

DANIEL LANÇA

ÉTICA EM TEMPOS DE CÓLERA



sg academy

DANIEL LANÇA

ÉTICA EM TEMPOS DE CÓLERA

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/>

SOBRE A SG COMPLIANCE



Nosso propósito é impulsionar integridade para a sustentabilidade dos negócios. Ajudamos empresas e organizações a demonstrar que são confiáveis. Fazemos isso através da avaliação, estruturação e gestão de GRC – Governança, Risco e Compliance, por meio de tecnologia (Plataforma Journey) ou mediante consultoria sob medida.

Pioneira no mercado nacional e reconhecida como uma das empresas mais inovadoras na área, apoiamos nossos clientes seja com oferta de solução tecnológica integral a baixo preço, seja com refinadas técnicas de consultoria para demandas complexas.

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/> e em <https://www.compliancejourney.net/>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Lança, Daniel

Ética em tempos de cólera [livro eletrônico] /

Daniel Lança. – 1. ed. – Belo Horizonte, MG :

SG Academy, 2023.

PDF

ISBN 978-65-991875-3-7

1. Artigos - Coletâneas 2. Compliance 3. Gestão
de riscos 4. Governança corporativa 5. Ética (Moral
filosófica) I. Título.

23-150119

CDD-658.4

Índices para catálogo sistemático:

1. Ética : Governança corporativa : Compliance :
Administração 658.4

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Sumário

Prefácio	07
Apresentação	11
Por que as 'Novas Medidas Contra a Corrupção' não avançam no Congresso?	15
Quanto vale uma vacina da COVID-19 no mercado clandestino?	19
O Brasil vai mal no Índice de Percepção da Corrupção	22
Em defesa do legado da Lava Jato	25
A nomeação do General afronta a Lei das Estatais	29
Conselheiros da Petrobras podem ser responsabilizados pessoalmente?	33
Corrupção privada importa	36
A prevenção à corrupção na Nova Lei de Licitações	40
O mito da incorruptibilidade	46
Mãos Limpas, Lava Jato e o fim melancólico	52
Judiciário e Ministério Público dão os primeiros passos rumo ao compliance	60
O que o fim do Globo de Ouro pode ensinar?	64
Empresas do grupo Odebrecht recebem certificação antissuborno	68
Retrocessos evidentes no combate à corrupção	72
O curioso caso da corrupção sindrômica	76
Os três compromissos da agenda anticorrupção	80
Limites éticos à liberdade de não se vacinar	84
Quem guarda o guardião das empresas?	88
O alto risco do intermediário	92
Por que mais lobby significa menos corrupção?	96

Precisamos falar sobre a cultura de pagar comissão	100
Partido de Moro implementa programa de compliance anticorrupção	103
O preço da desconfiança	106
A pandemia colocou à prova a noção de ética	109
Os riscos que não se veem	112
O que é braintrust, segredo centenário dos Presidentes dos EUA	116
As três torres de Putrajaya e um modelo anticorrupção para o Brasil	120
O ponto G do ESG	124
Os três tipos de corrupção (e como combatê-los)	127
É possível gerar comportamento de conformidade nas empresas?	130
A questão ética da terceira dose no mundo	135
O oráculo do suborno transnacional	138
O incômodo assunto que as empresas ESG precisam enfrentar	142
O crime de desacato ainda faz sentido?	145
O protagonismo das empresas na agenda climática pós COP 26	148
O termômetro das empresas (verdadeiramente) éticas	150
A tragédia da experiência antiética do cliente	153
A extinção das empresas que só pensam no lucro	156
Um estadista no Tribunal de Contas da União	161
É chegada a hora do Tribunal Internacional Anticorrupção?	164
Por que o Brasil não pune oligarcas russos?	169
Quem quer dinheiro?	173
Lições anticorrupção da Romênia	177
Divers(idade) e governança multigeracional	181
Caso Americanas: a governança falhou?	185

Prefácio

Nesta obra Daniel Lança examina diversos aspectos das sociedades contemporâneas à luz dos conceitos éticos. Com sua habitual capacidade analítica e cultura jurídica, Lança resgata as premissas éticas da cidadania. Foi o historiador das ideias J. G. A. Pocock que observou como as caracterizações da cidadania grega e romana no período clássico servem de padrões conceituais para entendermos a cidadania contemporânea. No modelo grego, especialmente na Atenas dos séculos 4 e 5 antes de Cristo, o aspecto-chave é a igualdade dos cidadãos como criadores das leis. Em contraste, o modelo romano imperial destacou a igualdade de estatuto dos cidadãos perante a lei. Assim, igualdade de participação e igualdade diante da lei inspiraram diversas teorias da cidadania na tradição ocidental. Ambas as ideias também foram plasmadas na construção da cidadania democrática moderna. Nas democracias constitucionais são enfatizados tanto os meios de participação na realização do bem comum, como a defesa de direitos fundamentais de indivíduos e minorias. O politólogo Sidney Verba afirma que o ativismo cívico atual envolve voto, protesto, apresentação de ideias, engajamento, contribuição financeira e campanha a favor de candidatos aos cargos públicos. Este modelo atual de cidadania apresenta três pré-condições claras: 1) opor-

tunidades de participação; 2) motivação pessoal; 3) recursos de tempo, dinheiro, redes relacionais.

Estas balizas conceituais da teoria política, contudo, ajudam a esclarecer apenas parte da cidadania brasileira contemporânea. Desde a Constituição de 1988, direitos fundamentais são assegurados do ponto de vista formal. E como se percebe no dia-a-dia do Brasil, é inegável a motivação, o interesse, os recursos relacionais, financeiros e temporais disponíveis de vários brasileiros, e a manifestação permanente e ostensiva de suas ideias políticas. Por outro lado, verifica-se a escalada de truculência, agressividade, desrespeito, violência verbal e física vinculadas ao exercício da cidadania. Como explicar esta incivildade e intolerância entre grupos políticos divergentes? Por que os padrões básicos da cidadania são insuficientes para gerar no Brasil um ambiente político menos violento?

Podemos apontar pelo menos um aspecto da cidadania, ainda mais elementar que os citados acima, que não se percebe no Brasil: as premissas éticas e solidárias que a noção de cidadania exige. Tanto as teorias clássicas como as teorias modernas de cidadania pressupõem algum grau de solidariedade e reciprocidade entre cidadãos. Os integrantes de uma comunidade política precisam ver uns aos outros como parceiros iguais na empreitada coletiva pela coexistência. Qualquer noção de cidadania requer uma noção

mínima de “cidade”, ou seja, de comunidade. Assim, aqueles grupos e indivíduos que persistem no ativismo político fanático, voltado ao simplismo de atacar e destruir o grupo político adversário, insurgem contra a linha mais elementar da cidadania: a ética da fraternidade. Quem não reconhece o outro como irmão em algum nível, não se sente responsável por ele em nenhum nível. É exatamente esta responsabilidade ética que Daniel Lança resgata com maestria nesta obra indispensável para se compreender os dilemas públicos contemporâneos. Boa leitura!

Davi Lago
Verão de 2023

Apresentação

Este livro é um apanhado de quarenta e cinco artigos de opinião que escrevi, nos últimos meses, em veículos nacionalmente tradicionais, como *Estadão*, *Veja*, *Estado de Minas*, *Gazeta do Povo* e *Diário do Comércio*, e têm um objetivo comum e uma mesma linha mestra: abordar didaticamente temas de ética e governança corporativa, gestão de riscos e *compliance* a partir de notícias que dão nos jornais.

Tais artigos são comumente utilizados em minhas aulas para ilustrar pontos importantes e caem como luva nos casos concretos dos noticiários. Devem, portanto, serem lidos com o olhar do pedagógico-pragmático que busca um caso para ilustrar um *ponto*. Alguns deles enfrentam o *status quo* político, sem qualquer conotação ou preferência partidária, e faço votos que o leitor não leve as críticas ao sangue quente da polarização que ainda enfrentamos.

Aliás, este é o ponto principal da própria existência do livro: buscar nos elementos da ética um antídoto aos tempos de cólera que vivemos. Não tenho a menor dúvida que um dos maiores problemas que vivemos vem da falta de empatia com o outro, e esse é o elemento fundamental da ética filosófica. Quero propor aqui três provocações e uma conclusão: o que não é ética; o que nem sempre é ética; e a concepção

clássica, filosófica de ética. Finalizo respondendo a pergunta proposta.

Ética definitivamente não é estética, isto é, não é uma imagem moralista que funciona como enfeite que se possa exibir. Sua concepção perpassa escolhas diárias – muitas vezes difíceis quando ninguém está vendo. A ética de aparências não se sustenta; em tempos de informações aceleradas, tal fachada é demolida com facilidade. Nos dias de hoje, inversamente à máxima de Pompeia, mulher de César, *não basta parecer honesto, é preciso ser honesto*.

Ética também não é apenas sobre corrupção, diferentemente do que se prega nos treinamentos de *compliance*. Seu conceito é muito mais abrangente que simplesmente estar em conformidade com as normas, leis, regulações. Ao contrário. Por vezes, o cumprimento cego às regras pode ser uma decisão altamente antiética, ao passo que uma escolha ética pode caminhar para o descumprimento a determinadas normas do *status quo*, como no caso daqueles que abrigavam judeus durante a segunda guerra mundial, em clara afronta às leis nazistas da época.

O que, então, é ética?

Aristóteles acreditava que ética está intimamente ligada à *justa medida*, à prática de uma justiça *teleológica* que compreende que toda escolha possui uma finalidade: a felici-

dade. Kant afirmava que ética é deontológica e insere-se no pressuposto da razão universal que guia o dever bem estar social. Tal conduta fará o bem coletivo? Se sim, esta é uma atitude ética; se não, antiética.

Em síntese, é possível dizer que ética é o agir humano no mundo e representa um conjunto de valores que orienta o comportamento entre pessoas e a conduta social, não apenas individual. Só falamos em ética porque vivemos em coletividade; se vivêssemos sozinhos no mundo, não haveria por que discutir ética porquanto não há convivência coletiva. Portanto, ética vai muito além de corrupção; ela está intrínseca ao respeito, à convivência com a diferença e na coabitação pacífica, justa e harmoniosa entre seres humanos. Ética envolve, inclusive, como lidamos com a natureza, já que a sustentabilidade pressupõe pensar nas próximas gerações.

Espero que nas próximas páginas você encontre reflexões que traduzam ações éticas no cotidiano em meio aos tempos de cólera que vivemos.

Por que as ‘Novas Medidas Contra a Corrupção’ não avançam no Congresso?

Se existe um consenso entre os especialistas em combate à corrupção é o fato de que a mera repressão – leia-se, persecução penal – não resolve o problema. Não existe bala de prata anticorrupção, e verdade seja dita, é impossível varrê-la do mapa por completo. Para enfrentar de fato a corrupção é preciso construir reformas estruturais – sobretudo legislativas – e cujos resultados se medem a longo prazo.

O Brasil chegou a caminhar nesse sentido no passado recente. Após o início estrondoso da Operação Lava-Jato, o Ministério Público Federal (MPF) patrocinou em 2015 o Projeto de Lei (PL 4.850/16) das “Dez Medidas contra a Corrupção” que, após receber mais de dois milhões de assinaturas, passou a tramitar no Congresso Nacional por iniciativa popular. Seu fim foi trágico: o pacote de medidas foi destruído pela Câmara dos Deputados na trágica noite de comoção pela queda do avião da Chapecoense.

A sociedade civil engajada na luta contra a corrupção logo compreendeu que era preciso uma nova investida a fim de propor as reformas que o país precisa de maneira mais enfática – a simples proposição de um projeto de lei, oriundo

do MPF, gerava mais apatia do que empatia no Congresso. Assim, sob iniciativa da Transparência Internacional e da Fundação Getúlio Vargas, mais de 300 especialistas se juntaram para subscrever o maior pacote legislativo de proposições anticorrupção do mundo: *As Novas Medidas contra a Corrupção*.

Nas eleições de 2018, a pauta nacional estava umbilicalmente ligada ao combate à corrupção: Presidente, Governadores e Congressistas foram eleitos fortemente sustentados na retórica anticorrupção e apoiados por uma população ávida por mudanças. Contudo, apenas 45 dos congressistas eleitos eram formalmente comprometidos com as *Novas Medidas contra a Corrupção*, e, na prática, foi esse o retrato do novo Parlamento brasileiro: a retórica não se concretizou em aprovação de Projetos de Lei. Mas por quê?

O ano de 2019 era a oportunidade perfeita com Executivo e Legislativo recém empossados e com respaldo popular para encarar reformas estruturantes. Boa parte desse esforço, entretanto, foi investido no Projeto de Lei Anticrime (com avanços anticorrupção bastante tímidos e forte pauta armamentista e na excludente de ilicitude), além da Reforma da Previdência. Já em 2020, a pauta nacional foi tomada por inteiro pela pandemia, com poucos avanços legislativos em outras temáticas.

A Câmara dos Deputados até aprovou um PL que dobrava a pena dos crimes contra a Administração Pública praticados por ocasião de calamidade (especialmente relacionada com a COVID-19). Mas esse é o retrato de um parlamento que atua apenas reativamente, não proativamente, e que obviamente não resolve o problema. Talvez por isso o Senado sequer deliberou sobre o assunto, que aguarda tramitação interna.

Hoje, a pauta de combate à corrupção ressoa com avanços tímidos sobretudo por iniciativa persistente da Frente Parlamentar Ética contra a Corrupção. Todavia, apesar dos esforços na apresentação de PLs, não houve consenso para que qualquer destes projetos pudesse ir à votação no plenário das Casas legislativas.

Na *realpolitik*, é possível dizer que o discurso anticorrupção ficou órfão dos principais campos políticos. A esquerda, historicamente defensora dessa agenda, se viu imersa em escândalos como o Mensalão e a Lava Jato e, ao invés de fazer a *mea culpa*, transformou o tema em tabu. A extrema direita, por outro lado, deixou de defender pragmaticamente o combate à corrupção após o rompimento do Governo com o ex-Ministro da Justiça Sérgio Moro e após deslizamentos indefensáveis do Presidente da República nos esquemas de rachadinha dos filhos.

No final das contas, por que as Novas Medidas contra a Corrupção não avançaram no Congresso? A resposta é simples: não há vontade política. Ponto. Se combater a corrupção significa na prática *não roubar, não deixar roubar e punir efetivamente quem rouba*, nossa classe política é indefensavelmente pró corrupção, ainda que omissão. Uma dura verdade inconveniente.

Quanto vale uma vacina da COVID-19 no mercado clandestino?

Na economia, o termo *escassez* representa a disparidade entre pouca oferta e muita demanda; cria-se, assim, a concepção de *valor*. Ouro e diamante são elementos valiosos porque são tanto raros quanto desejados. Nesta semana, entretanto, outro objeto tornou-se inigualavelmente valioso: a vacina contra COVID-19 é uma mistura perfeita de escassez, e diferentemente de ouro ou diamante será transportada, gerida e distribuída pelo governo brasileiro espalhado nos três entes federativos – uma receita perigosa e explícito o porquê.

Governos não são um primor em gestão, ainda mais quando se trata de logística e distribuição de algo assim tão valioso. Se não fosse assim, transportaria também dinheiro ao invés de contratar carros fortes e empresas de segurança. É verdade que as Forças Armadas estão ajudando, e é provável que a Polícia Militar dê apoio operacional para que a vacina chegue aos postos de saúde.

Se o transporte for de fato seguro, a *gestão* e a *distribuição* serão os grandes desafios de Estados e municípios. Não do ponto de vista operacional (para fazer chegar a vacina

ao paciente final), mas sobretudo no combate à fraude, ao suborno e ao conflito de interesses.

O primeiro destes riscos – a *fraude* – pode ser materializado pela mera subtração por quem tem o dever de guarda ou pelo controle fraudulento de estoque – como no caso de baixa indevida de uma vacina não aplicada, por exemplo.

Já o risco de *suborno* é evidente: este acontece quando o servidor público responsável pelo transporte, guarda ou manuseio solicita ou recebe vantagem indevida para desviar a vacina para outrem. Ambas são punidas pela legislação criminal.

Existe ainda um terceiro risco, ainda mais perigoso porque reside numa zona cinzenta legal: o *conflito de interesses*. Esse acontecerá toda vez que a fila de espera das vacinas (como a do grupo prioritário) não for respeitada de maneira objetiva. Ou seja, se o porteiro de um posto de saúde passa alguém da sua família na frente, ou se um Prefeito Municipal resolve vacinar a si ou a sua família às escondidas.

Notícias como essas já começaram a chegar. Há alguns dias, a filha do ex-prefeito de Ponta Grossa/PR apareceu no TikTok gabando-se de ter um frasco da vacina Coronavac, produzida pelo Instituto Butantan¹. Enquanto no Brasil, promotores de justiça do Estado de São Paulo chegaram a dis-

1 <https://catracalivre.com.br/saude-bem-estar/filha-de-prefeito-aparece-com-frasco-da-coronavac-no-tiktok/>

cutir a inclusão de seus membros na vacinação prioritária², no Reino Unido, a Rainha Elisabeth, de 94 anos, afirmou que não furaria a fila³ e participaria do procedimento normal do grupo prioritário como qualquer outro cidadão britânico.

Nesse momento, algumas perguntas incômodas precisam ser feitas: a fila do grupo prioritário será 100% seguida à risca e de maneira objetiva (por exemplo, por ordem de chegada)? O que impede um bilionário de comprar algumas vacinas para imunização da sua família? Quem garante que o estoque das vacinas não será fraudado, desviado ou roubado?

A resposta não é simples: é preciso uma Administração Pública com cultura de integridade na ponta, bons controles internos antifraude/anticorrupção e auditorias robustas e confiáveis, conhecidas modernamente como as três linhas de defesa.

Se no setor privado, pesquisas recentes mostram que empresas perdem em média 5% do seu faturamento por conta de irregularidades e fraudes⁴, o que esperar da gestão pública diante deste cenário novo e desafiador de gerir, transportar e distribuir uma vacina tão valiosa? Talvez os políticos não estejam tão preocupados, especialmente se forem vacinados primeiro.

2 <https://www.conjur.com.br/2020-dez-03/pgj-nao-pedir-vacina-prioritaria-membros-mp-sp>

3 <https://istoe.com.br/rainha-elizabeth-ii-nao-vai-furar-fila-da-vacina-anti-covid/>

4 <https://www.nsctotal.com.br/noticias/empresas-perdem-5-do-faturamento-com-fraudes>

O Brasil vai mal no Índice de Percepção da Corrupção

Desde 1995, a Transparência Internacional – maior ONG de combate à corrupção do mundo – apresenta ao mundo o Índice de Percepção da Corrupção (IPC), uma pesquisa metodologicamente apurada sobre a sensação de corrupção, já que o cômputo da corrupção em si é de difícil aceitação pela sua própria natureza fraudulenta, sorrateira e camuflada. O IPC de 2020 foi divulgado hoje e o Brasil vai muito mal. Estamos na 94ª posição (em 180 países) com apenas 38 pontos (em 100 possíveis), atrás de países como Kuwait, Senegal e China. Culpa de quem?

Nossa primeira reação é culpar os políticos, e estamos certos. A própria Transparência Internacional alerta para uma série de retrocessos no combate à corrupção no Brasil nos últimos anos, especialmente neste Governo, paradoxalmente eleito na esteira da retórica anticorrupção.

Nos últimos dois anos, o Brasil não avançou nas reformas estruturantes necessárias, sem apoio do Executivo e sem empenho do Legislativo. Um exemplo são as *Novas Medidas contra a Corrupção*, o maior pacote legislativo anticorrupção do mundo, simplesmente ignorado pelo Congresso Nacional.

O Governo Federal não ajudou e ainda atrapalhou. Ataques à imprensa e tentativa de enfraquecimento das instituições democráticas – como nos casos envolvendo a Polícia Federal, o COAF e as nomeações de Aras para a PGR e Nunes Marques para o STF – são alguns dos argumentos que podem explicar a queda do Brasil no IPC.

O próprio Presidente da República, em um pronunciamento oficial, disse que *ele mesmo acabou com a Operação Lava-Jato porque no seu governo não existiria mais corrupção*. Tal negacionismo não só expõe a imensa fragilidade no combate à corrupção como apresenta tendências de mais desmonte num futuro próximo.

Os efeitos do enfraquecimento no combate à corrupção já são evidentes. Os casos mais claros podem ser vistos nas centenas de escândalos de corrupção, fraude e conflitos de interesses relacionados no combate ao COVID-19: primeiro nas licitações fraudulentas de insumos (como respiradores, por exemplo) e agora no gerenciamento de vacinas (fura-filas e desvios de doses).

A crise em Manaus é um bom exemplo. Ali, má gestão e corrupção caminharam justas, e não à toa, o Ministério Público pediu a prisão do Prefeito e da Secretária de Saúde do município manauara.

Quais as soluções para avançarmos no combate à corrupção no Brasil? A Transparência Internacional aponta quatro caminhos necessários: fortalecimento das instituições fiscalizadoras; garantia de licitações abertas e transparentes; defesa da democracia e promoção do espaço cívico e a transparência de dados públicos. Como diria o poeta, *a lição já sabemos de cor, só nos resta aprender.*

Em defesa do legado da Lava Jato

Nesta semana a força tarefa da Lava Jato foi oficialmente desfeita, e seus procuradores passaram a integrar outras frentes dentro do Ministério Público Federal. De alguma maneira, isso já era esperado e é até natural que forças tarefas tenham prazo de validade. A realidade nos bastidores, porém, é mais cruel. Existe um bombardeio no *modus operandi* de combate à corrupção inaugurado pela Lava Jato que quer sepultar o legado da Operação. Há sérios motivos para nos preocupar quando olhamos para o futuro do combate à corrupção no Brasil.

Todos sabem que existe uma luta desigual no combate à corrupção em qualquer lugar do mundo: de um lado, corruptos e corruptores, que desviam anualmente bilhões do erário público à custa do povo que sofre para pagar impostos. Do outro, quem luta para que isso não aconteça (prevenção) ou para trazer justiça aos que roubam (punição).

Depois de anos de força descomunal pró-persecução penal (2014-2020), o pêndulo parece mudar de direção. Forças poderosas movimentam-se sorrateiramente nos bastidores, quase imperceptivelmente. A luta é desigual porque quem rouba paga os melhores escritórios de advocacia e tem

as melhores estratégias de relações públicas e de comunicação Relembremos apenas os últimos capítulos.

