lei anticorrupção*. São Paulo: Saraiva, 2015.

SPÍNOLA, Luíza Moura Costa. Criminal compliance e a responsabilidade dos colaboradores da empresa. *Revista Jurídica Verbis*, Rio Grande do Norte, v.42, s.d., p. 187-208, 2017.

STANDARDS AUSTRALIA. *Australian Standard: Compliance Programs*. 2. ed. Sydney: Standards Australia, 2006. Disponível em: <http://aeacompliance.com/images/documentos/AS-3806-2006-Compliance-Standard.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2019.

SYSLA, Alain Casanova. Legal e compliance. Madrid, *Difusión Jurídica*, 2012, p. 33.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. *Índice de percepção da corrupção 2018*. 2018. Disponível em: <https://ipc2018.transparenciainternacional.org.br/>Acesso em: 20 ago. 2019.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Global corruption barometer: citizens' voices from around the world*. Nov. 14 2017. Disponível em: https://www.transparency.org/news/feature/global_corruption_barometer_citizens_voices_from_around_the_world. Acesso em: 20 ago. 2019.

TROKLUS, Debbie; WARNER, Greg; SCHWARTZ, Emma Wollschlager. *Compliance 101: How to build and maintain an effective compliance and ethics program*. *Society of Corporate Compliance & Ethics*, Minneapolis, 2008.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNDOC). *UNODC e Corrupção*. Disponível em: <http://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/corruptcao/>. Acesso em: 26 mar. 2017.

SOBRE A EDITORA SG ACADEMY

A Editora SG Academy é resultado de uma das ações de responsabilidade social da empresa SG Compliance. Somos a primeira editora especializada em Compliance do mundo 100% open access. Isso significa que todos os custos de publicação são arcados pela SG Compliance e todas as nossas publicações podem ser baixadas gratuitamente no nosso site com um simples clique!

DANIEL PERRELLI LANÇA

- Fundador e Sócio da SG Compliance.
- Especialista em Gestão de Riscos pela Harvard University.
- Consultor de implementação da ISO 37001 certificado pela ABNT.
- CCEP-I™ Certified Compliance & Ethics Professional International pela Society of Corporate Compliance and Ethics.
- CPC-A® Certificação de Profissional de Compliance Anticorrupção pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).
- Compliance Officer do Instituto Inhotim.

RODOLFO VIANA PEREIRA

- Fundador e Sócio da SG Compliance.
- Advogado e consultor.
- Professor da Faculdade de Direito da UFMG.
- Doutor pela Universidade de Coimbra/Portugal.
- Mestre pela Universidade Federal de Minas Gerais.
- Pós-Graduado pela Universidade de Paris II/França e pela Universidade da Califórnia, Irvine/EUA.

O livro é o primeiro guia prático para auxiliar empresas e órgãos públicos a implementar ou aprimorar seu Programa de Compliance de Integridade com vistas a obter a Certificação ISO 37001 (Sistema de Gestão Antissuborno).

Os autores Daniel Lança (Compliance Officer do Instituto Inhotim) e Rodolfo Viana Pereira (Advogado e Professor da UFMG), ambos sócios da empresa SG Compliance, abordam, passo-a-passo, os requisitos da norma ISO 37001, com dicas e observações oriundas de suas experiências pessoais em consultorias para obtenção da certificação.

Cada vez mais, os órgãos encarregados de aplicar a legislação anticorrupção e, ademais, as boas práticas de mercado exigem que as organizações adotem Programas robustos de Compliance de Integridade.

Nesse contexto, a obtenção da ISO 37001 torna-se primordial sobretudo para as empresas que planejam captar investimento, que contratam com o poder público, que estão na cadeia de fornecimento de grandes empresas, que atuam em mercados regulados, que possuem capital aberto ou que pretendem ter relevância para além do nível local.

ISBN 978-65-991875-2-0



9 786599 187520