Nesta semana, o Ministro do Supremo Tribunal Federal Ricardo Lewandowski suspendeu o sigilo das supostas conversas entre procuradores e o ex-juiz Sérgio Moro, trazendo à tona as discussões sobre a legalidade da Operação Lava-Jato e, com ela, a gota d'água daqueles que querem sepultar o símbolo da luta contra a corrupção no Brasil. Também nesta semana, o líder do governo na Câmara, Dep. Ricardo Barros (PP/PR), disse que um casuísmo da Lava Jato tirou a eleição de 2018 de Lula.

Há um necessário debate sobre garantias constitucionais do contraditório e da ampla defesa e, em última análise, do próprio Estado de Direito, que deve ser enfrentado sem paixões partidárias ou ideológicas. De fato, os fins não justificam os meios, e não faz o menor sentido combater à corrupção atacando a lei e a ordem.

Porém, não acredito em qualquer mácula que leve a uma invalidação ou nulidade processual capaz de colocar em xeque a imparcialidade da justiça, nem mesmo sobre as supostas conversas entre procuradores e o juízo da ação penal. As sentenças condenatórias passaram por um duplo (em alguns casos, quádruplo) grau de jurisdição, aferindo

assim a lisura processual. E se houver algum recurso aceito, que ótimo. Viva a democracia e as instituições!

Alguns ainda tentam deslegitimar a Lava Jato ao argumentar que a condução dos processos seguiu interesses político-partidários e atacou apenas um lado da corrente ideológica. Quem diz tal coisa certamente não compreende os princípios norteadores do direito processual penal, que determina que a jurisdição estabelecida na 13ª Vara Criminal de Curitiba aplica-se a todos os processos conexos às denúncias na Petrobras, definindo assim a competência do juiz natural.

Além do mais, há aí uma questão lógica: se a Lava Jato supostamente atacou apenas um lado do espectro ideológico, não deveríamos ter mais forças tarefas como a Lava Jato (ao invés de atacar a maior frente de combate à corrupção do país)? Se ninguém em sã consciência defenderia a corrupção abertamente, por que tanta gente quer ver a Lava Jato sepultada?

Assim, repito: o que está em jogo é muito maior que questões pontuais de processualística penal. O legado da Lava Jato e o seu modelo de combate à corrupção estão em xeque. Se desejamos mitigar esse mal tão terrível que afeta a saúde pública, tira dinheiro da educação e de obras de infraestrutura, não podemos simplesmente ceder às estra-

tégias de forças poderosas a quem a corrupção interessa. Caso contrário, a história da operação italiana Mãos Limpas se repetirá, transformando o cenário de corrupção de modo ainda mais desolador do que antes. Qualquer semelhança com a *mani pulite* não é mera coincidência.

A nomeação do General afrenta a Lei das Estatais

Há quase cinco anos, o país dava um passo importante na moralização da gestão das empresas públicas. Era junho de 2016 quando a Lei Federal nº. 13.303 foi sancionada. Conhecida como Lei das Estatais, ela renovava a esperança de que empresas estatais e sociedades de economia mista não sofreriam mais interferências político-partidárias, introduzindo conceitos de governança corporativa, integridade e *compliance* já aplicáveis nas empresas privadas.

Na última sexta-feira, dia 19/02, ao indicar o nome do próximo Diretor-Presidente da Petrobras, General Silva e Luna, o Presidente da República Jair Bolsonaro fez exatamente o inverso: interferiu diretamente na autonomia da empresa petroleira, afrontando a Lei das Estatais, tanto na forma quanto no conteúdo. Explico.

Quanto à forma, esta não poderia ter sido pior. Ao não tolerar a autonomia da estatal para precificar a gasolina e o diesel, o Presidente da República atropelou o rito esperado por empresas de governança como a Petrobras, antecipando o nome do novo Diretor-Presidente e o motivo da nomeação.

Segundo a Lei das Estatais, em consonância com a Lei das Sociedades por Ações (Lei Federal nº. 6.404/76), o Conselho de Administração é o único órgão responsável por selecionar os membros da diretoria, incluindo o Diretor-Presidente. No caso de uma sociedade de economia mista, como a Petrobras, ao acionista controlador (leia-se, Governo Federal), compete preservar a independência do Conselho de Administração no exercício de suas funções.

Obviamente, é do jogo democrático que o acionista controlador externe preferência na indicação de determinados nomes para a diretoria estatutária, desde que atenda o interesse público que justificou a criação da companhia, e sem prejuízo das responsabilidades previstas na Lei das S/A.

O que aconteceu, entretanto, foi diferente: o Presidente da República está nitidamente constringendo o Conselho de Administração a nomear determinado Diretor-Presidente, e assim interfere na estatal por interesses político-ideológicos em evidente conflito de interesses.

Quanto ao conteúdo, também erra o Presidente da República. O General Silva e Luna não cumpre um dos quatro requisitos obrigatórios previstos no artigo 17 da Lei das Estatais, qual seja, formação acadêmica compatível, nem preenche os requisitos estabelecidos no Estatuto Social da

empresa: capacidade profissional, notório conhecimento e especialização na respectiva área de gestão.

Não que o General seja incompetente – ele possui Mestrado e Doutorado. O ponto é que as áreas de *expertise* do General são em ciências e operações militares. Convenhamos, nada tem a ver com os desafios de liderar uma empresa do setor de óleo e gás, num mercado ultra regulado e com enormes complexidades, cujo faturamento supera R\$ 300 bilhões, com quase 50 mil funcionários e capital aberto no Brasil e em Estados Unidos.

Para tais funções, o executivo já precisa dominar áreas-fim, como exploração e produção de óleo e gás em terra e águas rasas, profundas e ultra profundas, refino industrial, poços marítimos, sistemas submarinos e de superfície; e áreas-meio (corporativas), tais como gestão financeira, EBITDA, nível de endividamento, estratégias globais de investimentos e desinvestimentos, relacionamento com investidores e governança corporativa, gestão de riscos e *compliance*. Em uma análise mais aprofundada, não é possível dizer que a formação acadêmica do General seja compatível com os desafios para presidir a Petrobras.

Nesse caso, o mercado foi um bom termômetro: em um único dia a Petrobras perdeu quase R\$ 60 bilhões em valor de mercado. Foi a resposta adequada a um tipo de

interferência política que não é mais tolerada num contexto corporativo de respeito absoluto às leis e as melhores práticas de governança corporativa.

Conselheiros da Petrobras podem ser responsabilizados pessoalmente?

Com a tumultuada indicação de mudanças na Diretoria da Petrobras, os efeitos já são sentidos no seu Conselho de Administração, o órgão mais importante da governança da estatal. Cinco conselheiros disseram que não querem ser reconduzidos ao cargo e há um clima de tensão ao antever possíveis ações judiciais contra seus membros. De fato, os Conselheiros podem ser responsabilizados pessoalmente?

A resposta é que potencialmente sim. Há, inclusive, histórico de responsabilização pessoal de conselheiros da Petrobras num passado recente. Há alguns anos, o Ministério Público Federal instaurou ação civil pública por improbidade administrativa contra sete ex-conselheiros por causa das interferências do Governo Dilma Rousseff no controle de preços da gasolina e diesel. Houve também, para quem se lembre, processo contra conselheiros no caso da compra da refinaria de *Pasadena*.

Hoje, há pelo menos dois motivos de preocupação dos atuais conselheiros: a permissão de interferência política na estatal visando a política de preços de combustíveis e a eventual aprovação da nomeação de Joaquim Luna e Silva

como Diretor-Presidente sem que ele cumpra os requisitos mínimos estabelecidos na Lei das Estatais.

A legislação estabelece uma série de deveres e responsabilidades dos conselheiros de administração, que podem ser resumidas em uma principal: a defesa dos interesses da companhia. Disso pode-se deduzir, por exemplo, não agir em conflito de interesses ou não aceitar imposições ou interferências abusivas ou contrárias aos melhores interesses da companhia.

Para tanto, omitir-se pode ser tão maléfico quanto agir indevidamente. O artigo 158 da Lei das Sociedades por Ações estabelece que o conselheiro pode ser pessoalmente responsabilizado na medida da sua omissão quando for *conivente, negligente no ato de descobrir atos ilícitos ou se, deles tendo conhecimento, deixar de agir para impedir a sua prática*. E isenta de responsabilidade aquele que consignar por escrito suas divergências em ata. Exatamente o que tem acontecido na Petrobras, sobretudo com conselheiros independentes.

Basicamente, são três os tipos de responsabilização pessoal de conselheiros: *civil, administrativo e criminal*.

A responsabilização *civil* deverá ser conduzida pela própria companhia (no caso de omissão nas estatais, a própria companhia também pode ser responsabilizada) ou por

órgãos de controle, acionistas e mesmo terceiros prejudicados, pleiteando reparação de danos. Isso pode acontecer no Brasil e no exterior, já que a Petrobras tem ações negociadas fora do país.

Administrativamente, conselheiros também pode ser responsabilizados pessoalmente, por ação de órgãos de controle externo, tais como Tribunal de Contas da União (TCU), Comissão de Valores Imobiliários (CVM) e mesmo pelo Ministério Público Federal (MPF) mediante ação civil pública, inclusive por improbidade administrativa.

Por fim, é possível também eventual responsabilização *criminal*, com base no artigo 177 do Código Penal, que preceitua punição nos casos de fraudes e abusos na administração de sociedade por ações, quando há utilização de informação falsa ou ocultação de fato de maneira fraudulenta e em prejuízo dos interesses da companhia.

Mesmo com a saída de cinco conselheiros, que naturalmente serão substituídos, as próximas decisões do Conselho de Administração da Petrobras estarão sob especial atenção de órgãos de controle, acionistas e terceiros eventualmente prejudicados que poderão, nos termos da lei, acionar não apenas a companhia, mas também seus conselheiros pessoalmente. A ver os próximos capítulos.

Corrupção privada importa

Em 27 de maio de 2015, sete executivos internacionais de futebol foram presos por corrupção, incluindo o ex-presidente da CBF, José Maria Marin, deflagrando o *FifaGate*, operação oriunda de investigação conjunta das justiças dos EUA e da Suíça. Mas por que operações como estas não acontecem no Brasil?

Acompanhe comigo a lógica: se, no Brasil, ocorrer um suborno para facilitar, digamos, a contratação da empresa X em uma licitação pública, as penas previstas podem chegar a 12 anos para quem solicita ou recebe (corrupção passiva), além de até oito anos para quem oferece ou promete a propina (corrupção ativa). Se o mesmo acontece entre duas empresas privadas – como no futebol – não há punição cabível na legislação brasileira.

Foi exatamente o que aconteceu no caso do *Cruzeiro*. Para buscar alguma punição, o Ministério Público de Minas Gerais precisou de criatividade para denunciar ex-dirigentes do clube por *lavagem de dinheiro, apropriação indébita, falsidade ideológica e formação de organização criminosa*. Caso houvesse a tipificação do crime de corrupção privada, a persecução penal seria certamente mais assertiva e eficiente.

É possível que a lógica do legislador da década de 1940, quando o Código Penal foi elaborado, fosse de que apenas a corrupção que envolvesse dinheiro público – digo, do pagador de impostos – mereceria ser punida. Faz sentido a lógica liberal do direito penal mínimo nesse caso.

Entretanto, a corrupção privada também merece tutela legal, uma vez que prejudica a livre concorrência, mitiga a competitividade, gera dominação artificial de mercado e aumenta arbitrariamente os lucros a partir do exercício abusivo de posição dominante. Em última análise, as distorções geradas nos preços prejudicam o consumidor final daquele mercado específico.

Obviamente, há ainda o argumento *filosófico*: pagar ou aceitar uma vantagem indevida como um incentivo ou recompensa para agir ou deixar de agir em relação ao desempenho das suas obrigações é igualmente repreensível, independentemente se há ou não dinheiro público envolvido.

Por tudo isso, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção de 2003 – do qual o Brasil é signatário – estabeleceu o compromisso aos Estados membros de adotar medidas para qualificar o suborno privado como delito *quando cometido intencionalmente no curso de atividades econômicas, financeiras ou comerciais* (artigo 21). Países como

Reino Unido, França, Alemanha, Portugal, Colômbia e Chile, por exemplo, já tipificam a corrupção privada.

Nesse sentido, um primeiro caminho ao país é o da *criminalização* da corrupção privada, tipificando a conduta no Código Penal brasileiro com pena de reclusão e multa. Assim, quem pratica tal ato pode pegar cadeia. Atualmente, há diversos Projetos de Lei neste sentido em tramitação no Congresso Nacional e esta é uma das 70 Novas Medidas Contra a Corrupção (nº. 46).

Outro caminho possível, também presente das Novas Medidas Contra a Corrupção (nº. 45) é a ideia da *responsabilização das empresas por corrupção privada*, nos mesmos moldes da lógica trazida pela Lei Anticorrupção (Lei Federal nº. 12.846/13). Nesse sentido, haveria a figura da responsabilidade civil e administrativa – sobretudo, multa – às pessoas jurídicas que praticassem a corrupção privada, sem prejuízo das penas aplicáveis aos administradores pessoalmente. Além disso, esta medida propõe os mesmos incentivos à criação de programas de *compliance* às empresas para que promovam a prevenção, detecção e punição da corrupção privada.

O futebol é provavelmente o maior interessado no *lobby* pela desregulamentação da corrupção privada no país, mas não o único. A quem interessa não punir o suborno entre

particulares? Se desejamos exterminar aquele capitalismo absolutamente selvagem, em que vence o mais desleal, é premente importar de fora algumas das melhores práticas citadas acima. Corrupção privada importa.

A prevenção à corrupção na Nova Lei de Licitações

No atual contexto de evidente retrocesso no combate à corrupção no Brasil, uma novidade na legislação nacional traz motivos de celebração: a nova lei de licitações (Lei Federal nº. 14.133/21) entrou em vigor com instrumentos modernos de prevenção à corrupção. Não era tudo o que os especialistas em *compliance* anticorrupção queriam, e há claro espaço para evolução no futuro. Didaticamente, apresento os pontos fortes e os equívocos da nova lei de licitações a seguir.

Já dissemos em outras oportunidades que a corrupção não se combate apenas com persecução penal que, embora importante, não se sustenta sozinha ao bastar-se para enxugar gelo eternamente. É preciso criar um sistema assertivo de prevenção ao suborno para que esse mal sequer veja a luz do dia em situações em que seja possível impedi-lo.

Essa linha de entendimento não é recente, e vem das convenções internacionais de combate à corrupção que o Brasil é signatário e que dispõe tanto sobre ferramentas de transparência nas contratações públicas quanto o fomento à integridade ao setor privado, nomeadamente as convenções

da Organização dos Estados Americanos (OEA), 1996; da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) de 1997 e, mais recentemente, da Organização das Nações Unidas (ONU), de 2002.

Nesse sentido, uma das melhores ações no fomento à integridade junto às empresas que contratam com poder público é o incentivo à implementação e aperfeiçoamento dos Programas de Integridade ou de *compliance*, presentes na nova lei de licitações. Quanto aos Programas de Integridade, são quatro as novidades a serem celebradas na Lei Federal nº. 14.133/21, senão vejamos:

1. No caso das contratações de grande vulto – aquelas acima de R\$ 200 milhões de reais – os Programas de Integridade são obrigatórios ao licitante vencedor, a ser implementado no prazo de seis meses da celebração do contrato administrativo (art. 25, § 4º);
2. Em caso de empate entre duas ou mais propostas, um dos critérios de desempate é o desenvolvimento pelo licitante de Programa de Integridade (art. 60, IV);
3. No caso da aplicação de sanções administrativas, será considerada como atenuante a implantação ou aperfeiçoamento de Programa de Integridade (art. 156, § 1º); e

4. Uma vez responsabilizado administrativamente, cabe ao licitante ou contratado a reabilitação, condicionada – em alguns casos – à implementação ou aperfeiçoamento de Programa de Integridade (art. 163, parágrafo único).

Em todos esses casos, caberá aos órgãos de controle interno (como a Controladoria-Geral da União, no âmbito do Poder Executivo Federal) editar normas e orientações, e, sobretudo, avaliar a adequação e eficácia dos Programas de Integridade dos licitantes ou contratados em cada uma das hipóteses acima.

Outra novidade premiada da nova lei diz respeito à responsabilização administrativa de licitantes ou contratados que pratiquem quaisquer dos atos lesivos contra a Administração Pública previstos na Lei Anticorrupção (art. 155, XII), indo além das condutas típicas de fraudes a licitações conhecidas na antiga Lei Federal nº. 8.666/93.

Um último fato que vale menção honrosa é a criação do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), que além de centralizar dados, registros e sistemas (*big data*), passa a incorporar o acesso ao Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) e ao Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP), dois bancos de dados importantes

para as futuras realizações de *due diligence* que impedirão a contratação de empresas suspensas ou punidas.

A nova lei de licitações, entretanto, também perdeu a oportunidade de avançar ainda mais na prevenção à corrupção. Cito quatro pontos aqui.

1. A obrigatoriedade dos Programas de Integridade só vale para licitações acima de R\$ 200 milhões, provavelmente por alegar certa dificuldade em operacionalizar um sistema de *compliance* por empresas menores. Esse é um mito que precisa ser desconstruído por ser completamente inverídico. A implementação de programas de integridade é cada vez mais acessível, inclusive a microempresas ou aquelas de pequeno porte. E seus benefícios são imensos;
2. A punição das condutas mais graves ainda é tratada na seção sobre crimes – que até tiveram suas penas aumentadas – os quais não se aplicam à pessoa jurídica que se beneficia da conduta ou que determina a prática do delito. Caberia uma visão mais moderna, oriunda do Direito Penal Mínimo, que premia a prevenção corporativa ao mesmo tempo em que gera punição mais assertiva;

3. A multa aplicada nos casos de responsabilização administrativa se dá apenas quanto ao inadimplemento contratual, e seu *quantum* é estabelecido a partir do instrumento convocatório ou limitado ao valor do contrato administrativo – uma enorme diferença em relação ao instituto da multa contabilizada a partir do faturamento bruto do ano anterior estabelecida na Lei Anticorrupção (Lei Federal nº. 12.846/13), muito mais eficaz na prevenção de delitos contra Administração;
4. A avaliação da adequação e eficácia dos Programas de Integridade pelos órgãos de controle interno tende a se mostrar um fardo muito pesado, sobretudo pela carga excessiva de trabalho desses times. Ademais, a tarefa é bastante especializada e poderia ser delegada à iniciativa privada, que funcionaria como auditorias externas independentes, cabendo aos órgãos de controle a supervisão. Há iniciativas muito interessantes nas certificações de *compliance* antissuborno, como a ISO 37001, exigidas atualmente das empresas que assinam acordos de leniência com a União.

Por fim, vale lembrar que o Poder Público pode e deve fomentar a integridade do setor privado, sem entretanto deixar de fazer a lição de casa. Não é razoável exigir

ao privado ações que a própria Administração Pública não implementa. Nesse sentido, é ainda tímido o avanço de institutos de *compliance* público nos órgãos de poder dos três entes federativos. É uma questão de coerência.

O mito da incorruptibilidade

Em alguma circunstância da vida você se sujeitaria à tentação de corromper – ou ser corrompido – no ambiente de trabalho, em qualquer nível? Essa é uma pergunta difícil de ser respondida – e de ser enfrentada. Vale aqui uma reflexão honesta, seja para enterrar alguns mitos que reproduzimos ou para compreender os meandros da natureza humana.

Quem nunca ouviu alguém dizer que um juiz ou um deputado precisa ganhar bem para não se corromper? Seria isso uma verdade? Haveria incorruptibilidade, talvez, de quem vem de boa família? Alguém que já nasceu rico? Obediente a algum credo religioso? Por determinação genética ou social?

Vale dizer que – por uma questão de princípio – a incorruptibilidade corporativa independe do tamanho ou do valor do desvio. A pequena corrupção do cotidiano, conhecida como *endêmica* (como pedir um recibo de táxi de maior valor ou assinar o ponto antes da hora) só difere da corrupção *sistêmica* (como aquela vista na Operação Lava Jato) pelo valor monetário, complexidade do esquema e impacto de quem sofre a fraude, especialmente se o dinheiro for dos pagadores de impostos. *Quem é infiel no pouco é infiel no muito.*

Nessa área de fraudes corporativas, há bastante material de pesquisa que sustenta algumas teorias baseadas em psicologia comportamental aplicada e que ajudam a explicar por que as pessoas cometem tais desvios éticos.

Numa das minhas obras preferidas – *Why they do it: inside the mind of the White-collar criminal* (Por que eles fazem isso: por dentro da mente dos criminosos de colarinho branco, em tradução livre), Eugene Soles traduz anos de entrevistas com fraudadores para explicar as razões de tais delitos a partir de uma série de vícios individuais e corporativos.

Talvez a explicação mais convincente – e particularmente didática – esteja inserida no *triângulo da fraude*, hipótese cunhada por Donald Cressey em 1953, que busca explicar atos de fraude corporativa a partir da coexistência de três elementos: *pressão, oportunidade e racionalização*.

Nesse sentido, é possível explicar porque, em condições circunstanciadas de *stress* ou pressão, alguém possa cometer um ato ilícito, como na situação de metas arrazoáveis ou inalcançáveis ou na desmedida de frustração pessoal ou ansiedade. Nessas circunstâncias, coexistiria o elemento da racionalização do risco *versus* recompensa, em que o benefício daquela fraude superaria a chance de ser pego. Certos executivos podem ser altamente qualificados para

essa análise. Uma pesquisa desenvolvida em 2007 mostrou que 58% dos *traders* disseram que trocariam informações privilegiadas se soubessem que não seriam pegos.

Outras teorias ajudam a explicar porque as pessoas cometem desvios éticos corporativos.

Pela *teoria da ganância ou ambição excessiva*, fraudes corporativas podem ser explicadas pelo excesso de ganância ou ambição individual, levando decisões executivas ao limite da ética e da legalidade. Usualmente, tal ambição pode ser evidenciada por um estilo de vida extravagante, como foi o caso de Jordan Belfort, o *lobo de wall street*, que disse após condenação por lavagem de dinheiro e fraude em valores imobiliários: “fiquei ganancioso. A ganância não é boa”. Vale lembrar que a ganância excessiva também pode ser corporativa, como nos casos da Volkswagen, que ambicionava ser a maior montadora do mundo e acabou imersa no escândalo das emissões de poluentes conhecida como *Dieselgate*.

De acordo com a *teoria da falta de reconhecimento ou do não prejudicar*, justifica-se o cometimento de uma fraude corporativa pelo fato de que o seu autor não reconhece o erro em si ou a gravidade do dano. Nesses casos, o autor considera o ato ilícito como um crime sem vítima (*victimless crime*) ou irrelevante no contexto de uma organização próspera (bagatela); ou vê os danos de sua conduta como dis-

tantes ou indefinidos, eventualmente considerados como efeito incidental. A famosa frase de Carl Kotchain, ex-CEO da Lockheed no auge dos pagamentos ilícitos dos anos 70, ilustra essa teoria: *“Alguns chamam de gratificações, alguns chamam de pagamentos questionáveis, outros chamam de extorsão, outros chamam de graxa, outros chamam de suborno. Eu olhei para esses pagamentos conforme necessário para vender um produto. Eu nunca senti que estava fazendo algo errado”*.

A *teoria da falta de autocontrole* explica porque algumas pessoas iniciam com pequenas concessões éticas no cotidiano profissional e simplesmente não conseguem interromper o ciclo vicioso. O fraudador acredita que aquilo é algo que conseguirá resolver com o tempo, mas a situação torna-se uma bola de neve, escalando o nível e o rombo das fraudes que começaram pequenas e aparentemente inofensivas. Bernie Madoff certa vez explicou isso ao tribunal que o julgava, dizendo que por mais que tentasse mais fundo ele se enterrava em um buraco.

Já pela *teoria do vírus* ou do efeito manada, é possível compreender por que algumas pessoas cometem desvios éticos a partir da ótica do comportamento social. Nesse caso, as pessoas pensam que *“se todos no meu trabalho estão agindo dessa maneira, eu também posso fazê-lo”*. Assim, justificam para si a aparência de legitimidade a um ato ilícito. Há diver-

sas pesquisas abrangidas pela psicologia comportamental moderna, como o experimento comportamental de Asch, que mostra como agimos de maneira pouco racional em coletivo, de modo que ajudam a explicar fraudes corporativas nessas circunstâncias.

Pela *teoria do privilégio*, explicam-se determinadas condutas antiéticas já que certas pessoas em posição de privilégio social ou econômico simplesmente não têm apreço pela conformidade às regras, acreditando que estas não se aplicam necessariamente a elas. Consideram-se acima das leis.

A *teoria do 'eu poderia ter feito de outra maneira'* é particularmente interessante na medida em que, em determinadas auditorias contábeis, é possível verificar a existência de pequenas manobras financeiras utilizadas para rastrear despesas, compensações, fluxos de caixa, pagamentos etc. de modo invertido, ou seja, são utilizadas para cobrir pequenos erros materiais ou falhas em informação a fim de corrigi-las ou saneá-las formalmente. Entretanto, a linha pode ser muito tênue para que manipulações como essa ganhem tração para chegar a resultado predeterminado, como uma fraude que gere benefícios pessoais ao fraudador. O caso da *WorldCom* ilustra situações perigosas como essa e reforçam o perigo de zonas cinzentas na conduta corporativa.

Como visto na última teoria, rupturas organizacionais – e não apenas individuais – também são perigosas, na medida em que corporações podem falhar pela ausência de regras e processos claros de conduta ética, na falta de investimento em prevenção por meio da construção de uma cultura de integridade ou na insuficiência de sistemas estruturados de detecção e remediação de atos antiéticos, de modo que não restem dúvidas sobre a intolerância da organização para a ocorrência de desvios de conduta corporativa.

Seja como for, a verdade é que somos todos corruptíveis, não sendo possível cravar um perfil predisposto a cometer fraudes no ambiente de trabalho. Assim, reconhecer nossa corruptibilidade, bem como compreender por que outras pessoas cometeram desvios éticos corporativos pode nos ensinar a não trilhar o mesmo caminho. Repito a provocação inicialmente proposta ao leitor: em alguma circunstância da vida você se sujeitaria à tentação de corromper – ou ser corrompido – no ambiente de trabalho, em qualquer nível?

Mãos Limpas, Lava Jato e o fim melancólico

“Uma vez, um juiz julgou quem havia escrito a lei. Primeiro mudaram o juiz. Logo em seguida, a lei”. (antiga canção italiana de Fabrizio De André)

Não se engane, a Operação Lava Jato teve seu fim melancólico selado quando, após vários revezes, viu declarada pelo 2ª Turma do Supremo Tribunal Federal (STF) a suspeição do juízo da 13ª Vara Criminal de Curitiba nos processos que envolvem o ex-Presidente Lula. A história curiosamente repete a trajetória de outra força tarefa anticorrupção que chacoalhou a Itália nos anos 90: a Operação Mãos Limpas (*Mani Pulite*). As similaridades impressionam.

Ambas as Operações – Mãos Limpas, na Itália, e Lava Jato, no Brasil – começaram com sucesso meteórico e forte apoio da opinião pública e da sociedade civil. Durante o curso das operações, muita gente poderosa foi investigada, presa e condenada, incluindo políticos e empresários. A Lava Jato, por exemplo, tem números impressionantes: em 7 anos, foram 80 fases, 179 ações penais, 559 pessoas denunciadas, 209 delações e quase R\$ 12 bilhões recuperados aos cofres públicos.

Duas figuras-chave de cada uma dessas histórias curiosamente deixaram a justiça rumo à política: Antonio Di Pietro e Sérgio Moro. O procurador italiano, símbolo nacional da *Mani Pulite*, protagonizou cena inusitada ao retirar a toga ao final de uma audiência, simbolizando o fim da operação italiana e marcando sua mudança rumo à política. Tornou-se ministro e posteriormente deputado. Sérgio Moro também deixou o cargo de juiz federal para se tornar Ministro da Justiça. E ambos não tiveram sucesso na empreitada: Di Pietro foi acusado de corrupção e não conseguiu mobilizar o apoio de outrora para grandes reformas, enquanto Moro permaneceu por pouco tempo no cargo até sair acusando o Presidente de interferir na Polícia Federal.

O revés mais impactante seria, sem dúvidas, o contra-ataque do sistema, característica marcante em ambas as operações.

Na Itália, a Mãos Limpas perdeu apoio popular e da imprensa na mesma medida em que passou a investigar Silvio Berlusconi que, além de Primeiro Ministro, era também controlador de parte da mídia italiana. Berlusconi, que posteriormente viria a ser condenado por corrupção, lutava como podia contra a Operação Mãos Limpas. Um exemplo interessante se deu com o descarado decreto apelidado de *Salva Ladri* (salva ladrão), que impedia a prisão preventiva de investigadas por crimes de colarinho branco.

Em pouco tempo, a *Mani Pulite* passou de investigadora a investigada por políticos e órgãos de controle. Partidos e políticos italianos logo buscaram meios de enfraquecer a operação anticorrupção, apresentando projetos de lei que abrandassem investigação e punição contra crimes de corrupção, na mesma época em que procuradores da *Mani Pulite* eram ameaçados de morte. O repentino retrocesso no combate à corrupção na Itália chamou atenção internacional, e em 1994, a Organização das Nações Unidas (ONU) chegou a enviar um observador internacional para acompanhar a independência do Judiciário italiano.

Pressionada pelo *status quo* contra o padrão procedimental do Ministério Público que extrapolaria direitos constitucionais, a Itália viu crescer movimento *garantista* responsável pela reforma constitucional do *giusto processo* (Lei Constitucional n. 2 de 23 de novembro de 1999), que passou a expressar no artigo 111 da Constituição italiana que

o processo penal é regulado pelo princípio do contraditório na formação da prova. A culpabilidade do arguido não pode ser provada com base em declarações dadas por quem, por livre escolha sempre se subtraiu voluntariamente ao interrogatório por parte do arguido ou do seu defensor. A lei regula os casos em

que a formação da prova não tem lugar em contraditório por consenso do arguido ou por impossibilidade comprovada de natureza objetiva ou por efeito de conduta ilícita provada.

Em síntese, tal reforma ampliou as garantias constitucionais do contraditório e da ampla defesa (justo processo) na produção de provas, reafirmando a regra de ouro da inadequação da formação probatória formada em segredo, numa clara retaliação ao *modus operandi* de então da Operação Mãos Limpas.

No Brasil, a Operação Lava Jato também sofreu uma série de revezes até seu melancólico fim. A classe política reagiu como pôde ao longo do tempo para arrefecer ou mesmo aniquilar os efeitos e a própria atuação dos órgãos de controle. Dois exemplos ilustram a afirmativa: o enterro do projeto de lei de iniciativa popular denominado “*10 Medidas contra a Corrupção*” numa madrugada em que o Brasil lamentava a tragédia do acidente da Chapecoense em 2016; algum tempo depois, o Congresso Nacional se uniu para aprovar a Lei do Abuso de Autoridade (Lei Federal nº. 13.689/19) que, embora com pontos positivos, foi clara reação a juízes e investigadores.

Ao Judiciário brasileiro também aprovou anular, retroceder e mesmo investigar atos da Lava Jato. Em 2019, o

STF decidiu retirar da Justiça Federal os casos de caixa dois, enviando-os à Justiça Eleitoral. Atualmente, o STJ tenta investigar os Procuradores da Força Tarefa no âmbito da Operação *Spoofing*. Mais recentemente, em 2021, há decisões de Ministros da Suprema Corte tanto pela incompetência do juízo da 13ª Vara Criminal quanto pela parcialidade de Sérgio Moro nos casos envolvendo o ex-Presidente Lula.

Embora a medida afete apenas o ex-Presidente, é plausível que outros condenados consigam garantir a nulidade de seus processos baseados no mesmo argumento da parcialidade. Dentre outros efeitos para além da absolvição, os condenados pela Lava poderiam requerer indenização do Estado, apresentar ações judiciais contra Moro e mesmo terem devolvido o dinheiro recuperado pela Operação Lava Jato.

Tudo isso acontece num período em que organizações internacionais relatam crescentes retrocessos no combate à corrupção no Brasil. A *Transparência Internacional*, maior organização não-governamental de combate à corrupção no mundo, sistematicamente denuncia escândalos de suborno e falta de compromisso do Governo Federal com a agenda anticorrupção, além de apontar estagnação do país no Índice de Percepção da Corrupção.

Mais recentemente, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) confirmou a

criação de um Grupo de Trabalho Anticorrupção inédito com o objetivo monitorar a situação no Brasil. Exatamente como a aconteceu na Itália, com a ONU, ao fim da *Mani Pulite* em 1994.

A derradeira pergunta que fica é: qual o legado deixado pela Operação Lava Jato ao país? A corrupção vai diminuir? Ou a prevenção e combate sistematizado à corrupção vão arrefecer? Para responder a pergunta, a análise comparada também é necessária.

Ambas as operações foram bem sucedidas por algum tempo, mas sofreram revezes por diversos motivos. O primeiro é óbvio: investigaram gente poderosa, a quem não interessa combater a corrupção, e que lutam contra a força tarefa com todas as armas possíveis: dinheiro, relações públicas e *lobby* político.

Mas há outro motivo que une as duas operações anticorrupção: a utilização de estratégias heterodoxas e discutivelmente éticas. Na Itália, a extrapolação dos limites impostos pelas garantias constitucionais na formação das provas gerou evidente contra força de políticos e empresários. No Brasil, as conversas entre procuradores e juiz, ainda que reveladas por *hacker* sem aferição de autenticidade colocou em xeque os princípios da isonomia e paridade de armas entre acusação e defesa.

De fato, operações desta natureza não podem tolerar qualquer indício de ilegalidade, vez que são vistos popularmente como arautos de uma ética mais elevada. Para combater a corrupção, os fins não podem justificar os meios, e qualquer outro caminho desencadeará nulidades processuais e a perda tanto de legitimidade das operações quanto de apoio popular. Essa é uma autocrítica necessária nestes tempos.

Quanto ao legado deixado pela *Mani Pulite*, é possível dizer que a percepção de corrupção na Itália piorou de 1995 pra cá. Naquele ano, o Índice de Percepção da Corrupção colocava o país na 33ª posição no *ranking* (quanto mais próximo à 1ª posição, menor a percepção da corrupção por cidadãos e empresários). Hoje, o país amarga apenas a 53ª posição. Antonio Di Pietro, o procurador que deixou a toga para entrar para a política, amargou uma carreira com poucos feitos e muitos inimigos. O sistema contra-atacou forte e parece ter prevalecido.

No Brasil, alguns legados já são evidentes. A Lei Anticorrupção (Lei Federal nº. 12.846/13) *pegou*, trazendo não apenas a responsabilização de empresas, mas gerando prevenção por meio da multiplicação dos programas de *compliance* empresariais. Há uma nova geração de profissionais de integridade corporativa responsáveis por levar às organizações públicas e privadas discussões éticas e ferramentas anticorrupção com resultados robustos.

A conscientização do problema é outra herança bendita. A percepção da corrupção no país não é necessariamente ruim: há mais pessoas atentas a esse problema. Colocar em holofote o assunto pode ser a força motriz que precisamos para engajar a sociedade civil organizada na luta contra a corrupção. A luz do sol ainda é o melhor desinfetante.

Se a Operação Lava Jato amarga seu fim melancólico, torcemos para que o legado deixado seja uma sociedade com cultura de integridade e não mais impunidade e corrupção. Que as similaridades com a Itália terminem por aqui.

Judiciário e Ministério Público dão os primeiros passos rumo ao compliance

Os Conselhos Nacionais de Justiça (CNJ) e do Ministério Público (CNMP), nos últimos meses, deram importantes passos institucionais ao estabelecerem grupos de trabalho destinados ao desenvolvimento de seus respectivos Sistemas de Integridade e compliance. O contexto não poderia ser mais propício para essas iniciativas pioneiras.

Os respectivos colegiados inaugurados terão como atribuições *i) promover debates sobre o tema e sobre a legislação de regência, bem como realizar diagnósticos; ii) elaborar estudos com a indicação de medidas voltadas à prevenção, à detecção, ao monitoramento, ao controle e à repressão de condutas ilícitas e antiéticas; iii) equacionar iniciativas voltadas à criação de cultura que encoraje a conduta ética e a aderência ao compliance; iv) propor arranjos normativos, institucionais e organizacionais, com o objetivo de disseminar políticas e mecanismos de prevenção e combate à corrupção; e v) elaborar relatório final, consolidando os estudos e levantamentos empreendidos.*

Os Grupos de Trabalho terão como membros conselheiros dos próprios órgãos (CNJ e CNMP), além de profissionais

de alto calibre como advogados, magistrados, acadêmicos e especialistas em *compliance*. As bases ali construídas darão estrutura normativa e metodológica para as construções dos Planos de Integridade e *compliance* de todo o Poder Judiciário e Ministério Público brasileiro, entre órgãos federais e estaduais espalhados pelo país.

O tema de integridade pública vem amadurecendo com velocidade de cruzeiro, nomeadamente desde 2017 com a edição do Decreto Federal nº. 9.203/2017 (que dispõe sobre política de governança da administração pública federal), e que institui a *integridade* como pilar desse novo modelo de governança ao serviço público federal.

De maneira especial, tal movimento parte das recomendações da literatura especializada e de organizações internacionais, notadamente da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), as quais sintetizam as melhores práticas mundiais de governança. Nesse sentido, o Brasil – pretendente a membro da OCDE – tem a missão de fortalecer instituições e processos de governança e *compliance*, alinhado às recentes recomendações do Conselho da OCDE⁵, quais sejam:

- reconhecer que a integridade é vital para a governança pública, salvaguardando o interesse público e reforçando

5 Disponível em <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>, acesso em 13/05/2021

valores fundamentais como o compromisso com uma democracia pluralista baseada no estado de direito e no respeito dos direitos humanos;

- reconhecer que a integridade é uma pedra angular do sistema geral de boa governança e que a orientação atualizada sobre a integridade pública deve, portanto, promover a coerência com outros elementos-chave da governança pública;

- reconhecer que os riscos de integridade existem nas várias interações entre o setor público e o setor privado, a sociedade civil e os indivíduos em todas as etapas do processo político e de políticas, portanto, essa interconectividade requer uma abordagem integrativa de toda a sociedade para aumentar a integridade pública e reduzir a corrupção no setor público; e

- considerar que o reforço da integridade pública é uma missão compartilhada e responsabilidade para todos os níveis de governo, por meio de seus diferentes mandatos e níveis de autonomia, de acordo com os quadros jurídicos e institucionais nacionais, sendo fundamental para fomentar a confiança pública.

Não há dúvida de que o Judiciário e o Ministério Público têm pela frente um enorme desafio e uma grande responsabilidade, inclusive porque certamente servirão como

modelo e exemplo para outros entes públicos. Em tempos que demandam das instituições o fortalecimento de estruturas de governança, integridade, responsabilidade institucional, equidade e transparência, tais iniciativas, se bem trabalhadas, poderão colocar o Judiciário e o Ministério Público Brasileiro em conformidade plena com as melhores práticas internacionais.

O que o fim do Globo de Ouro pode ensinar?

Nos últimos dias, um imenso boicote de Hollywood chamou a atenção do grande público ao ver cancelada a edição de 2022 do Globo de Ouro e possivelmente seu fim iminente. A provável ruína do Globo de Ouro curiosamente tem algo valioso a ensinar a empresas e organizações.

Em poucas palavras, os escândalos começaram a surgir a partir de uma série de revelações do jornal *Los Angeles Times* que denunciavam que os membros da Associação de Imprensa Estrangeira de Hollywood ou HPFA (da sigla original em inglês) recebiam presentes e tinham viagens e hospedagens luxuosas bancadas por estúdios, que por sua vez retribuía os favores. Um exemplo foi na questionável indicação da série 'Emily em Paris', exatamente após viagem paga a membros da HFPA à capital francesa para acompanhar as gravações.

Além disso, a indicação de seus membros seguia regras nebulosas, sem qualquer critério de inclusão ou diversidade nem representação étnica ou racial: nenhum de seus 87 membros votantes é negro. Dentre as consequências dessas disparidades, viu-se em 2021 o desprestígio de produções

lideradas por artistas negros, como a aclamada série *'I May Destroy You'* ou os filmes *'Uma Noite em Miami'* e *'A Voz Suprema do Blues'*. No ano passado, *'Watchmen'*, estrelado por Regina King, sequer foi lembrado pelo Globo de Ouro, mesmo conquistando 11 estatuetas *Emmy* e considerada unanimidade entre críticos da arte.

Há ainda as questões envolvendo assédio que pairam sobre a organização que gerencia o Globo de Ouro e tem se tornado uma agenda cada vez mais importante no universo das artes visuais. Não à toa, a atriz Scarlett Johansson emitiu pronunciamento em que boicotaria as coletivas de imprensa do Globo de Ouro depois de *'enfrentar questões sexistas e comentários de certos membros do HFPA da que beiravam o assédio sexual'*.

Diante disso, um boicote em cadeia formou-se contra a organização responsável pela premiação do Globo de Ouro. A NBC anunciou o cancelamento da edição de 2022, declarando que só voltaria a exibir a premiação após a reestruturação da HFPA. *Netflix* e *Amazon Prime Video* e o estúdio *WarnerMedia* também fecharam o cerco contra a premiação. Além dos grandes estúdios, diversos artistas foram na mesma direção. Além de Scarlett Johansson, atores como Mark Ruffalo e Tom Cruise pronunciaram-se fortemente contra os escândalos e à forma de gestão da HFPA. O ator de Missão

Impossível inclusive devolveu as três estatuetas do Globo de Ouro que havia recebido.

Pode-se enxergar o ocorrido com o Globo de Ouro como uma tendência, sobretudo no mundo corporativo. Organizações – não apenas empresas – já são demandadas a seguirem boas práticas corporativas corporificadas em três siglas: GRC, ESG e D&I.

A primeira, **GRC**, representa ações voltadas à *Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Compliance*. Em suma, prevê a criação de processos capazes de prevenir os grandes riscos reputacionais, como corrupção fraude, conflitos de interesses, por exemplo – e mitigá-los a partir de normas e procedimentos, como na limitação de recebimento de brindes e presentes.

Governança Corporativa também aparece no acrônimo **ESG**, que vem do inglês *Environmental, Social & Governance* (ou Ambiental, Social e Governança). A expressão ESG surgiu recentemente da maior demanda por organizações com visão holística que vai muito além do lucro, buscando um capitalismo consciente e sustentável.

Por fim, a sigla **D&I** significa *Diversidade e Inclusão* e surgiu da necessidade de agregar perspectivas e experiências distintas e complementares de modo a responder melhor às demandas complexas e plurais. Essa forma de pensar

inclusiva também tem um importante papel social de gerar equidade e oportunidade a pessoas ou grupos minoritários que de outra forma continuariam relegados a subempregos.

Num futuro muito próximo, as organizações incapazes de exercitar essas três siglas – **GRC, ESG e D&I** – irão desaparecer do mercado. Esse é um *prognóstico* baseado em fatos e que acredita que essa tendência irá se tornar uma essência, fundamental à própria existência de quem quer viver num mundo mais conectado e inclusivo. Ou você se adapta ou morre. O Globo de Ouro que o diga.

Empresas do grupo Odebrecht recebem certificação antissuborno

Como dois lados de uma mesma moeda, todo problema esconde uma oportunidade. O período de escândalos empresariais de suborno, sobretudo vistos no auge da Operação Lava Jato, desencadeou não apenas prisões de executivos e políticos; um dos efeitos mais visíveis no meio corporativo é o forte investimento em *compliance* anticorrupção e que, mais recentemente, culminaram nas certificações internacionais antissuborno.

Se por um lado, o Brasil vive evidente retrocesso no combate à corrupção, oriundo da deslegitimação da Lava Jato e do enfraquecimento dos órgãos de controle pelo Governo Federal, a iniciativa privada experimenta ascensão meteórica de investimento em governança e *compliance*.

De fato, as empresas brasileiras têm mostrado que é possível o comprometimento com uma nova agenda ética, especialmente como fator de sustentabilidade a longo prazo. Exemplo de excelência nos programas de *compliance* é a própria Odebrecht. A recente alteração nos nomes das empresas do grupo não se mostra apenas estratégia de marketing, mas faz parte da mudança esperada na construção de

uma nova cultura que valoriza o cumprimento das normas e o fomento à integridade corporativa; a Odebrecht holding passou a ser chamada *Novonor*; a Construtora, *OEC*; e a Óleo e Gás, *Ocyan*, como exemplos da guinada empresarial.

Tais mudanças na condução dos negócios passaram pelo escrutínio do *Department of Justice* (DOJ), órgão estadunidense responsável pelo monitoramento externo de empresas envolvidas em escândalos de corrupção que possuem impacto nos EUA. “A certificação dada pelo monitor independente do DOJ à governança e ao compliance da Odebrecht, em novembro de 2020, após três anos e meio examinando operações, processos e métodos de atuação da empresa, é atestado eloquente de evolução. Hoje, Novonor é muito diferente do que foi a antiga Odebrecht”, relata Olga Pontes, *Chief Compliance Officer* da holding.

Assim como nos EUA, os órgãos de controle brasileiros também firmaram compromissos com a velha Odebrecht. O Acordo de Leniência, assinado com a Controladoria-Geral da União (CGU) em julho de 2018, desencadeou monitoramento externo similar ao do DOJ com o intuito de acompanhar a cumprimento das obrigações assumidas no acordo, inclusive relativas ao aperfeiçoamento dos programas de *compliance* das empresas do grupo. Nelas, as empresas do grupo se comprometem a implementar o Programa de Integridade como estabelecidos na Lei Anticorrupção.

Uma novidade oriunda do acordo celebrado entre a Odebrecht e a CGU diz respeito ao compromisso da empresa em obter certificação independente reconhecida que alcance padrões internacionais de conformidade e integridade. Nesse sentido, todas as empresas do grupo que mantêm negócios regulares com o poder público se comprometeram a obter a certificação antissuborno ISO 37001.

A certificação independente apresenta-se como uma solução ideal, visto que foge da mera autodeclaração de conformidade e retira do governo a responsabilidade pela atestação de eficiência, trazendo mais assertividade e dinâmica do mercado privado. O fenômeno das certificações externas existe há mais de quarenta anos e possui mecanismos de acreditação internacionalmente rigorosos, de modo a evitar análises fraudulentas e mesmo corrompíveis.

As empresas do grupo Odebrecht recentemente obtiveram a certificação ISO 37001. Primeiro, foi a OEC, braço de engenharia e construção. Nesta semana, foi a vez da Ocyan, empresa de óleo e gás. A holding Novonor S.A. também está em busca da certificação. Segundo Gilberto Couto, Diretor de Conformidade da Ocyan, a ISO “é um selo internacional que, além de reafirmar a solidez e efetividade do nosso Sistema de Conformidade, representa uma vantagem competitiva; incentivaremos nossos parceiros a buscarem também essa certificação”.

Obviamente, toda a modelagem do sistema de gestão antissuborno deve levar em consideração as causas que permitiram a prática de corrupção no passado de forma a estabelecer um programa de *compliance* eficiente a partir desse aprendizado histórico.

Ao lidar com um histórico de suborno e percebido que houve efetiva punição dos responsáveis – incluindo pessoas físicas e jurídicas – ressarcimento dos prejuízos e reconhecimento do erro, é preciso virar a página e seguir em frente. Nenhum país sério sustentará sua economia baseada numa cruzada eterna contra empresas envolvidas em atos ilícitos. Como dois lados de uma mesma moeda, todo problema esconde uma oportunidade.

Retrocessos evidentes no combate à corrupção

O combate à corrupção no Brasil se encontra num ponto de inflexão; o cenário pós-Lava-Jato é desesperançoso e em evidente retrocesso. É o que aponta o Índice de Capacidade de Combate à Corrupção (CCC), *ranking* que mensura a capacidade dos países da América Latina de detectar, punir e prevenir a corrupção, liderado pela *Americas Society/Council of the Americas* (AS/COA) e pela consultoria global *Control Risks*.

Diferentemente do Índice de Percepção da Corrupção, produzido anualmente pela Transparência Internacional, o Índice CCC avalia e classifica países com base na eficiência com que podem prevenir, detectar e punir a corrupção a partir de 14 indicadores, dos quais se incluem a independência das instituições jurídicas, a força do jornalismo investigativo e o nível de recursos disponíveis para combater crimes de colarinho branco, por exemplo.

Se por um lado, o Índice CCC 2021 apresenta declínio de quase todos os países latino-americanos quanto à eficiência e independência das agências de combate à corrupção, há exceções notáveis, nomeadamente Uruguai, Chile e Costa

Rica, que se mostraram capazes de robustecer a qualidade da democracia e a força das instituições políticas mesmo diante dos desafios de combater a corrupção no cenário pandêmico da COVID-19.

Quanto ao Brasil, ocupamos o trágico 6º lugar dentre 15 países latino-americanos com a nota 5,07. O país obteve a maior queda nas pontuações, regredindo de 5,52 em 2020 e de 6,14 em 2019, quando ocupávamos o 2º lugar do *ranking*. As pontuações são divididas em três grandes temas: *sociedade civil e mídia; democracia e instituições políticas e capacidade legal*.

As razões do retrocesso do Brasil no combate à corrupção são apontadas no próprio relatório. Na temática *capacidade legal*, houve declínios na independência das agências anticorrupção (como o COAF), do Ministério Público Federal (MPF) e da Polícia Federal (PF), refletidos, sobretudo, na nomeação pelo governo federal de pessoas percebidas como menos independentes para o comando de tais órgãos. Segundo o relatório, as investigações sobre corrupção transnacional também perderam ímpeto, em especial com o desmantelamento da Operação Lava-Jato em fevereiro deste ano.

Para o próximo ano, o Índice CCC aponta áreas críticas a serem monitoradas, tais como o comportamento de líderes de órgãos de combate à corrupção, como a PF e o MPF, que

podem continuar a sofrer pressão para proteger o Presidente Bolsonaro e seu círculo íntimo de investigações de corrupção, além do apontamento do próximo Ministro do Supremo Tribunal Federal. Ainda, o relatório apresenta preocupação quanto às decisões judiciais que comprometam investigações anticorrupção, como a Lava-Jato, com possibilidade de anular ou invalidar decisões já adjudicadas desde 2014.

Já escrevi outras vezes que combate à corrupção representa não apenas o compromisso em *não roubar*, mas também em *não deixar roubar* e em *punir efetivamente quem rouba*. Isso passa, na prática, pelo fortalecimento das instituições e das leis, inclusive das agências anticorrupção, e pelo respeito à democracia, ao papel dos órgãos constitucionais de freios e contrapesos, à imprensa livre e à sociedade civil organizada.

Acontece que o Brasil vai, atualmente, pelo caminho oposto. O argumento da ausência de notícias de corrupção no governo federal – o que não é verdade – como ostenta o Presidente da República, não é um prognóstico da ausência de suborno, mas do enfraquecimento generalizado dos órgãos de controle. Aliás, notícias de investigação por corrupção no governo federal existem e são graves, desde desvios no Ministério da Saúde durante a pandemia até esquemas de suborno no extravio de madeira ilegal no IBAMA e no Ministério do Meio Ambiente. O próprio Bolsonaro – e seu

ciclo íntimo – são investigados por rachadinha, um tipo rasteiro de corrupção.

O Índice CCC é apenas uma das várias pesquisas que aponta para o mesmo cenário: vivemos um evidente retrocesso no combate à corrupção no Brasil. As razões são sabidas e os antídotos conhecidos. Sem uma liderança ética e capaz de produzir as reformas necessárias, seja para atualizar leis ou para consolidar instituições fortes na prevenção, detecção e combate à corrupção, estaremos fadados a continuar regredindo.

O curioso caso da corrupção sindrômica

Existe uma interpretação clássica que sustenta que corrupção se previne com excesso de controles. De acordo com essa linha de pensamento, quanto mais procedimentos, etapas, documentos ou requisitos protocolares, menor a probabilidade da materialização do risco de suborno. Ledo engano. Como que uma variante de vírus, desenvolveu-se ao longo do tempo uma nova tipologia de corrupção que se alimenta exatamente da burocracia: a corrupção *sindrômica*.

O paradoxo não poderia ser mais irônico: o excesso de controles não só não mitiga, como faz aumentar casos de suborno, fraudes e outras condutas ilícitas. Isso acontece porque, na corrupção sindrômica, criam-se relações promíscuas oriundas da burocracia estatal que, de tão complexa, aprendeu a criar dificuldades para vender facilidades, gerando um ciclo vicioso.

Desde a concepção da *administração pública burocrática*, nos idos do século XX, já se compreendia a importância de combater suborno, patrimonialismo, nepotismo e outras fraudes por meio da profissionalização de uma burocracia hierarquizada, com normas rígidas, rotina inflexível e focada

no formalismo de procedimentos pré-determinados. Assim, zelando-se pela separação do público e do privado, criou-se uma supervalorização dos controles.

Não é grande novidade que a *burocracia* – nascida como sinônimo positivo de profissionalismo – viria a se transformar no equivalente pejorativo de ineficiência. Procedimentos, controles e critérios não foram atualizados ao longo do tempo e geraram um emaranhado de caminhos tortuosos que passaram a dificultar o acesso a serviços públicos pelo cidadão-cliente. E a *burrocracia*, então, gerou outro efeito: o aumento da corrupção, na medida em que fica mais fácil pagar *por fora* para destravar ou desengavetar solicitações a cumprir o processo convencional.

Esse ciclo vicioso só será quebrado com desburocratização, simplificação ou mesmo a redução do Estado, capazes de otimizar os processos administrativos governamentais; e por meio de *compliance*, que redefina regras de conduta nos setores público e privado, provendo controles mais modernos que sejam assertivos e equilibrados.

Essa nova roupagem de controle deve ser assertiva, isto é, adequada, suficiente e proporcional para coibir com eficiência as fraudes no momento e na ocasião propícia, de modo que os efeitos colaterais não sejam piores que a doença.

Um ótimo exemplo é a antiga lei de licitações. Sinônimo unânime de burocracia desproporcional e ineficiente, seus controles não foram capazes de mitigar assertivamente a corrupção. É consenso que a lei estruturava um processo de contratação disfuncional, a ponto de demorar, em média, quase um ano para ser concluído. Ao mesmo tempo, especialistas alertavam que o risco maior estava na gestão dos contratos, não na fase concorrencial, errando assim no remédio e na dose.

Os novos controles também precisam ser equilibrados, e não baseados em um punitivismo inconseqüente, que trata igualmente o gestor que erra de boa-fé daquele que comete dolosamente ato ilícito. Se os controles continuarem como estão, dois efeitos serão notáveis. O primeiro é o afastamento de bons profissionais, que evitarão ingressar no serviço público por medo de ações judiciais. O segundo é o chamado *apagão das canetas*, que aterroriza e amedronta servidores públicos, impedindo a tomada de decisões e paralisando a dinamicidade do Estado. Não raras vezes vi servidores que, por medo, deixaram de tomar decisões importantes, saindo da inércia apenas por comando do Ministério Público ou do judiciário.

A mesma lógica também vale para os próprios dos programas de *compliance* no setor privado; é preciso que os controles sejam a solução, não o problema. Assim, não

é razoável a implementação de controles que, além de não mitigarem com eficiência a corrupção, atravancam os processos de tomada de decisões corporativas.

Por fim, sempre vale lembrar que não bastam apenas controles. O tripé necessário deve ser o de *prevenir, detectar e punir*. Em outras palavras, não existe bala de prata no combate à corrupção. As soluções são muitas e concomitantes: transparência, controle social, instituições fortes, imprensa livre, democracia pujante e cultura de integridade, aliada a uma burocracia estatal leve e simplificada.

Os três compromissos da agenda anticorrupção

Ulysses Guimarães, em célebre discurso como Presidente da Assembleia Nacional Constituinte, disse que o combate à corrupção exige um compromisso triplo: *não roubar*, *não deixar roubar* e *punir efetivamente quem rouba*; este seria o primeiro mandamento da moral pública no país. Há tempos denunciemos a falta de compromissos com todas as três agendas anticorrupção pelo Governo Federal, de modo que não soa como novidade as graves denúncias do caso *Covaxin* na mesma semana em que Bolsonaro disse a apoiadores que não há qualquer denúncia de corrupção em dois anos e meio de seu governo. Relembramos aqui não apenas diversos casos de corrupção denunciados na administração Bolsonaro, como também investidas de enfraquecimento da agenda anticorrupção que sustentam o mandamento da moral pública de Ulysses.

O primeiro pilar – *não roubar* – parece abalado no governo Bolsonaro. O recente caso da compra das vacinas *Covaxin* contém graves denúncias de superfaturamento, utilização de intermediários suspeitos de fraudes, pressão do líder do governo na Câmara para acelerar contratação ilegal,

além do que parece ser, comprovadamente, a existência de crime de prevaricação por parte do Presidente da República.

Além do caso *Covaxin*, foram diversas denúncias de corrupção neste governo – apenas para falar do alto escalão e do ciclo íntimo do Presidente, como o esquema na liberação de madeira ilegal do ex-ministro do Meio Ambiente, Ricardo Salles; a acusação de recebimento de verbas suspeitas por Fábio Wajngarten, ex-chefe da Secretaria de Comunicação Social; o acordo de confissão de prática de caixa dois, reconhecido em 2021 pelo Ministro-chefe da Secretaria-Geral da Presidência, Onyx Lorenzoni; o indiciamento da Polícia Federal (PF) contra Marcelo Álvaro Antônio, ex-ministro do Turismo, sobre candidaturas fraudulentas em MG; as suspeitas de contratos fraudulentos autorizados por Osmar Terra, ex-ministro da Cidadania; ou as supostas irregularidades apontadas pela PF na Operação Circuito Fechado, cujas investigações apontam contratos suspeitos no DNIT, então chefiado pelo Ministro da Infraestrutura, Tarcísio de Freitas.

Além de diversos ministros sob suspeita, o círculo íntimo de Bolsonaro também sofre investigações de corrupção, sobretudo quanto às denúncias de *rachadinha* que envolvem familiares e amigos próximos do Presidente. Isso sem contar as diversas denúncias de corrupção envolvendo o líder governo na Câmara, Deputado Ricardo Barros, e o ex-vice-

-líder no Senado, Senador Chico Rodrigues, flagrado com dinheiro na cueca.

Os outros dois pilares – *não deixar roubar e punir efetivamente quem rouba* – foram sistematicamente enfraquecidos ao longo do governo Bolsonaro. O caso *Covaxin* ilustra bem: ao receber uma denúncia de um escândalo de corrupção no Ministério da Saúde, o Presidente da República não só não tomou qualquer providência para investigar o caso como mandou investigar quem denunciou o fato. Em outro exemplo esdrúxulo, este governo afastou, por duas vezes, os delegados da Polícia Federal responsáveis pela investigação de corrupção contra o ex-ministro Salles, dando um recado claro: retaliará qualquer um que denuncie casos de corrupção.

Há outros episódios que demonstram o enfraquecimento das agências anticorrupção, como as freqüentes interferências do Presidente da República em órgãos como a própria Polícia Federal, a Unidade de Inteligência Financeira (antigo COAF) e o próprio Ministério Público Federal; além da não exoneração de ministros denunciados por corrupção, por exemplo.

Por tudo isso, os relatórios de agências internacionais vêm com preocupação a situação do Brasil no combate à corrupção. A OCDE recentemente criou um grupo perma-

nente de monitoramento após sinais de retrocesso no combate à corrupção no país. Ainda, o Brasil vem regredindo na pontuação de pesquisas internacionais como o Índice de Percepção da Corrupção, da Transparência Internacional, e o Índice de Capacidade de Combate à Corrupção, da *Americas Society/Council of the Americas* (AS/COA) e *Control Risks*. O próprio Bolsonaro foi “premiado” como a pessoa mais corrupta do ano de 2020⁶ pelo *Organized Crime and Corruption Reporting Project*, um dos maiores consórcios de jornalistas investigativos do mundo.

Assim, cai um dos últimos sustentáculos do governo Bolsonaro, eleito na esteira do discurso anticorrupção. Com os recentes casos deflagrados essa semana e o contínuo desleixo pelo aperfeiçoamento das instituições democráticas de controle, não resta mais dúvidas: as três agendas anticorrupção não passam de discurso, vazio e retórico.

6 <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/bolsonaro-e-escolhido-pessoa-corrupta-do-ano-por-consorcio-internacional-de-jornalistas-investigativos/>

Limites éticos à liberdade de não se vacinar

Há alguns dias atrás, um grupo de ativistas antivacina protestava em Nova Iorque contra a exigência de vacinação para frequentar eventos nos Estados Unidos, ao mesmo tempo em que uma pesquisa aponta que menos de 1% das mortes por COVID-19 nos EUA em maio foram de pessoas não-vacinadas. No centro do debate, uma questão chave: os setores públicos ou privados podem limitar o acesso de quem deliberadamente não quer se vacinar? Há limites à liberdade individual?

A questão em voga é um debate dos mais antigos e ao mesmo tempo imensamente atual. Para tanto, é preciso retomar conceitos importantes. O primeiro deles é o direito inerente à *liberdade individual*.

A própria concepção do Estado moderno pressupõe sua existência não apenas para garantir a execução de políticas públicas à coletividade, mas assegurar a liberdade do indivíduo como sustentáculo da sua dignidade, inclusive protegendo-o de eventual tirania estatal. Ayn Rand certa vez ensinou que *a menor minoria na Terra é o indivíduo*, como

forma de assegurar que toda individualidade deve ser protegida.

Nesse condão, não é razoável aceitar que, em um estado democrático de direito, governos obriguem os cidadãos a serem vacinados. O valor da liberdade garante ao indivíduo o direito a não aceitar tratamento médico ou transfusão de sangue, por exemplo, resguardada sua autodeterminação e exercício de liberdade religiosa.

Todavia, o valor da liberdade encontra limites. Nos casos de colisão entre princípios constitucionais, o direito fundamental da liberdade de um indivíduo pode ser limitado pelo exercício da liberdade de outras pessoas, seguindo a máxima de que *a sua liberdade termina onde começa a do outro*. Nesse sentido, um evento privado poderia limitar a entrada de pessoas não vacinadas por conveniência do organizador. Liberdade aliada à responsabilidade.

Ainda, há um segundo elemento fundamental para o debate. A limitação da liberdade individual encontra amparo no conceito de ética, isto é, no agir humano no mundo como parâmetro que orienta as decisões individuais visando o bem estar coletivo. Assim, o valor ético da coletividade (ou de inúmeras individualidades) tem o condão de limitar a liberdade de um indivíduo.

É exatamente o que acontece com a pandemia da COVID-19 no mundo inteiro. A negação da vacinação, por alguns, afeta a coletividade. Isso porque o coronavírus comporta-se como uma doença de fácil transmissão, mesmo por pessoas assintomáticas, e que gera forte pressão sobre equipamentos de saúde pública. Em tempos extremos, a limitação da liberdade individual protege a coletividade.

Aqui, inverte-se o primeiro argumento: o Estado não somente é garantidor das liberdades individuais, mas protetor do bem estar coletivo. Para tanto, a Constituição preconiza um princípio interessante: a *supremacia do interesse público sobre o particular*. De acordo com esse valor constitucional, o Estado pode, por exemplo, desapropriar um terreno para a construção de uma via, independentemente da autorização do proprietário, cabendo apenas o justo processo indenizatório, por entender predominante o interesse coletivo.

De acordo com o princípio da supremacia do interesse público, justifica-se a imposição de medidas restritivas contra quem não quer ser vacinado, seja na organização de eventos públicos como quanto no seu papel regulador da atividade privada.

Embora baseada no princípio da ética – ou do bem estar da coletividade – algumas medidas de segregação trazem consigo outros dilemas éticos, como quanto à divisão

do mundo entre vacinados e não-vacinados. Em tempos de escassez de vacinas, boa parte dos imunizantes ainda é maciçamente distribuída a países ricos, de modo que tal segregação garantiria direitos especiais a grupos privilegiados e, assim, aumentaria o abismo social e econômico.

O atual debate sobre segregação entre vacinados e não-vacinados ganha especial força no mundo no momento em a União Europeia, além de países como Israel, acaba de adotar o *passaporte de vacinação*, mesmo sob protestos de quem sustenta o prejuízo da limitação da liberdade de ir e vir e do exercício profissional.

Ao leitor, cabe a reflexão: em tempos extremos como os atuais, justifica-se a limitação da liberdade individual visando a proteção da saúde pública e a vida de pessoas ainda não vacinadas a partir de uma chave de leitura ética? Ou tal imposição apresenta-se como pura e simples discriminação e tirania por parte do Estado?

Quem guarda o guardião das empresas?

Em “*As Sátiras*”, o poeta romano Juvenal indagava *quis custodiet ipsos custodes?* – ou *quem guarda o guardião?* Imensamente atual a provocação de Juvenal, oriunda da tese da limitação e responsabilização de poder (ou *accountability*) exatamente por quem detém o poder. No âmbito empresarial, essa também é uma realidade, sobretudo porque cresce uma nova área – a de *compliance* – guardiã da fiscalização e cumprimento de normas éticas, anticorrupção e antifraude. Mas quem fiscaliza o *Compliance Officer*?

Para início de conversa, vale entendermos do que se trata e o que não é a área de *compliance* numa organização. A figura do *Compliance Officer* surgiu da demanda de empresas de acompanhar a conformidade à legislação vigente, com especial atenção às normas anticorrupção – sobretudo na nossa realidade. Logo, compreendeu-se que era preciso ir além e perseguir proativamente uma cultura corporativa de integridade.

Com a profissionalização das áreas de *compliance*, diversas técnicas e ferramentas foram sendo incorporadas para a prevenção, detecção e resposta a atos ilícitos e frau-

des corporativas, desde investigações internas à inteligência artificial. Todavia, esse movimento também gerou o perigo da criação de uma espécie de xerife da organização, movido pelo medo dos colaboradores e conseqüentemente inimigo do negócio.

Um ótimo exemplo – para quem gosta de séries – é a cena curiosa que se passa na série *Billions* entre Bobby Axelrod, CEO do fundo de investimento *Axe Capital*, e seu *Chief Compliance Officer*, Ari Spyros. Após a verificação de uma suposta ilegalidade encontrada por Spyros, ele ameaça ir às autoridades. Na cena seguinte, os dois conversam num restaurante e Axe explica que a verdadeira missão do *compliance* não é apenas controlar, mas ajudar a empresa a alcançar sua melhor performance a partir da mitigação dos riscos inerentes.

Para tanto, é possível dizer que o profissional de *compliance* precisa ser parte da solução – e não do problema – e não pode ser visto como uma bala de prata, devendo funcionar azeitadamente com outras engrenagens que sustentam não apenas o controle de ilegalidades, mas que ajudam a performar metas empresariais.

O conjunto de tais engrenagens é o que se conhece como governança corporativa, o *sistema pelo qual empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas*, como conceitua o

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). So-ma-se a elas a concepção moderna do modelo de três linhas, idealizado pelo *Institute of Internal Auditors* (IAA), que parte do pressuposto da interconexão de processos, como contro-les internos, gestão de riscos, *compliance* e auditoria interna.

Em ambos os conceitos, reforça-se a moderna agen-da corporativa da dependência de estruturas de reporte e processos consolidados para gerenciar os diversos riscos de uma organização e alcançar seus objetivos. Assim, pres-supõe-se mais confiança em papéis e responsabilidades do que no modelo antigo hierárquico e na confiança cega em pessoas.

Nesse caso, o *compliance* é apenas mais uma ferra-menta na imensa engrenagem estruturada em três linhas de defesa, em que todos estão sujeitos a reportes, controle, processos e a monitoramento, seja por outra área de go-vernança ou por um órgão colegiado, como um comitê, por exemplo. Ninguém na organização, nem mesmo o CEO ou o Presidente do Conselho de Administração, está acima das normas corporativas estabelecidas e todos devem prestar contas, seja quanto aos indicadores e metas, seja quanto ao cumprimento de leis e regulações internas.

O papel do *compliance*, portanto, é imensamente de-pendente de uma governança corporativa que funcione para

todos, incentivando e monitorando inclusive a própria área de integridade. Colocar confiança ou dependência dos controles executivos em uma única área – ou uma pessoa – vai na contramão das melhores práticas de governança, sobretudo quando ela monitora, mas não é monitorada. Caso contrário, uma ilegalidade cometida pela área de *compliance* pode nunca ver a luz do dia. A lei vale para todos, inclusive para o *compliance*.

O alto risco do intermediário

Não bastassem os riscos inerentes à realização de qualquer negócio com setor público, há um fator adicional que aumenta exponencialmente a vulnerabilidade nessas relações comerciais: a existência dos intermediários. Na semana em que a CPI da Covid interroga atravessadores suspeitos de corrupção nas negociações de vacinas, o momento parece oportuno para discutir a figura do intermediador e os perigos inerentes à sua contratação.

O intermediário de negócios existe em qualquer lugar do globo e não são proibidos pela nossa legislação, embora nem sempre ajam de maneira lícita e transparente. Aparentemente, pode-se dizer que eles agregam valor ao conectar vendedor e comprador numa relação de sucesso empresarial. Todavia, mesmo nas intermediações consideradas legais, é de se perguntar por que ainda existe tal figura, bem como buscar compreender quais são os perigos oriundos da contratação de um intermediário, sobretudo nos negócios com a Administração Pública.

O primeiro grande perigo de qualquer intermediação é que, por conceito, o intermediário fala em nome da organização que o contratou. Mesmo que sem uma procuração

formal, ele é o representante daquela empresa – o que ele fala, a empresa assina embaixo; a forma como ele se porta é o cartão de visitas da contratante.

O segundo perigo é umbilicalmente inerente ao primeiro: dificilmente há controle sobre o que o intermediário faz ou fala. Se um atravessador comete qualquer crime, como tráfico de influência ou corrupção ativa, é praticamente impossível tanto saber, quanto controlá-lo ou impedi-lo.

A própria forma de contratação de um intermediador é naturalmente conflituosa, já que quase sempre sua remuneração se dá por comissão, calculada pelo desempenho do negócio gerado. Quanto maior o negócio, maior seu rendimento, o que torna convidativa a utilização de estratégias agressivas, incomuns ou mesmo ilegais.

Talvez a pior notícia para as empresas que desejem contratar um intermediário é que a Lei Anticorrupção brasileira (Lei Federal nº. 12.846/13) adota o instituto da *responsabilidade objetiva*. Ou seja, caso um intermediário pratique qualquer dos atos lesivos contra a Administração Pública previstos na lei, mesmo que sem o conhecimento, consentimento ou autorização da organização, tanto o intermediário quanto a empresa serão responsabilizados civil e administrativamente. A principal pena aplicada às empresas é multa de até 20% do faturamento bruto do ano anterior.

Por isso, as maiores organizações do mundo investem tanto em *compliance* – ou Programas de Integridade, na expressão usada pela lei brasileira. Suas ferramentas permitem mitigar riscos de corrupção e outros desvios éticos corporativos, inclusive por intermediários, seja pelos processos de *due diligence* (em que se busca conhecer melhor o histórico daquele intermediador), além da obrigatoriedade de assinatura de compromissos antissuborno e mesmo da realização periódica de treinamentos, de modo a demonstrar que a organização contratante não tolera desvios éticos e mitigar eventual responsabilidade vindoura em caso de violação à lei anticorrupção.

Infelizmente, a figura dos intermediários transformou-se numa institucionalização da venda de influência para facilitação de negócios com o governo. No caso atual das negociações de vacinas, a impressão é que alguns amigos da corte abordam avidamente empresas interessadas em vender para a Administração Pública – e não o contrário – desde que estejam dispostas ao pagamento de vultosas comissões, mesmo que essas empresas não saibam – ou não desejem saber – como tais intermediários negociam nem quais métodos utilizam.

Faço uma provocação que vai à raiz do problema: será que realmente intermediários são necessários e desejados? No mundo ideal, negócios – sobretudo com a Administração

Pública – devem ser realizados de maneira justa, transparente e meritocrático para quem tem o melhor produto e preço, e não quem tem os melhores contatos, ainda que intermediados por terceiros. Numa intermediação, o risco é alto para todas as partes envolvidas.

Por que mais *lobby* significa menos corrupção?

A palavra *lobby* costuma trazer sentimentos misturados. Para boa parte das pessoas, ela tem certa conotação negativa, como de algo errado, corrompível e feito às escondidas. Na verdade, tecnicamente *lobby* significa o inverso: ela é a defesa de interesses legítima, legal e – paradoxalmente – alinhada às melhores práticas de combate à corrupção. Mais *lobby*, portanto, significa menos corrupção. Explico o porquê.

Primeiramente, é preciso dizer que é tanto contraproducente como ingênuo acreditar que agentes públicos – como parlamentares ou servidores dos demais poderes – não devem dialogar com as mais diversas partes interessadas antes de tomar decisões governamentais que envolvem a gestão e as regras da coletividade.

Contraproducente, porque sem diálogo não há construção de consensos, não se depuram ideias, nem leva os diversos pleitos da sociedade aos tomadores de decisão política; em última instância, não há democracia. Pior seria se houvesse, por parte dos detentores do poder, postura aristocrática da institucionalização da indiferença e do distanciamento com o que acontece no mundo real. Viveríamos sob

uma tecnocracia egocêntrica, refugiada nas *torres de marfim* e recuada da realidade. E é *ingênuo*, porque é da natureza humana o ser gregário.

Valendo-se desse pressuposto, isto é, reconhecendo que os mais diversos setores da sociedade podem e devem dialogar com agentes públicos, é preciso regular então quais são regras de conduta aceitáveis e separar o *lobby* – aquele legal e legítimo – de demais condutas ilícitas e desestabilizadoras da tomada de decisão equânime, que por sua vez não podem ser toleradas. Assim, compreendendo os desafios éticos dessas interações, legitima-se a atuação da defesa de interesses com lisura, desde que respeitem duas balizas fundamentais: a *transparência* e a *igualdade de acesso*.

O primeiro pilar essencial ao *lobby* é a *transparência* porque quanto mais pudermos conhecer os reais interesses que influenciam as decisões governamentais, quem conversa e como as pressões são legitimamente exercidas, melhor. Por isso, diversos países já tornam obrigatórios os registros de encontros, de modo que haja devida prestação de contas, além de credenciamento público de lobistas. Inversamente, o grande problema está exatamente na defesa de interesses realizada às escondidas, por canais extraoficiais e com a utilização de estratégias imorais, antiéticos e ilegais.

A não regulamentação dessa matéria mistura o *lobby* com outras formas ilegais de defesa de interesses, dificultando a identificação de condutas ilícitas e permitindo, assim, a proliferação da corrupção. Quando um interlocutor de determinada defesa de interesses cruza a fronteira da ilegalidade, diversos são os crimes potencialmente praticados, como o tráfico de influência e corrupção ativa, além de induzir a prática crimes de agentes públicos, tais como advocacia administrativa e corrupção passiva.

O segundo pilar fundamental do *lobby* se dá na *igualdade de acesso* por quaisquer partes interessadas. Na medida do possível, essa paridade de armas mitiga a desigualdade na participação de reuniões e conseqüentemente na defesa de interesses legítima. Doutra forma, a disponibilidade da agenda de agentes públicos a apenas algumas partes privilegiadas poderia gerar uma corrida desproporcional por acesso, inclusive por meios ilegais.

Nesse sentido, diversas medidas podem ser tomadas para mitigar tais riscos, desde a igualdade de oportunidade para quem represente interesses conflitantes na formulação de determinada política pública ou propostas legislativas até o estabelecimento de quarentena a agentes públicos recém saídos da Administração Pública.

Não à toa, especialistas em *compliance* anticorrupção acreditam que a regulamentação do lobby é uma das propostas mais urgentes das *Novas Medidas contra a Corrupção*, idealizadas pela Transparência Internacional e pela FGV. Ao regulamentar a atividade de *lobby*, mitiga-se o risco da defesa de interesses realizada de maneira conflituosa e ilícita. A luz do sol da transparência ainda é o melhor desinfetante contra a corrupção.

Precisamos falar sobre a cultura de pagar comissão

Pensa comigo por um instante. Um gestor de uma grande companhia te liga para perguntar se você conhece alguém para indicar para prestar um determinado serviço. Logo você pensa em duas pessoas: a primeira é muito boa de serviço. A segunda é sua amiga de longa data. Com essa amiga, você tem total liberdade para propor a ela o pagamento de uma comissão a você em caso de contrato assinado. Com o outro, não. Qual dos dois você indicaria?

Não há dúvidas que vivemos numa cultura onde pagar comissão é algo natural. Paradoxalmente, evitamos conversar sobre isso; trazer o assunto à tona costuma gerar certo constrangimento. Proponho aqui colocar o dedo na ferida: por que não discutir o assunto abertamente?

Antes que seja queimado na fogueira dos moralistas, é preciso dizer que pagar ou receber comissão em virtude de uma indicação não é necessariamente algo reprovável ou ilegal – há pessoas que vivem profissionalmente da intermediação lícita de negócios, por exemplo. Entretanto, verdade seja dita, uma indicação feita apenas com o motivador financeiro pode ser desleal ou antiética com aquele que a solicitou sua

recomendação, já que maculada em claro conflito de interesses. De acordo com as melhores práticas de governança corporativa, aliás, tal conflito de interesses é inaceitável – por que não simplesmente indicar a melhor pessoa para o serviço por um ato benevolente? Precisamos lucrar sempre ao conectar quem quer comprar que quem quer vender?

Uma maneira simples de verificar a questão ética ao aceitar ou pagar uma comissão é se perguntar: seria OK dar transparência ao comprador da comissão que você recebeu ao fazer aquela indicação? Emanuel Kant certa vez disse que *se há motivos para não contar, há motivos para não fazer*.

Para além da eventual antiética, o pagamento ou recebimento de comissão também pode ultrapassar o limite da legalidade se tal comissão for compreendida como uma vantagem indevida paga a um agente público para determinar que ele pratique, omita ou retarde ato de ofício, ainda que fora da função ou antes de assumi-la. Se a comissão for entre privados, vale sempre cautela: solicitar comissão a um fornecedor contratado diretamente por você é no mínimo antiético e imoral – e em alguns países, crime.

Se pagar ou receber comissão pode ser compreendido como equivocada no campo da antiética ou da ilegalidade, há ainda a percepção de que ela também é vilã no cenário macroeconômico. É certo que tal prática aumenta o preço das

transações e diminui a eficiência dos negócios; por conseguinte, o custo país aumenta na medida em que a cultura da comissão se impõe, e, com isso, há menos negócios, menos oportunidades e menos dinheiro circulando na economia.

Fico imaginando se, em outras culturas, a institucionalização do pagamento de uma taxa de êxito na indicação entre negócios seria visto como estranha. Fazer o que é certo por vezes precisa passar pela quebra de paradigmas outra visto como naturais. Polêmica à vista. Vamos conversar sobre a cultura de pagamentos de comissão?

Partido de Moro implementa programa de compliance anticorrupção

O *Podemos*, sigla que conversa com Sérgio Moro sobre eventual disputa eleitoral em 2022⁷, se tornou um dos primeiros partidos políticos do país a implementar um sistema de *Compliance* no diretório nacional. A iniciativa é inovadora e merece atenção, uma vez que nenhum outro partido estabeleceu – por sua livre e espontânea vontade – um sistema anticorrupção robusto e sistêmico que estabelece regras de conduta ética mais rígidas do que a própria legislação estabelece. E lança luz tanto em um problema quanto numa oportunidade que apresento a seguir.

Primeiramente, vale jogar luz no problema: historicamente, partidos políticos têm pouco compromisso com transparência e integridade no uso de recursos públicos, o que por si só já é um receita para desastre. A disparidade nas regras de utilização de dinheiro do pagador de impostos entre a Administração Pública e partidos políticos é monumental, muito embora venham ambas da mesma fonte arrecadatória.

7 <https://veja.abril.com.br/politica/politicos-estimulam-apoiadores-a-pressionar-moro-por-candidatura-em-2022/>

Nesse quesito, o recente *Ranking de Transparência Partidária*⁸, elaborado em 2018 e composto por quatro eixos (contabilidade, dirigentes e filiados, procedimentos e estrutura partidária) apresenta números alarmantes: dos 35 partidos brasileiros, as notas variam entre 2,5 a zero, numa escala de 0 a 10 – o PSL, por exemplo, é o último colocado com nenhum ponto conquistado. Na semana passada, o Estadão divulgou reportagem que mostra que os partidos têm ampliado repasses de verba para suas fundações, que contam com ainda menos transparência. E isso ocorre no exato momento em que se discute a ampliação do fundo eleitoral para quase R\$ 6 bilhões de reais.

Compreendido o problema, qual então seria então uma solução viável? Sem dúvidas, a implementação de programa de *compliance* partidário caminha nesse sentido. Se pela legislação atual há brechas de transparência e integridade, tramita no Congresso Nacional interessante Projeto de Lei (PLS 429/2017), de autoria do Senador Antonio Anastasia (PSD/MG), que determina a obrigatoriedade de programas de integridade nos estatutos partidários para coibir desvios, fraudes e atos ilícitos.

É exatamente o que acontece com o *Podemos*. Mesmo sem a compulsoriedade legal, a sigla lançou, no último mês, seu Programa de *Compliance*, que – de maneira robusta e

8 https://uploads.strikinglycdn.com/files/54eabca2-0530-457d-948d-d17213d13b38/ranking_FINAL.pdf

sistêmica – implementará quinze pilares de integridade partidária, tais como códigos de conduta ética, controles internos e regras de transparência e controles contábeis e financeiros, auditorias internas, canais de denúncias de irregularidades e procedimentos de investigações internas conduzidas por uma área de *compliance* independente.

Segundo a Presidente nacional do *Podemos*, Deputada Federal Renata Abreu, o assunto é vanguardista, vez que o partido proativamente busca “*mais transparência em sua gestão, com a incorporação de práticas internacionais de prevenção ao desperdício de recursos públicos e à corrupção*”. Outros partidos já buscaram iniciativas similares. O PSDB chegou a esboçar um Código de Ética, e o PSL, partido que elegeu Jair Bolsonaro em 2018, aprovou um Programa de Integridade, mas sem robustez. Ainda há um caminho longo a ser percorrido.

Se almejamos uma democracia pujante a longo prazo, será primordial que os partidos políticos atuem de modo transparente e íntegro. Nesse caminho, cabe à sociedade civil pressionar o Congresso Nacional para aprovação de legislação que fortaleça a integridade das siglas partidárias. E quem sabe sonhar que outros partidos sigam espontaneamente o caminho da implementação de ferramentas de *compliance* partidário.

O preço da desconfiança

Deixe-me começar com uma provocação: *you believe that a relationship – whatever it is – has a chance of being certain if one of the parties is distrustful?* A resposta me parece evidente: *nenhuma*. Somos seres sociáveis, cujas relações são movidas a laços de confiança. Se nas interações pessoais este já é um elemento chave, nas relações profissionais o preço da desconfiança é especialmente elevado. Há uma revolução em curso no mercado que parte dessa suposição. E suas consequências estão mudando o jogo econômico.

Essa afirmação, vale dizer, não é exatamente nova. Adam Smith já ensinava, no século XVIII, que *a base do capitalismo está na confiança*. Vejamos um exemplo do cotidiano: hipoteticamente desejo comprar um veículo usado e há três alternativas: alguém que conheço e confio; outra pessoa que não conheço, mas me transmite confiança; e um terceiro que não conheço e não confio. A possibilidade de fazer negócio parece mais próxima do primeiro e mais distante do terceiro, ainda que as condições do carro sejam idênticas. Incrível como nossas decisões nem sempre são baseadas apenas na racionalidade.

Interessante como o negócio com o terceiro personagem (que não conheço e não confio) não necessariamente será impossível; entretanto, o custo da desconfiança certamente será alto. Ou seja, para adquirir aquele carro, o comprador incutirá no preço certo deságio, mitigando os riscos de um possível defeito. Eis o *preço da desconfiança* nos negócios.

Para alguns setores da economia, esse deságio pode ser *quantificável*. No setor financeiro, por exemplo, é possível – com base em análise de perfil e outros dados – estabelecer numericamente o nível de desconfiança para mitigar riscos financeiros, como a inadimplência. Em outros mercados, a desconfiança pode estar inclusive no razão nuclear do próprio negócio: o mercado de seguros, por exemplo, vê a insegurança – e não necessariamente a desconfiança – como um ativo a ser mitigado por meio de uma prestação de serviços.

Evidente que existe uma relação umbilical entre *confiança* e *reputação*. Preferimos fazer negócios com quem sabemos ter boa reputação; ao contrário, associar marcas com quem sabidamente tem reputação duvidosa também pode causar prejuízos à nossa própria imagem. Um claro jogo de relações públicas, mas que tem a potencialidade de criar um ecossistema de integridade – sem ética e sem reputação: sem negócios.

Talvez por isso sejam tão importantes as noções de *compliance* corporativo, sobretudo a partir das ferramentas de *due diligence*. Nelas, as organizações buscam conhecer melhor seus clientes, fornecedores etc., e assim evitam ao máximo qualquer exposição arriscada à sua reputação. Uma revolução que coloca de lado negócios desonestos e cria uma corrida por integridade e confiança.

Quanto vale a confiança nos negócios? É possível aprender essa lição no *amor* ou na *dor*, como acontece – de tempos em tempos – com empresas desonestas descobertas em esquemas antiéticos e que, dificilmente, recuperam a confiança e a reputação. Como ensinou Warren Buffet, um dos maiores investidores de todos os tempos, *são necessários 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para arruiná-la; e você pensar nisso, fará as coisas de maneira diferente*. Finalmente, parafraseio a provocação inicial: você acredita que um negócio – qualquer que seja – tem chance de dar certo se uma das partes estiver desconfiada?

A pandemia colocou à prova a noção de ética

Se já não é novidade que o novo normal em nada se compara ao mundo pré-pandêmico, convém justa reflexão sobre mudanças de paradigma menos óbvias, decorrentes das tamanhas transformações que vivenciamos nos últimos meses. Mesmo ainda estando no centro do furacão, alguns padrões de comportamento social permitem levantar a provocação de que a noção fundamental de ética está colocada à prova.

O conceito filosófico de ética, por vezes mal compreendido, não diz respeito aos valores que norteiam a ação do indivíduo em si mesmo – este perpassa a noção de *moral*. Ética diz sempre respeito ao *outro*, isto é, ao agir humano no mundo que orienta como nos comportamos coletivamente.

Só falamos em ética porque vivemos em comunidade; se vivêssemos sozinhos no mundo, não haveria por que discutir ética porquanto não há convivência coletiva. Portanto, ética está intrínseca no respeito, na convivência com a diferença e na coabitação pacífica e harmoniosa entre seres humanos. Tal conduta fará o bem coletivo? Se sim, esta é uma atitude ética; se não, antiética.

Para colocá-la em prática, é preciso, sobretudo, exercitar a *empatia*, vale dizer, colocar-se no lugar do outro. Sua ideia principal pode ser sintetizada no dito popular de que *não faço contigo o que não gostaria que fizessem comigo*.

Nestes estranhos tempos que vivemos – infelizmente – as noções de ética e *empatia* aparentam estar sob tensão. A pandemia desnudou a conduta antiética de quem, por exemplo, se recusa publicamente a não utilizar máscaras; estas são consideradas equipamentos de proteção não apenas de si, mas evitam especialmente o contágio comunitário. Quando alguém renuncia o uso das máscaras – ou aglomera irresponsavelmente – dá um recado claro: *não me preocupo comigo nem com o outro*.

Se fosse essa uma doença não contagiosa, seria perfeitamente compreensível ao indivíduo escolher não proteger-se. Todavia, o debate é particularmente exponenciado pelas características da COVID-19: um vírus altamente contagioso e, por vezes, silencioso – que pode reagir assintomaticamente no organismo de seu portador e, ainda sim, infectar outros de maneira oculta.

A mesma lógica serve para aqueles que não desejam ser vacinados contra o coronavírus. Uma vez desmistificadas as notícias falsas (como as que as vacinas disponíveis no Brasil são experimentais e potencialmente prejudiciais

à saúde individual), não há outra razão que não a evidente antiética. Já ouvi quem diga: “*se posso ter reações adversas, melhor não vacinar*” ou “*sou saudável e não terei sintomas graves; não faço questão de vacinar*”. Em ambas as frases, o pressuposto é exclusivamente individual, sem qualquer preocupação com a infecção comunitária e sem qualquer consternação com a pressão sobre o sistema de saúde, por exemplo.

Tais comportamentos, refletidos ou não, arrasam a terra da convivência coletiva pacífica e afunda o debate para o nível da liberdade individual, inconsequente e irresponsável. O agir individual precisa fazer a reflexão sobre seu impacto na coletividade; qualquer liberdade termina onde começa a do *outro*.

Em tempos de polarização beligerante, a equivocada disputa ideológica escancara a fragilização do debate público e afasta as pessoas da convivência harmoniosa e da coabitação pacífica, segura e saudável. Mais do que nunca, é preciso o agir ético em tempos de cólera.

Os riscos que não se veem

Gestão de riscos pode soar como um clichê do linguajar corporativo, mas a verdade é que todos nós – em qualquer empreitada – buscamos antever o que pode dar errado, sopesamos ações e reações e mensuramos prós e contras. Se essas análises podem ser particularmente difíceis quando relacionadas aos riscos que conhecemos, como mitigar os riscos que não esperamos?

Por definição, gerenciar o desconhecido parece ser tarefa impossível, como lembra a lição clássica de Peter Drucker, o guru moderno da administração: *só se gerencia o que se mede*. Entretanto, se não é possível antevê-los, podemos aprender com o passado, agrupando tais riscos não rotineiros em cenários comuns a partir de uma metodologia criada pelos professores Kaplan, Leonard e Mikes, das Universidades de *Harvard* e *Oxford*. Dessa maneira, aprimoramos nossa capacidade de identificá-los com rapidez e responder assertivamente de modo a mitigar seus efeitos.

Segundo estudos de tais pesquisadores, é possível aglutinar os riscos não rotineiros (*novel risks*) em três categorias de eventos: os *Cisnes Negros*; as *Tempestades*

Perfeitas e os *Mega Riscos*, seja pelo ineditismo com que um novo risco se materializa ou pela sua extensão e magnitude nunca vistos.

Os eventos *Cisnes Negros* são particularmente raros pelo fato de nunca terem sido materializados ou imaginados; daí o termo, cunhado por Nassim Taleb (*teoria dos cisnes negros*), que busca compreender tais eventos, inesperados ou atípicos e com larga magnitude.

Tais riscos podem se materializar em situações completamente novas ou mesmo em operações de rotina, como aconteceu no caso de um incêndio numa planta de semicondutores no Novo México, em 2000. Apesar de aparentemente inofensivo – o fogo foi controlado em alguns instantes – como consequência acabou por contaminar uma área de salas limpas da indústria responsável pela fabricação de peças eletrônicas altamente sensíveis. A produção foi duramente atrasada e, com a falta de componentes fundamentais, a Ericsson, sua principal compradora, perdeu algo próximo de US\$ 400 milhões, ocasionando inclusive sua saída do mercado de telefonia celular no ano seguinte.

De maneira geral, embora não possam ser controlados, é possível alguma antecipação de tais riscos – a partir do uso de ferramentas, como a *análise de cenários*.

Uma vez imaginados, as graves consequências podem ser mitigadas mais assertivamente e em menor tempo, transformando tal gestão como nos riscos rotineiros.

Já a *Tempestade Perfeita* surge a partir de processos, informações, sistemas ou organizações interconectadas. Nestas, uma falha menor, em um único sistema, seria compreendida como um risco rotineiro, gerenciável; entretanto, a existência de muitos processos ou sistemas atrelados entre si pode desencadear uma atípica reação em cadeia inesperadamente grave.

Por fim, os *Mega Riscos* não são propriamente aqueles desconhecidos, mas se tornam complexos por serem eventos sem precedentes em velocidade ou escala, sobrecarregando os controles tradicionais de gestão de riscos rotineiros. Tais controles são planejados, no cotidiano das organizações, para uma escala máxima aceitável; quando essa escala se potencializa em um mega evento além do imaginado, a resposta tradicional passa a ser insuficiente.

Em todos os casos narrados, é pouco provável que indivíduos e organizações consigam se antecipar aos riscos que não se podem antever. Entretanto, uma rápida identificação e resposta a esses novos eventos pode diferenciar uma boa de uma má *gestão de crises* – por isso,

tais conceitos estão tão conectados. Kurt Meyer, um colega diretor de uma multinacional europeia, resume bem a questão ao afirmar que *são os riscos que ele não conhece que lhes tira o sono, não aqueles rotineiros*. Você está atento e preparado para lidar riscos que não se veem?

O que é *braintrust*, segredo centenário dos Presidentes dos EUA

Existe um padrão de comportamento humano particularmente curioso que busca isolar – ainda que inconscientemente – quem discorda de nós ou fala o que não queremos ouvir. Tendemos a considerá-los indelicados, desagradáveis ou inconvenientes e nos sentimos pessoalmente ofendidos. Paradoxalmente, alguns líderes corporativos e governamentais vão na contramão dessa tendência, ao aprender – por vezes a um alto custo – o valor do contraponto produtivo. Trata-se do *braintrust*, um cargo emblemático, pouco conhecido e muito valioso. E há (muitas) vagas abertas.

Os *braintrusts* são conselheiros – oficiais ou extraoficiais – próximos a políticos e grandes executivos que os auxiliam na tomada de decisões estratégicas com segurança psicológica. O termo, cunhado em 18889, passou a ser mais conhecido a partir do grupo de conselheiros da primeira campanha presidência de Franklin D. Roosevelt, em 1932, e posteriormente em seu mandato.

9 “A New Kind of Trust”. [New Castle, Pa.] Daily City News. March 22, 1888. p. 3. Retrieved March 23, 2016 – via newspapers.com.

O grupo de *braintrusts* de FDR era inicialmente formado por acadêmicos respeitados e da confiança do presidente ligados à escola de direito da Universidade de Columbia (Moley, Tugwell e Berle) e, posteriormente, de Harvard (Cohen, Corcoran e Frankfurter), e ajudaram a moldar o pensamento e as políticas públicas nas grandes questões econômicas e sociais que os EUA enfrentavam, incluindo a formulação da primeira e segunda etapas do *New Deal* (1933-1936). Eles eram tão influentes e ativos nas decisões do presidente que mesmo seus discursos passavam por sugestões e revisões do seu grupo de *braintrusts*.

Segundo Raymond Moley, um dos membros desse gabinete de assessoramento de FDR, o papel fundamental dos *braintrusts* era ajudar a cristalizar as próprias ideias e inclinações do presidente, refletir sobre elas de maneira acurada, estendê-las quando necessário e apresentá-las de forma congruente e breve para livrá-lo de uma boa dose de trabalho enfadonho pessoal. Assim, a existência de um grupo de *braintrusts* não tinha o objetivo de influir necessariamente suas próprias ideias junto ao presidente, mas de clarear e sintetizar pensamentos e alternativas de FDR de maneira intelectualmente honesta.

A missão dos *braintrusts* continua imensamente atual, quase um século depois de FDR propagandear ao mundo sua existência, seja na política ou nos negócios. Na política,

os presidentes dos EUA ainda se servem de *braintrusts* nos dias atuais, e têm ampliado substancialmente sua faixa de atuação para outras searas, tais como em órgãos diplomáticos, militares e de inteligência, por exemplo.

No mundo corporativo, a nomenclatura *braintrust* é menos comum do que no âmbito governamental, mas o cerne de sua atuação é tal qual importante. Tais atribuições podem ser capitaneadas pela figura do *chief risk officer* (diretor de gestão de riscos), ou por conselheiros consultivos ou de administração. Compete a tais profissionais antever eventos potencialmente catastróficos e balancear o ímpeto das decisões tomadas por um otimismo por vezes ingênuo, sobretudo quando levado pelo calor da emoção. Assim, sua função não pode ser confundida com mero pessimismo destrutivo, mas como um contraponto assertivo, comprometido com o sucesso do negócio a longo prazo.

Na prática, a existência de um profissional ou um grupo de *braintrusts* auxilia o tomador de decisões em momentos difíceis quando ele próprio perde a clareza das ideias, funcionando como uma *bússola moral* em situações de angustiantes incertezas. Ainda, tal aparato também pode ajudar a contrapor decisões aparentemente fáceis, naturais ou óbvias, apontando riscos que por vezes tendem a não serem percebidos.

De fato, executivos da alta gestão podem sofrer imensa solidão imposta pelo cargo ao mesmo tempo em que não é raro que sejam cercados por aqueles que convenientemente falam apenas o que se deseja ouvir. Nesse cenário, o remédio pode ser a ajuda de conselheiros sinceros, intelectualmente honestos e comprometidos com a verdade, ainda que esta seja dolorosa. Sejamos sinceros: na tomada de decisões difíceis e com visão de longo prazo, melhor uma verdade inconveniente que uma mentira reconfortante.

As três torres de Putrajaya e um modelo anticorrupção para o Brasil

A 25 quilômetros ao sul de Kuala Lumpur, um complexo de prédios de vidro com arquitetura modernista impressiona quem passa por perto. As três torres reluzentes ficam em Putrajaya – a capital administrativa da Malásia – e abrigam a sede da Comissão Anticorrupção da Malásia (ou *Malaysian Anti-Corruption Commission* – MACC), um órgão independente, transparente e profissional que integra prevenção, detecção, investigação e persecução penal contra a corrupção com eficácia e serve de exemplo para o modelo brasileiro.

Estabelecida por unanimidade tanto pelo parlamento quanto pelo governo malaio em 2009, a MACC forma-se a partir da junção de três órgãos distintos, cada um historicamente responsável por uma estratégia anticorrupção: a *prevenção* era atribuída à antiga Agência Anticorrupção; as *investigações* eram de competência da Unidade de Crimes Especiais da Polícia Real da Malásia; e as *ações penais* estavam sob a alçada da Procuradoria-Geral da República.

Unificada sob diferentes legislações e nomenclaturas ao longo do tempo, a MACC estruturou-se como política

de Estado a partir do consenso político de combate efetivo à corrupção e se mantém fortalecida independentemente de ideologias políticas. Foi estabelecida para agir em três grandes estratégias: execução (*enforcement*), prevenção e educação comunitária.

Na função de *enforcement*, há uma forte ação conjunta para combater crimes de corrupção e de colarinho branco, aliados a ferramentas tecnológicas robustas de detecção e com forte atuação em investigação independentes, inclusive contra chefes de órgãos públicos, incluindo o Primeiro-Ministro. O segredo ali está na ação integrada e sistêmica, com papéis e responsabilidades unificados por uma política nacional de integridade clara e conduzida por uma agência anticorrupção independente e atuante.

Se o *enforcement* já é um sucesso em termos de política pública, é na *prevenção e educação comunitária* que o trabalho malaiio salta ainda mais aos olhos. A MACC tem como objetivo fundamental educar e o promover o apoio público contra a corrupção, além de instruir a sociedade, servidores público, líderes empresariais e agentes governamentais sobre práticas de integridade e transparência. Dentre as ferramentas disponíveis, a MACC possui uma rádio comunitária que, além de música, compartilha campanhas com temáticas relacionadas a integridade. A construção de uma cultura de integridade é a base mais importante dos

objetivos da agência anticorrupção malaia – ainda que seus resultados não sejam necessariamente visíveis a curto prazo.

Outro ponto que merece atenção diz respeito à governança que envolve a MACC. Para manter a independência, transparência e profissionalismo do órgão, a legislação anticorrupção malaia instituiu um *mecanismo de verificação e equilíbrio* criou cinco painéis para monitorar e trazer *accountability* e responsividade às ações da MACC. Tais painéis são a) o Conselho Consultivo Anticorrupção; b) o Comitê Especial sobre Corrupção; c) o Comitê de Reclamações; d) o Painel de Revisão de Operações; e e) o Painel de Consulta e Prevenção da Corrupção, todos com representação da sociedade civil, ex-servidores públicos, políticos (situação e oposição), profissionais do setor empresarial e corporativo, acadêmicos, advogados e indivíduos respeitados.

Um fato curioso: Najib Razab, o Primeiro-Ministro que inaugurou o prédio da MACC em 2017, foi condenado por corrupção em 2020 após investigação da própria agência anticorrupção malaia. O escândalo apurou fraudes milionárias no fundo soberano da Malásia (1MDB) com envolvimento do banco Goldman Sachs.

Não há dúvidas que as torres de Putrajaya apontam modelos para o nosso próprio país: uma política anticorrupção forte e consensual dentre todas as matizes políticas, condu-

zida por uma integração de órgãos de controle harmônicos e com governança exemplar, e com foco especial em prevenção e cultura de integridade. Um sonho possível, mas ainda distante por aqui.

O ponto G do ESG

Se você nunca ouvir falar em *ESG* (do acrônimo inglês para *ambiental, social e governança*), é possível que não esteja sintonizado com a agenda corporativa do momento. Mas cuidado: ESG não é um mantra, e se não cuidarmos, será como outras modas que costumam aparecer, de tempos em tempos, no dialeto empresarial. Das três frentes que a sigla representa, tenho a percepção que muita importância se tem dado à responsabilidade ambiental. Mas é outra letra que sustenta as demais ações. Falo aqui sobre *governança*: o ponto G do ESG.

O conceito nacional clássico de governança, que vem do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), estabelece-o como sendo *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*. E sua concepção perpassa quatro pilares fundamentais que se desdobram em ações práticas: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Governança, portanto, também não é um conceito abstrato, genérico, vazio, nem se traduz em um mote etéreo. Seu significado traz reflexões práticas profundas e imensamente atuais às organizações de todo o mundo, sobretudo em duas grandes frentes que apresento a seguir.

A primeira delas é a mudança de mentalidade corporativa que amplia as fronteiras da responsabilidade corporativa para além das quatro paredes das organizações. Se antes, mirava-se apenas a excelência operacional – como na busca por qualidade nos processos, minimização de custos e maximização de receitas – a governança aumenta o foco da visão corporativa. Outrora, buscava-se atingir as expectativas dos acionistas (*shareholders*); hoje, foca-se atentamente nas necessidades das diversas partes interessadas (*stakeholders*).

E quem são algumas das principais partes interessadas de qualquer organização? Duas em especial chamam atenção: a *comunidade* envolvida e o *meio ambiente*. Daí porque é tão importante falar em ESG. As responsabilidades sociais e ambientais não são mera liberalidade ingênua, fingida ou irresponsável das organizações que visam apenas marketing. Sua razão de existir passa pela compreensão holística de que vivemos conectados em redes e que somos a transformação que queremos ver no mundo. Não cabe mais aquela velha ideia de empresas que só pensam em si e no seu lucro – egoísta e vazio.

A verdade é que, sem traduzir esse papel holístico do ESG em ações práticas, as organizações estão fadadas ao fracasso, por três motivos que anunciei a dois anos num TEDx¹⁰: *a)* o mercado afasta aqueles em que não confia (peso reputacional da não-adesão ao ESG); *b)* as novas gerações Y e Z (praticamente 50% da população economicamente ativa de hoje no Brasil) são consumidores altamente conscientes; e *c)* as mesmas gerações Y e Z definitivamente são mão de obra engajada e buscam trabalhar por propósito, não apenas por dinheiro.

Pois é exatamente essa responsabilidade com o *macro* – esse olhar não apenas para dentro, mas para fora – que transforma negócios, indústrias e prestadores de serviço em organizações com a mentalidade de *lucro com propósito*. E essa mentalidade abarca a segunda grande lição da governança: a visão estratégica de *longo prazo*.

Em tempos de tamanha dinâmica, sobreviverão aquelas organizações que se adaptarem à nova realidade ESG, sem olhar para trás. Quanto às demais, minguarão até tornarem-se peças de museu de um passado onde havia empresas que só pensavam no lucro.

¹⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=as9WvNFtURM>

Os três tipos de corrupção (e como combatê-los)

Quando alguém pensa em *combate à corrupção*, pode surgir certa dificuldade para entender o tamanho do problema: de qual corrupção estamos falando? Há tanta fraude que acontece no mundo, tanta desonestidade, condutas imorais, antiéticas ou duvidosas quanto à legalidade; tantas zonas cinzentas em diversos níveis de complexidade e impacto. Afinal de contas, há apenas um único tipo de corrupção?

Primeiramente, vale debruçar sobre o conceito de corrupção. A palavra, que vem do latim *corruptus*, pode trazer significados variados, como o ato de *quebrar em pedaços*, bem como de *apodrecido* ou *pútrido*.

Segundo a ONU, o conceito de corrupção é amplo, incluindo as práticas de suborno e de propina, a fraude, a apropriação indébita ou qualquer outro desvio de recursos por parte de um funcionário público. Além disso, pode envolver casos de nepotismo, extorsão, tráfico de influência, utilização de informação privilegiada para fins pessoais e a compra e venda de sentenças judiciais, entre diversas outras práticas.

É importante dizer que *corrupção* não se confunde apenas com *suborno*, isto é, com a oferta, doação ou recebimento de vantagem indevida (de qualquer valor, não apenas dinheiro em espécie) a alguém como um incentivo ou recompensa a agir fora de uma determinada obrigação profissional ou moral. *Latu sensu*, o sentido de corrupção é mais abrangente, incluindo qualquer forma fraudulenta ou desvio ético para conseguir algo de maneira ilegal ou imoral.

Compreendidos seus significados – amplo e estrito – é possível quebrar a grande corrupção em modelos de pensamento, de modo mais didático, para compreender como esse fenômeno se manifesta na prática. Metodologicamente, é possível afirmar que existem três grandes tipos de corrupção: a *sistêmica*, a *endêmica* e a *sindrômica*.

A corrupção *sistêmica* é aquela entranhada no setor privado e nos poderes da República de maneira organizada, nas relações espúrias entre empresários e políticos a que infelizmente nos acostumamos a ver nos noticiários e que tanto nos entristecem como pagadores de impostos. Nesse caso, é possível combatê-la com o fortalecimento das instituições de controle, persecução penal e instituição de ferramentas de *compliance* público e privado, como podem ser visitadas, por exemplo, nas *Novas Medidas contra a Corrupção* – maior pacote anticorrupção do mundo – organizado pela Transparência Internacional e pela FGV.

Já a corrupção *endêmica* pode ser conceituada como aqueles pequenos desvios éticos do dia-a-dia, como furar a fila ou não devolver o troco a mais do pão. Esta pode ser superada por meio da educação ética, nas famílias e nas escolas, para a geração de uma massa crítica que seja mais resiliente frente aos dilemas éticos cotidianos.

Por fim, a corrupção *sindrômica* é aquela que toma lugar pelas relações promíscuas oriundas da burocracia estatal que, de tão complexa, aprendeu a criar dificuldades para vender facilidades, criando um ciclo vicioso que pilha o erário público. Esse ciclo só será quebrado mediante a reinvenção da burocracia pública, com medidas de simplificação capazes de otimizar os processos administrativos governamentais; e por meio de compliance – privado e público – onde ambos tenham regras de conduta bem definidas e controles internos capazes de identificar e mitigar os riscos de suborno.

Conhecer as dinâmicas de manifestação do fenômeno da corrupção é primordial para combatê-la mais assertivamente. É verdade que esse mal se multiplica no escuro da complacência e da omissão despreziosa; assim, é preciso conhecer as verdadeiras facetas da corrupção e conversarmos aberta e francamente sobre elas, sejam nas nossas casas, escolas, governos ou empresas. A luz do sol da transparência ainda é o melhor desinfetante contra a corrupção.

É possível gerar comportamento de conformidade nas empresas?

Você acha possível, como gestor empresarial, estimular determinados comportamentos de seus colaboradores de modo a torná-los um padrão de cultura corporativa?

Existe um campo de estudos em franca ascensão que visa estudar como as decisões são tomadas por meio da observação comportamental, e que acredita que é possível interferir positivamente – ou negativamente – de modo a impulsionar escolhas desejadas. De maneira especial, essa discussão interessa as áreas de *compliance* das organizações modernas que buscam mais cultura de integridade e menos burocracia procedimental. Nas próximas linhas, apresento de maneira resumida oito teorias estudadas pelo professor da Universidade da Pensilvânia, Dr. Andrew Kandel, para gerar comportamentos de conformidade, integridade e ética empresarial a partir de múltiplos caminhos possíveis.

O primeiro caminho se explica pela *teoria do reconhecimento*, que atesta a efetividade do *reforço positivo* como indutor de determinada conduta. Nela, busca-se o reconhecimento de comportamentos esperados com pequenos gestos de consideração, ainda que simbólicos. *Comportamentos que*

*criam e sustentam o compliance devem ser estimulados*¹¹. Algumas dessas pessoas podem ter sido aquelas crianças que gostavam de serem reconhecidas como alunos modelos na escola. De maneira geral, percebo que muitos colaboradores gostam de ser informados de que se são as pessoas mais *compliance* da empresa. Isso estimula o coração e a vaidade (num viés positivo, claro). Quem não gostaria de ser reconhecido positivamente?

A segunda é a *teoria da retribuição*. Nela, buscam-se escolhas de conformidade mediante dar algo em troca. Diferentemente do reconhecimento, aqui se retribui um comportamento de conformidade – como assistir um treinamento de ética empresarial, por exemplo – com um *presente*; ou, reversamente, limita-se algum *benefício* até que se tenha o comportamento esperado. O problema dessa estratégia é evidente: a busca por conformidade não deve ser um meio para se chegar a fim (retribuição); de outra sorte, constrói-se uma cultura de utilitarismo, não de integridade.

Na *teoria da punição ou medo*, vale a máxima de que *comportamentos que comprometem o compliance não podem ser tolerados*¹². Vale dizer, um ato antiético ou fora das normas e regulações corporativas pode e deve ter consequências desagradáveis, como a aplicação de medidas disciplinares. Quem recebe uma multa por descumprimento

¹¹ AS 3806:2006. Princípio 8, parte *a*.

¹² AS 3086:2006. Princípio 8, parte *b*.

de condutas de *compliance* provavelmente irá pensar duas vezes antes de cometer o mesmo erro. Para tanto, é preciso aplicar a lógica da *teoria das janelas partidas*, isto é, que a empresa não deixe passar sequer um mínimo desvio de conduta. Ao fazer valer a conformidade nos mínimos detalhes, cria-se uma cultura moldada para sustentar comportamentos de integridade esperados. Grandes rompimentos começam com pequenas brechas; portanto, vale cuidar mesmo das pequenas concessões.

Pela *teoria do empurrão* – ou *nudge* – desenvolvida pelo vencedor do Nobel de Economia, Richard Thaler, comportamentos podem ser estimulados – e não forçados ou obrigados – na direção certa. Para tanto, vale o apoio de diversas estratégias de encorajamento indireto e empurrões suaves. Subliminarmente, o time de *compliance* pode incutir na mentalidade corporativa uma série de mensagens que transmitam conteúdos de conformidade e integridade, mantendo-as frequentemente no topo da mente das pessoas.

Um bom exemplo disso são os *mercados honestos*, pequenas vendas de chocolates, comidas e bebidas em ambientes coletivos – como empresas e condomínios – que não tem a presença de um vendedor nem instrumentos de vigilância contra a desonestidade. Inconscientemente, esses experimentos não só costumam dar certo (as pessoas usualmente

são honestas) como sedimenta uma cultura de integridade e confiança, gerando empurrões nesse caminho nas empresas.

Já a *teoria da regra* explica que comportamentos de conformidade podem ser gerados ou incentivados a partir a construção de normas claras, aplicáveis a todos sem distinção e comunicadas de maneira eficaz. Algumas pessoas têm em si esse senso individual de justiça e gostam de saber exatamente quais são as regras do jogo – o que podem e, inversamente, o que não podem fazer. Um cuidado especial é fazer com as regras sejam entendidas como justas e, se possível, construídas coletivamente – caso contrário, a conformidade pode ser meramente artificial; nesses casos, as pessoas tendem a buscar brechas ou justificativas para o não-cumprimento.

A *teoria da ubiquidade ou da onipresença* é particularmente muito interessante, porquanto busca envolver a criação de um programa – ou pelo menos a aparência – em que os colaboradores acreditam que o monitoramento de *compliance* está em todo lugar. Isso pode ser feito, por exemplo, a partir do envio regular de comunicação de temáticas de conformidade, de vigilância de sistemas e e-mails, da assinatura de termos anticorrupção de maneira constante e reiterada e mesmo de visitas *in loco* do time de *compliance* às filiais e plantas industriais para dar a impressão de monitoramento onipresente.

Por fim, a *teoria burocrática* busca gerar comportamentos de ética empresarial a partir da criação de hábitos positivos e compatíveis. Penso que as pessoas agirão em conformidade se estiverem acostumadas a seguir uma determinada política ou procedimento de *compliance*. Para tanto, podemos seguir as lições de Charles Duhigg, autor de *O poder do hábito*, que ensina os três passos para a criação de um hábito: *gatilho*, *rotina* e *recompensa*. Gatilhos são aqueles elementos acionam à mente qual rotina executar, e que levam à cabo uma recompensa satisfatória – nesse caso, o fazer o que é certo.

Obviamente, não existe uma única teoria certa e é bem provável que as explicações acima não são suficientes para explicar como é possível gerar comportamento de conformidade nas empresas. Seja como for, é possível – e necessário – utilizar as modernas estratégias *behavioristas* para estimular decisões pautadas em integridade e conformidade corporativa; mais do que procedimentos, ética é cultura. Retorno ao leitor e à leitora a provocação inicial: você acha possível, como gestor empresarial, estimular determinados comportamentos de seus colaboradores de modo a torná-los um padrão de cultura corporativa?

A questão ética da terceira dose no mundo

No momento atual em que o pico de casos e mortes decorrentes da COVID-19 desacelerou fortemente nos países mais avançados na vacinação, alguns destes já começam a discutir a aplicação generalizada de uma terceira dose de reforço. Diante desse cenário, há uma importante questão ética a ser discutida: *64% da população do planeta ainda não recebeu sequer a primeira dose*. Qual deve ser a prioridade na estratégia de distribuição de vacinas ao redor do mundo?

Primeiro, o cenário global *em números*: de acordo com o site *Our World in Data* da Universidade de Oxford (Inglaterra), apenas 46% da população mundial recebeu a primeira dose, enquanto 34% está totalmente imunizada. Quando isolamos os dados levando em consideração os países de baixa renda, apenas 2,3% das pessoas recebeu pelo menos uma dose.

Portanto, é fato inequívoco que naturalmente houve uma priorização da vacinação de países ricos ou de indivíduos ricos vivendo em países pobres. A pandemia escancarou a desigualdade pelo mundo. Nenhuma novidade até aí. Todavia, é nesse cenário que se polariza tal discussão. Lide-

ranças de países como os EUA – que tem vultoso estoque de vacinas contra a COVID – defendem a aplicação imediata e generalizada de terceira dose aos estadunidenses, defendida pelo próprio Presidente Joe Biden.

Trazido o debate para o campo público, um grupo considerável de cientistas se opôs a tal iniciativa neste momento da pandemia do novo coronavírus. Em recente publicação na revista científica *The Lancet*, tais especialistas defenderam que, neste momento, a dose de reforço generalizada não é apropriada e que as atuais vacinas são eficazes na prevenção de mortes e casos graves, inclusive quanto às novas variantes.

Duas considerações são pertinentes neste debate.

A primeira delas é que esse tipo de decisão deve ser pautada pela ciência. Quem e quando receber a dose de reforço merece decisão fundamentada em pesquisa e dados, não pautada por conveniência política. Tanto deve ser assim que um painel de especialistas, pesquisadores e epidemiologistas da agência de saúde estadunidense *Food and Drug Administration* (FDA) recomendou a aplicação de uma terceira dose apenas a pessoas de alto risco ou alta exposição, como profissionais de saúde.

Há ainda outro ponto de inflexão. Existe uma cultura universalizada que acredita que o *dinheiro compra tudo*.

Quem paga mais ‘meritocraticamente’ faz jus a qualquer tipo de prerrogativa. As *fast tracks* são um bom exemplo. Aparentemente inofensivas, elas existem para atalhar o tempo em filas, em pedágios e até em autoestradas. Basta pagar mais caro para que uma pista exclusivamente mais rápida lhe seja oferecida. Para quem não pode pagar, sobra o contentamento com a prestação de serviços convencional.

Para serviços privados, acredito na livre iniciativa e no livre comércio. Mas veja a que nível essa ideia aparentemente inofensiva chegou: nos EUA, por exemplo, existe o conceito de *pagamento de facilitação*. O que todo o restante do mundo vê como puro e simples *suborno*, eles veem como negócio e lucro. Funciona assim: em diversos serviços públicos, existe uma *taxa extra* que confere condições especiais e tempo recorde. Simples assim.

Não é difícil perceber que o pragmatismo das *fast tracks* e dos pagamentos de facilitação aponta uma dura questão ética: *o dinheiro pode comprar direitos?* Se entendemos que saúde é um direito universal e fundamental da pessoa humana, penso que não há lugar para comprar condições especiais na fila da vacinação. Somente seremos livres quando nos libertarmos todos juntos desse mal do coronavírus.

O oráculo do suborno transnacional

Com a óbvia globalização dos sistemas políticos e jurídicos pelo mundo, é certo dizer que atualmente é possível punir a corrupção transnacional com mais assertividade do que nunca. O que parece ser uma excelente notícia quando pensamos em integridade global, também se transformou em uma ótima oportunidade aos EUA para liderar a persecução civil e penal da corrupção pelo mundo. E lucrar consideravelmente.

Nas teorias de Direito relativas à territorialidade da aplicação de uma determinada lei, é comum a prevalência da soberania dos países em investigar e julgar fatos do cotidiano, com algumas exceções. Especificamente nos casos de corrupção, a comunidade internacional vem aprimorando *normas e ferramentas* de punição ao suborno transnacional.

Do ponto de vista *legal*, as convenções internacionais (ONU, OCDE, OEA) fortaleceram a necessidade de que seus países signatários investiguem e julguem casos de corrupção contra agentes públicos estrangeiros, como fez o Brasil com a Lei Federal nº. 12.846/13. Do ponto de vista de *ferramentas* de investigação transnacional, o mundo tem pavimentado – ainda a passos lentos – a construção de acordos de coo-

peração internacional entre órgãos de controle e agências anticorrupção ao redor do globo.

Particularmente, os EUA têm considerável proeminência no assunto. Semelhantemente à política externa estadunidense que se vê como guardiã da segurança, da paz e da prosperidade mundial, o papel do *Department of Justice* (DoJ) na investigação e punição da corrupção vai muito além da salvaguarda aos interesses nacionais. Um breve olhar à história recente ajuda a entender o porquê.

Até a década de 1970, não havia limites à corrupção pelo mundo, especialmente oriunda das grandes corporações multinacionais que investiam em novos mercados emergentes. Uma das investidas acabou deflagrando o escândalo *Watergate* e derrubou o Presidente dos EUA Richard Nixon. O Congresso estadunidense respondeu imediatamente aprovando em 1977 a *Foreign Corrupt Practices Act* (FPCA), primeira legislação que punia fortemente a corrupção internacional.

De 1977 até meados da década de 1990, nenhum outro país estabeleceu legislação semelhante. Ao assimilar que havia sido gerada certa *desvantagem competitiva* às empresas multinacionais estadunidenses, os EUA então passaram a pressionar países e órgãos multilaterais a estabelecerem normas similares.

Vigente até os dias atuais, a FCPA traz a concepção da *jurisdição prescritiva* com enorme abrangência extraterritorial. Para se ter uma ideia, pode ser investigado e condenado com base na FCPA *qualquer cidadão ou empresa cuja prática de corrupção tenha relação com cidadão estadunidense, empresa ou subsidiária estadunidense ou qualquer empresa internacional com operação em território nos EUA, com capital aberto nas bolsas estadunidenses ou que tenham negócios ou conexões com os EUA* – ou seja, praticamente todo o mundo.

Assim, o *DoJ* se firmou como uma espécie de *oráculo do suborno transnacional*. Ao ter garantida legitimidade jurídica para investigar casos de corrupção internacional de maneira quase ilimitada, é impossível não perceber os benefícios econômicos decorrentes do ímpeto da persecução do órgão estadunidense. Só nos últimos dez anos, o *DoJ* firmou acordos que previam o pagamento de multas significativas ao governo dos EUA. Alguns poucos exemplos são: US\$ 3,3 bi (Goldman Sachs), US\$ 1 bi (Ericsson) e US\$ 800 milhões (SIEMENS). No caso de empresas brasileiras, as multas superam R\$ 6 bilhões somente contra Petrobras, Odebrecht, JBS e Braskem.

Seja como for, a agressiva jurisdição do *DoJ* contribui para neutralizar eventual omissão de países que fazem vista grossa a casos de corrupção, premiando financeiramente

sua proatividade. Talvez também seja uma oportunidade de outros países, como o Brasil, avançarem na persecução civil e criminal contra a corrupção transnacional, que faz bem ao ambiente produtivo e ainda pode gerar interessantes dividendos ao erário.

O incômodo assunto que as empresas ESG precisam enfrentar

Já escrevi à exaustão que as organizações baseadas no antigo modelo de *capitalismo selvagem* – cuja visão só enxerga o lucro e desinteressada no relacionamento com suas diversas partes interessadas – não sobreviverá à nova realidade imposta pelo mercado financeiro e consumidor. Mas se a cultura ESG vem mesmo pra valer, é preciso coerência para colocar o dedo numa ferida difícil de enfrentar: ao defender sustentabilidade de fato, estamos mesmo dispostos a incentivar o *consumo consciente*?

Reportagem dessa semana na *Rádio França Internacional* (RFI) mostrou um lado sombrio de um capitalismo ainda muito forte: um deserto do Atacama, no Chile, se tornou um grande lixão tóxico da moda descartável do primeiro mundo. No cerne da questão está o *modelo nuclear de negócios* de algumas das principais marcas de roupas de luxo do mundo. Ao investir fortemente na concepção de *fast fashion*, cria-se uma necessidade paranoica de consumo ciclicamente excessivo com novas roupas a cada temporada.

Esse modelo de negócios obviamente não se sustenta a longo prazo. Com algumas marcas lançando mais de

50 temporadas diferentes num único ano, é evidente que o desperdício é um problema sério, e não só do ponto de vista financeiro ou de estoque. Para se ter uma ideia do tamanho desse lixo no Chile, anualmente são despejadas cerca de 60 mil toneladas por ano apenas pela zona franca de Iquique, a quase dois quilômetros de Santiago, e que demoram em média 200 anos para desintegrar.

Ainda que se a indústria da moda se utilizasse apenas de materiais biodegradáveis nas confecções – o que está longe de ser uma realidade – o problema continuaria existindo. O cerne da questão passa pelo enfrentamento da própria ideia de capitalismo antiquadamente *selvagem* que só visa o lucro a despeito de todas as outras variáveis de um negócio consciente.

É preciso desconstruir a noção de que precisamos todos os anos de novas roupas da moda – o mesmo vale para quem troca de celular ou de carro todos os anos, mesmo abrindo mão de um produto ainda novo e em bom estado de uso. É óbvio que as indústrias têxtil, automobilística ou de eletrônicos se beneficiam consideravelmente da ideia de *consumo excessivo*. Assim, investir em ESG sob essa concepção pode ser uma sádica forma de *greenwashing*.

Enquanto o *consumo consciente* não estiver centrado no modelo de negócios das empresas engajadas com as

temáticas ESG, esta será mais uma estratégia de *marketing* do que coerência de discurso e ação. Aprendemos na escola que sustentabilidade é um conceito baseado em *reduzir, reutilizar e reciclar* – não apenas em *reciclar*. Quem sabe um dia ainda veremos uma propaganda na TV que diga algo como: “*compre nossa nova coleção, mas apenas se as suas roupas atuais não estiverem mais em condições de uso. Valorize o consumo consciente*”. Um sonho ainda distante.

O crime de desacato ainda faz sentido?

Acompanhe comigo o raciocínio: o Código Penal brasileiro, uma lei que data dos idos de 1940, tipifica como crime “*desacatar funcionário público no exercício da função ou em razão dela*” em seu artigo 331. Alguém poderia dizer que o Brasil de então era imbuído de uma visão de nababesca superioridade do servidor público, compreendido pela figura da *autoridade*. Será que isso ainda faz sentido em pleno século XXI?

A provocação é proposital: queremos considerar servidores públicos como autoridades? Na relação entre o cidadão e o servidor público – do técnico administrativo ao juiz de direito – existe de fato superioridade hierárquica entre eles e nós, usuários da prestação de seus serviços e bancados por nós pagadores de impostos?

Se considerarmos que há, então retroalimentamos a macro visão da década de 1940, cujas raízes constituíram o que hoje combatemos: a *monarcalização* de servidores. Pense comigo: não são poucos os agentes públicos no Brasil que moram ou trabalham em *palácios*, tem toda espécie de serviços – carros oficiais com motoristas, mordomos, assessores sem fim ou auxílios antiéticos. Aceitar a hierarquia e

superioridade destes significa legitimar o que eles realmente acreditam ser: *os monarcas do nosso tempo*.

Deslegitimar a autoridade, por outro lado, não significa entender que estes servidores públicos não tenham atribuições legais diferenciadas, que permitam, por exemplo, que um guarda de trânsito multe o Presidente da República; ou que um juiz condene um desembargador, por qualquer motivo, nos termos da lei.

Nesse cenário, não faz sentido o crime de desacato.

Vale lembrar que sua extirpação do crime de desacato do mundo jurídico não deixaria impune quem ofenda um agente público. Já há o crime de injúria, inclusive cuja redação apresenta um acréscimo de pena de até um terço quando a vítima é servidor público.

Exatamente por isso, a Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) aprovou, ainda em 1995, um relatório em que defende a incompatibilidade do crime de desacato com a *Convenção Americana de Direitos Humanos* (artigo 13), que protege a liberdade de expressão. Nos Estados Unidos, a Suprema Corte (caso *Houston v. Hill*) considerou inconstitucional algumas leis estaduais que puniam o desacato exatamente por violarem a liberdade de expressão; por sua vez, em vários países da Europa há apenas uma previsão

de agravamento de pena para injúria/difamação praticada contra agentes públicos.

Já no Brasil, o Supremo Tribunal Federal (STF) julgou, em 2020, uma *arguição de descumprimento de preceito fundamental* (ADPF) proposta pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) negando o pedido de inconstitucionalidade do crime de desacato. Entretanto, à luz do novo entendimento do STF, sua interpretação deve ser restritiva, de modo a evitar a aplicação de punições injustas e desarrazoadas.

Aceitar que funcionários públicos sejam respeitados no uso de suas atribuições não pode significar a admissão de sua superioridade em relação ao cidadão. Precisamos caminhar para entendermos com naturalidade a existência legítima de diferentes papéis e responsabilidades dos servidores, e compreender que nenhum deles é monarca absoluto. Caso contrário, caberá a nós – pagadores de impostos – o papel de bobos da corte.

O protagonismo das empresas na agenda climática pós COP 26

Passada a *Conferência da ONU sobre o Clima*, realizada em Glasgow, Escócia (COP 26), é momento de pragmática reflexão sobre o modo como transformaremos as ricas discussões ali tratadas em ação concreta e palpável. E não há dúvida: a iniciativa privada será a grande protagonista da concretização da nova agenda climática.

Para quem vê de longe, o cenário pós COP 26 pode expressar uma aparente *assimetria* entre a expectativa da sociedade – sedenta por transformações sustentáveis – e a falta de capacidade governamental de articulação em prol da proteção das florestas ou da redução das metas de emissão de CO₂ ou de metano, por exemplo.

De fato, a COP 26 trouxe extensa e desafiadora agenda para os próximos anos que prevê a redução gradativa do uso do carvão, coloca em xeque o financiamento de combustíveis fósseis e avança nas regras sobre o mercado internacional de carbono, visando limitar o aquecimento global a 1,5°C em relação aos níveis pré-industriais, ainda que com metas insuficientes para tal ambição. Enormes desafios que demandam forte ação orquestrada.

É exatamente nesse contexto que as grandes corporações podem ter um papel de destacado protagonismo. O dinamismo da iniciativa privada potencializa essa necessidade de ação rápida, assertiva e contundente, com sua característica aptidão por planejamento eficaz e execução assertiva e capacidade de inovação, que pode acelerar uma transição justa e inclusiva. Além disso, é natural que o setor produtivo tenha mais fácil acesso a capital, amplamente disponível para iniciativas *ESG* (sigla para ambiental, social e governança).

Para tanto, é preciso que as empresas de fato se engajem com a agenda climática discutida na COP 26. A boa notícia é que já há forte sensibilização do *setor financeiro* e das grandes *indústrias*, no Brasil e no mundo; sobretudo quanto aos primeiros, que lideram as discussões da nova agenda climática ao modular corajosamente as regras de financiamento que secam, a cada dia, a empresas poluidoras, inviabilizando a continuidade desses negócios a longo prazo.

O Brasil é sem dúvida a maior potência sustentável do mundo – essa talvez seja nossa principal vantagem competitiva. Por isso, nossas empresas também detêm a potencialidade de explorar essa nova agenda *ESG*, que ajuda o planeta e busca lucro com propósito. Enquanto governos têm importante papel regulatório e fiscalizador, a força motriz da mudança caberá ao setor produtivo, consciente, sustentável e vanguardista. O ativismo corporativo é a chave da mudança na década da ação.

O termômetro das empresas (verdadeiramente) éticas

A mudança paradigmática do *capitalismo selvagem* para outro mais *consciente* é movimento desejado e bem vindo, como já falamos à exaustão por aqui. Tais novas práticas empresariais são caracterizadas por visão mais sustentável a longo prazo, busca por impacto relevante com as diversas partes interessadas e governança mais robusta, o que inclui a obsessão por uma conduta ética irrepreensível. Nesse ponto, ainda se vê alguma *dissintonia* entre discurso e prática. Explico com um recente exemplo.

Nessa semana, o jornal *Folha de S. Paulo*¹³ publicou a história de uma distribuidora de energia elétrica que deliberadamente fornece eletricidade a invasores ilegais de terras indígenas no Pará, mesmo após ter pedidos de autorização e licenciamento negados pela FUNAI e pelo IBAMA. Vale lembrar que atitudes como estas estimulam a invasão de garimpeiros, promovem o desmatamento ilegal e causam todo tipo de poluição ambiental oriunda do uso desordenado do solo, além de clara ameaça a tribos isoladas da região.

13 <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/11/gigante-do-setor-eletrico-equatorial-fornece-energia-a-invasores-de-terras-indigenas-no-pa.shtml>

Curiosamente, a mesma empresa participa de ações de engajamento *ESG* (sigla em inglês para ambiental, social e governança) e, provavelmente, realiza procedimentos de *due diligence* (buscas reputacionais e verificação de antecedentes) sobre seus fornecedores. A ideia da *due diligence* de integridade (DDI) é exatamente filtrar parceiros de negócios que não compartilham os mesmos *valores* éticos, sobretudo pensando na associação de imagem e reputação organizacional, muito comum no meio corporativo.

Ora, por que não se realizam buscas reputacionais com o mesmo afincamento em clientes potenciais? A resposta já se sabe: dói muito menos pesar a mão sobre um fornecedor do que negar faturamento vindo de um novo cliente. Entretanto, esse é um excelente termômetro de integridade empresarial: estamos verdadeiramente dispostos a perder dinheiro para sermos coerentes com nossos *princípios*? Ética vale a pena mesmo quando perdemos um novo negócio?

Por isso venho alertando a necessidade de ranquear os *valores* de uma organização – no seu planejamento estratégico – antes da *missão* (razão de existir da organização) ou da *visão* (onde se busca chegar a longo prazo), reforçando a importância dos *princípios norteadores* na caminhada de uma empresa.

Este não é um exercício apenas teórico. É exatamente em situações como esta que descobrimos o que realmente move uma organização; se em algum momento a *missão* ou a *visão* colidirem com os *valores*, em qualquer situação, é preciso permanecer com os últimos. Caso contrário, a força motriz corporativa será apenas o velho e bom *lucro* sem propósito.

A tragédia da experiência antiética do cliente

Customer experience (ou *CX*) é uma daquelas novas expressões corporativas obrigatórias, e sua lógica faz total sentido no momento em que vivemos um *capitalismo de relacionamento*, ao centrar a gestão das organizações na experiência de clientes. Se o exercício de pensar o ponto de vista do consumidor é fundamental, é preciso cuidar para evitar alguns gatilhos antiéticos nas interações com clientes, especialmente no ambiente virtual. Explico.

A ideia de se construir negócios éticos é um dos pilares mais importantes que sustentam o sistema capitalista no mundo democrático. Adam Smith já dizia que *a base do capitalismo é a confiança*. Assim, é lógico pensar que os negócios (quase) sempre se beneficiam de um ambiente ético; obviamente, o argumento pode ser perigoso na medida em que transforma integridade em utilitarismo. Em alguns casos, porém, ética empresarial pode significar menos lucro, sobretudo a curto prazo; daí o surgimento do termo *ethi-cwashing*, que simboliza a ação de maquiagem ou camuflar as reais atividades antiéticas de uma empresa sob uma manta de marketing de *compliance*.

Na busca por integridade, as corporações têm enfrentado – com mais ou menos êxito – os vilões mais óbvios: *suborno, fraude, defesa da concorrência*. Contra esses riscos, criam-se códigos de *compliance*, manuais de terceiros, treinamentos e *due diligences* de integridade. Mas nem sempre as organizações percebem que seu relacionamento com clientes pode estar coberto por gatilhos antiéticos.

Um exemplo aconteceu comigo. Apaixonado por vinhos, certa vez me vi cadastrando *online*, em menos de cinco minutos, em um clube de assinantes que me envia quatro garrafas por mês em casa. Adorei a experiência, não fosse por um pequeno detalhe: ao ver a adega entupida, um ano depois, resolvi cancelar a assinatura, e não consegui. O site exigia que cancelamentos fossem feitos apenas por telefone, que por sinal nunca ninguém atendia. O mesmo aconteceu no site em que assinei um jornal e uma revista.

Será que essa estratégia é propositalmente arquitetada? Ou essa experiência antiética do cliente simplesmente passa despercebida do gestor? Seja como for, me parece uma total dissincronia entre discurso ético e ação – o *ethicwashing* – exatamente na interação com aquele que deveria estar no centro das atenções corporativas.

Em outro bom exemplo, mesmo nos casos de *overbooking* – vale dizer, a prática de venda de passagens aé-

reas em número superior ao de assentos numa aeronave que pode impedir algum passageiro de viajar por excesso de lotação – estes têm seu cálculo corporativo com cada vez menos apetite a esse risco. A possibilidade de ver a reputação prejudicada, ainda que potencialmente em baixo impacto, parece mais gravosa que ampliação *antiética* da ocupação nas aeronaves.

Será demandada das organizações, cada vez mais, ética nos negócios, inclusive e especialmente no relacionamento com clientes. Em tempos de *ethicwashing*, diferenciaremos o joio de trigo com coerência de discurso e ações, decisões e entregas concretas que priorizem a integridade, mesmo quando isso significar menos lucratividade a curto prazo.

A extinção das empresas que só pensam no lucro

Num futuro muito próximo, as empresas que só pensam no lucro vão desaparecer do mercado. Obviamente, isso não significa dizer que as empresas não lucrativas irão prosperar. Todavia, aquelas organizações que não enxergam outras variáveis tão importantes quanto o lucro certamente não se sustentarão a longo prazo. Um aparente paradoxo que está causando uma imensa revolução nos negócios. Explico em *três atos*.

Para começar, a declaração inicial deste texto não é fruto da opinião de um *millennial* ingenuamente otimista. Recente pesquisa desenvolvida pelo professor Raj Sisodia, da prestigiosa Universidade de *Harvard*, mostrou como as empresas que *não* pensam somente no lucro têm crescimento exponencial (portanto, lucram mais) em comparação com aquelas organizações que só pensam no retorno financeiro. Cunhou-se, então, o termo *capitalismo consciente* para designar tais negócios em contraponto ao *capitalismo selvagem*, irresponsavelmente antiético e monofocado na distribuição de dividendos.

Conceitualmente, as empresas que não pensam somente no lucro podem ser entendidas como aquelas organizações que agregam valor ao relacionamento com as suas diversas partes interessadas (*stakeholders*), e não somente aos acionistas (*shareholders*), a quem cabe desfrutar dos dividendos. Tais organizações compreendem que, para ter vida longa, precisam cuidar da interação com colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade e meio ambiente, em uma relação que gera valor de maneira equânime e transparente. Nenhuma empresa sobreviverá pensando apenas no curto prazo ou no seu próprio umbigo; será preciso criar uma cultura de colaboração e empatia com as diversas partes interessadas – *ou crescemos todos juntos ou não há crescimento sustentável*.

Três motivos me parecem avassaladores para cravar a extinção das empresas que só pensam no lucro.

O primeiro deles é *pragmático*: nos dias atuais, o próprio mercado trata de afastar parceiros de negócios com os quais não confia. Adam Smith ensinava que *a base do capitalismo é a confiança*. A *confiança* é o sustentáculo do sistema capitalista no mundo democrático. Em tempos de *capitalismo consciente*, ninguém quer associar marca e reputação com quem adere ao *capitalismo selvagem*; a interação com as diversas partes interessadas demanda *relacionamento*

e *confiança*. Sem estas, você é carta fora do baralho num ambiente de troca cada vez mais conectado.

Não à toa, organizações de todo o globo utilizam com frequência ferramentas de *due diligence*, que buscam conhecer com quem se fazem negócios, buscando checar antecedentes e uma infinidade de outras informações de deixar o interlocutor estupefato. Eis o dilema da sociedade da transparência absoluta em tempos de dados abertos e sistemas interconectados.

O *segundo motivo* é a chegada de um novo mercado consumidor cada vez mais *consciente*. Interessante pesquisa feita no Brasil mostra que 56% dos brasileiros compram com base no posicionamento socioambiental da marca, não apenas no custo benefício do produto ofertado. Quando o recorte é realizado com as gerações Y e Z, essa fatia corresponde a 90% dos entrevistados. Nesses casos, ambos os públicos estão dispostos a pagar até 25% mais caro para comprarem o mesmo produto das marcas com impacto ESG (sigla em inglês para *ambiental, social e governança*).

Um exemplo simples e didático vem aqui de casa. Casado com uma representante da geração Z, optamos já há algum tempo por não comprar mais roupas daquelas lojas de departamento que todos sabem ainda ter denúncias de trabalho análogo à escravidão. Ou de marcas de chocolates

que são suspeitas de utilização de mão de obra infantil na colheita de cacau.

Os números apontam como essa é uma tendência a ser levada a sério: as gerações Y e Z, hoje em torno de 70 milhões de pessoas, representam 46% da população economicamente ativa (PEA) no Brasil. Em dez anos, seremos 70% da PEA. Vale dizer, essa geração, consumidora caracteristicamente mais consciente, dará as cartas para moldar um novo capitalismo.

Não bastasse serem consumidores conscientes, as gerações Y e Z também é mão de obra *engajada* – esse é o *terceiro motivo*. Diferentemente das gerações anteriores, *estabilidade* e mesmo o *salário* em si não são valores tão relevantes quanto a busca de *propósito* no mercado de trabalho. Uma boa forma de explicar tal postura vem da *Pirâmide de Maslow*, que estuda as diversas hierarquias das necessidades humanas.

Se de maneira geral, a classe média ocidental já superou as necessidades mais básicas, como a fisiológica, as novas gerações buscam aquelas mais complexas, como *autoestima* e *autorrealização* plena, inclusive e especialmente no mercado de trabalho. De tal forma, será muito difícil, para as organizações do futuro, absorver e reter mão de obra qualifi-

cada das novas gerações sem um posicionamento *consciente* e *engajado* com impacto social, ambiental e de governança.

Dizer que as empresas que só pensam no lucro serão extintas num futuro próximo é tanto um *prognóstico* quanto um *manifesto*. Não há dúvidas que precisaremos ser construtores – não apenas espectadores – do futuro que almejamos. Não é utopia acreditar em organizações com visão holística: que fortaleçam a sustentabilidade, valorizem seus colaboradores e acreditem na diversidade e no poder da inovação para melhorar a qualidade de vida as pessoas. Para isso, será preciso criar um capitalismo que efetivamente desinvista e desestimele negócios antiéticos com amplo engajamento coletivo. Parafraseando um poeta das novas gerações, *para quem tem pensamento forte, o impossível é só questão de opinião*.

Um estadista no Tribunal de Contas da União

Uma grata surpresa ocorreu essa semana na política brasileira: a posse de um raro *estadista* ao cargo de Ministro do Tribunal de Contas da União (TCU). Trata-se do mineiro Antonio Augusto Junho Anastasia. Não obstante a alcunha de *político* – o que é – ele vem de um histórico particularmente incomum: perfil técnico, currículo invejável e excepcional respeito por onde passa, independentemente do campo do espectro político, mesmo após certo desgaste por ter sido o relator do processo de impeachment da ex-presidente Dilma Rousseff.

O novo ministro do TCU é advogado, mestre em Direito Administrativo, servidor de carreira da administração pública e professor licenciado da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e teve papel crucial na consolidação da Constituição mineira de 1989 ao assessorar o Relator da Assembleia Constituinte do Estado. Anastasia também foi Diretor da Fundação *João Pinheiro* (FJP) – a melhor escola de governo do Brasil, Ministro do Trabalho, Vice-Governador e Governador de Minas Gerais, e até essa semana ocupava o cargo de Senador da República.

Se Anastasia, por um lado, tem perfil eminentemente técnico, também se mostrou um político habilidoso, vocacionado ao serviço público. Sua característica mais marcante talvez seja o equilíbrio e razoabilidade. Em um trecho de seu discurso de posse, defendeu *“a moderação, o equilíbrio, ao lado da cordialidade, do bom senso, da seriedade e da razoabilidade”*. Ressaltou ainda que acredita que *“a força da moderação e do entendimento são eixos imprescindíveis para termos no Brasil cada vez mais uma nação civilizada e à altura dos desejos de nossa gente”*.

Um de seus últimos atos como Senador da República se deu na incansável defesa da Lei da Segurança Jurídica (Lei Federal nº. 13.655/18), cujo projeto é de sua autoria, que visa proporcionar ambiente econômico mais seguro e estável a quem queira investir no país, ao passo que também protege o gestor público que eventualmente cometa mero erro formal, impedindo que este seja confundido com aquele ímprobo que causa prejuízo dolosamente ao erário.

Esse talvez seja seu maior desafio no TCU: migrar a lógica do controle externo brasileiro de um modelo *punitivista* – que, por sinal, só gera mais ineficiência, como o malfadado *apagão das canetas* – à consolidação da cultura ética e fortalecimento da nova governança pública, a partir do papel preventivo da corte de contas.

Para mim, seu traço mais marcante será sempre aquele voltado ao magistério – o *Professor Anastasia*, como carinhosamente ainda fazem questão de chamá-lo seus alunos, marcou e moldou uma geração com seu zelo, inteligência e compromisso republicano com o serviço público, da qual tenho imenso orgulho de fazer parte.

Antonio Augusto Junho Anastasia honra a tradição de Minas Gerais de ser berço de estadistas, como *Milton Campos* (que também fora Governador, Senador e Ministro), *Juscelino Kubitscheck* e *Tancredo Neves*. Um raro regozijo em tempos de uma política de cólera, polarização e retrocessos democráticos.

É chegada a hora do Tribunal Internacional Anticorrupção?

A recente crise entre Rússia e Ucrânia trouxe à tona interessante discussão capaz de mudar a forma como combatemos a corrupção transnacional no mundo: a criação de um Tribunal Internacional Anticorrupção. No centro do debate está a ausência de punição efetiva a oligarcas e governantes russos cuja fortuna fora evidentemente construída sob suborno com o dinheiro de inocentes. É chegada a hora da criação do *Tribunal Internacional Anticorrupção*?

Para refletir sobre essa pergunta, é preciso compreender primeiramente por que tais oligarcas e governantes não são punidos como deveriam. Em qualquer Estado de Direito, a legislação nacional é a primeira a ser levada em consideração, inclusive no caso de punição aos seus próprios *kleptocratas* – isto é, aqueles que se utilizam de poder político ou da proximidade com o poder para apropriação ilegal de capital do povo.

No caso da Rússia, o cenário é desanimador. Com apenas 25 pontos (em 100 possíveis) no Índice de Percepção da Corrupção, elaborado pela Transparência Internacional, o país figura na posição 136 entre 180 países, ocupando

a classificação mais baixa do *ranking* entre países europeus. Os oligarcas russos apoderaram-se do Estado, que se retroalimenta da corrupção sistêmica. Não à toa, seus maiores bilionários detêm enorme proximidade com Putin e desenvolveram seus negócios à base de suborno, fraude, privilégios estatais e lavagem de dinheiro. Ademais, lá não há democracia ou liberdade de imprensa; qualquer oposição é perseguida e a mídia, controlada. Assim, não há leis nem vontade política para punir a *cleptocracia* na Rússia.

Na insuficiência do *direito nacional* em combater a grande corrupção, é possível pensar em soluções de *direito internacional* capazes de gerar punição efetiva aos cleptocratas de classe global. Este, entretanto, não é o caso das cortes internacionais existentes hoje, como o *Tribunal Penal Internacional (TPI)*, responsável pelo julgamento de indivíduos acusados de crimes de guerra, crimes contra a humanidade, genocídios e crimes ambientais de alta complexidade; ou a *Corte Internacional de Justiça (CIJ)*, cuja jurisdição abrange conflitos entre países – ambas localizadas em Haia, nos Países Baixos. E ambas as cortes são insuficientes para lutar contra a grande corrupção internacional já que, até o presente momento, nenhuma jurisdição internacional tem competência direta para tratar da matéria.

Assim, acentuou-se a necessidade de punição global aos oligarcas russos, jogando luz no debate da criação do

Tribunal Internacional Anticorrupção, um fórum internacional dedicado exclusivamente a esse fim. Sua existência pode ser justificada já que as legislações nacionais são, em muitos casos, insuficientes ou inexistentes, sobretudo para julgar cidadãos ou empresas nacionais que pratiquem atos de grande corrupção contra a própria administração pública local. Ou porque tribunais comuns simplesmente não funcionam contra corruptos poderosos.

Some-se a isso o necessário desenvolvimento de uma codificação internacional capaz de suprir as fragilidades de uma parca existência de leis nacionais que punem a *corrupção transnacional*, isto é, aqueles atos de suborno praticados por nacionais contra a administração pública estrangeira ou por estrangeiros contra a administração pública nacional.

Tais ferramentas são de grande valia, sobretudo em um mundo globalizado e cujo sistema financeiro internacional atua interconectado. A verdade é que cleptocratas tendem a colocar boa parte de seu patrimônio ilícito em estados democráticos de direito, por óbvia segurança jurídica, e isso é uma grande oportunidade. No caso da Rússia, recente estudo da Transparência Internacional descobriu que funcionários públicos russos possuem em torno de 28 mil propriedades em 85 países diferentes, especialmente da União Europeia.

Nesses casos, países com robusta legislação anticorrupção podem punir cleptocratas internacionais, como vem acontecendo no Reino Unido, EUA e Canadá, que congelaram bens de oligarcas russos, como iates e imóveis. Todavia, mesmo governos democráticos podem optar por não internalizar tais legislações, como é o caso do Brasil que, apesar de ter aderido à *Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção*, preferiu não punir a corrupção transnacional aplicada a estrangeiros, mesmo quando possuam bens ou negócios em território brasileiro.

Verdade seja dita, a mesma dificuldade haveria no caso da existência de um Tribunal Internacional Anticorrupção. Assim como nos casos do *Tribunal Penal Internacional* ou da *Corte Internacional de Justiça*, sua capacidade de trazer justiça dependeria necessariamente do consentimento dos Estados para sua fundação, determinando seu campo de atuação, abrangência e competência; o que certamente não aconteceria nos casos de governos cleptocratas, como o russo – que por sinal também não reconhece a soberania do TPI, por exemplo.

Outros desafios certamente acompanharão o futuro *Tribunal Internacional Anticorrupção*, caso aprovado. Dentre eles, a imensa dificuldade na obtenção de provas. Corrupção é, conceitualmente, um ato ardiloso, feito às escondidas, cujas estratégias envolvem, em muitos casos, complexos

esquemas de lavagem de dinheiro – inclusive mais recentemente com as criptomoedas; daí a necessidade de um tribunal eminentemente *especializado*. Nada disso, porém, parece empecilho ao lançamento da nova corte. Sua criação é fortemente apoiada pela comunidade internacional, e tem no Canadá a liderança das nações para sediar – e manter financeiramente – a nova organização.

A criação de um *Tribunal Internacional Anticorrupção* pode ajudar o planeta a rediscutir a cooperação internacional contra a grande corrupção e construir pontes para que as nações unam-se em torno da prevenção e punição do suborno transnacional. Será preciso apertar o cerco contra cleptocratas, desencorajar a existência as normas que favoreçam a lavagem internacional de capitais e acabar de vez com a hipocrisia do combate a corrupção apenas quando conveniente aos interesses do ocidente. Melhor momento não há.

Por que o Brasil não pune oligarcas russos?

Nas últimas semanas, países como EUA, Canadá, Reino Unido, Alemanha, França e Itália impuseram graves sanções econômicas a oligarcas russos sabidamente envolvidos em corrupção, que vão desde iates confiscados a fortunas congeladas. Tais medidas visam pressionar o bolso dos maiores apoiadores de Putin com o objetivo de enfraquecer a economia russa e prejudicar os esforços de continuidade da guerra. Mas por que, no Brasil, não há qualquer sinal de tais restrições?

No contexto geopolítico, mirar nos cleptocratas russos vai ao encontro da estratégia da coalizão ocidental de atacar financeiramente (ao invés de militarmente) a Rússia, sobretudo porque tais bilionários tendem a colocar boa parte de seu patrimônio ilícito em países democráticos, ainda que por meio de *offshores*. Até agora, a guerra ainda não acabou, mas é certo que o estrago feito é significativo. Para isso, fora criada uma unidade especial, entre países do ocidente – liderados pelo *Department of Justice* estadunidense (*DoJ*) – capaz de impor sanções econômicas aos oligarcas russos a partir de linhas de investigação *anticorrupção*.

Isso porque grande parte desses oligarcas faz parte do alto escalão do Kremlin ou tem laços financeiros como o próprio Putin. Eles se apoderaram do Estado russo, que se retroalimenta da corrupção sistêmica, e desenvolveram seus negócios à base de suborno, fraude, privilégios estatais e lavagem de dinheiro.

A presença de cleptocratas russos, por sinal, não está restrita apenas a países europeus ou aos EUA. Recente reportagem da BBC¹⁴ mostrou que pelo menos quatro desses bilionários – presentes na lista de sanções econômicas internacionais – possuem laços estreitos com o Brasil. Dentre eles, *Andrey Andreevich Guryev*, que é presidente do Conselho Empresarial Rússia-Brasil e, em fevereiro desse ano, foi condecorado com a medalha da Ordem do Rio Branco pelo presidente Bolsonaro.

Juridicamente, é possível puni-los também no Brasil. A legislação anticorrupção brasileira possui, desde 2013, legitimidade jurídica para investigar e punir o suborno transnacional, isto é, a prática de corrupção contra a administração pública estrangeira, independentemente da nacionalidade do autor, sobretudo com aplicação de multas e confisco de bens. Para tanto, é preciso apenas que estes oligarcas tenham bens ou negócios no país capazes de suportar os efeitos da responsabilização cível ou administrativa, inclusive mediante

14 <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-60759080>

o arresto *liminar*, como aconteceu recentemente nos EUA e Europa.

Vale dizer, tal punição não se confunde com a responsabilidade *criminal*, cujo cumprimento de sentença condenatória contra estrangeiro dependeria de intrincada burocracia no Brasil. No caso da Lei Anticorrupção, eventual responsabilização independe do autor ser brasileiro ou estrangeiro, e sua efetividade depende apenas da existência de bens no Brasil.

Portanto, em tese caberia à Procuradoria da República abrir investigação, a qualquer tempo, para apurar a prática de atos de corrupção de tais oligarcas contra o Estado russo, mesmo a contragosto de Putin. O grande problema seria a capacidade de produzir *prova* de fortes indícios de corrupção nacional ou de lavagem de dinheiro internacional, o que obviamente não viria oficialmente da Rússia.

Duas alternativas seriam plausíveis nesse caso. A primeira seria possível caso o Brasil tivesse a figura do *unexplained wealth order*, instituto jurídico sugerido nas *Novas Medidas contra a Corrupção* que requer explicação sobre possível riqueza incompatível na posse de pessoas suspeitas de atividades criminosas. A outra seria o fortalecimento de *cooperação jurídica internacional*, inclusive para que os outros países possam compartilhar provas já produzidas em

outras jurisdições, inclusive nesse caso específico. Ambas inexistentes por clara falta de vontade política.

Se quisermos de fato punir oligarcas russos por corrupção internacional, será preciso sair de uma zona de letargia para corajosa ação efetiva, que engloba cooperação entre as nações na luta contra a grande corrupção em todo o mundo, especialmente em circunstâncias como as atuais. Parafraseando Dante Alighieri em 'A Divina Comédia', *os lugares mais quentes do Inferno estão reservados àqueles que escolheram a neutralidade em tempos de crise.*

Quem quer dinheiro?

Na semana passada, uma notícia despertou curiosidade no noticiário: o *Federal Bureau of Investigation (FBI)* e o *Department of Justice (DoJ)*, órgãos responsáveis por investigar corrupção nos EUA, publicaram em suas redes sociais que estão dispostos a pagar até 5 milhões de dólares por novas informações de propinas que levem à condenação da Odebrecht e Braskem. Faço aqui duas provocações pertinentes: essa estratégia é de fato *eficaz* (aumenta as chances coletar provas substanciais) e *moral* (não deveríamos denunciar corrupção simplesmente porque é a coisa certa a fazer)?

Quanto ao primeiro questionamento, acredito que a maioria responderia um óbvio *sim*. Aprendemos desde cedo que a lógica da recompensa financeira é o mais potente motivador do ser humano. Quero propor aqui uma reflexão inversa a essa percepção, baseada em uma nova área de conhecimento científico: a ética comportamental.

Nos últimos anos, uma série experimentos baseados em psicologia e ética comportamental foram conduzidas por algumas das melhores universidades do mundo, como o *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* e a *London*

School of Economics (LSE), inclusive para validar a hipótese da eficiência das recompensas no mercado de trabalho.

Numa delas, o pesquisador *Dan Ariely* oferecia três tipos de recompensa (baixa, média ou alta), conforme o desempenho esperado em uma determinada missão. Curiosamente, chegou-se à conclusão que os bônus oferecidos funcionavam apenas quando o desafio envolvia apenas tarefas puramente mecânicas; caso a missão exigisse habilidades ainda que levemente cognitivas, *recompensas maiores levavam a desempenhos piores*¹⁵. Eis aqui o primeiro paradigma sob desconstrução, e que contrasta com o que é feito no mundo dos negócios. Seria tal lógica também aplicada às recompensas para denunciar crimes de corrupção?

Quanto ao segundo questionamento, perguntei se seria *moral* receber uma recompensa financeira para delatar um crime de corrupção. Devo aceitar alguma vantagem para fazer a coisa certa? Essa discussão pode parecer um tanto filosófica, sobretudo quando tendemos a pensar de maneira pragmática (*se funciona, por que se importar?*). Aqui também desejo inverter essa lógica, que acredito ser tanto eticamente incoerente quanto perigoso a longo prazo.

Quando governos ou corporações implementam canais de denúncias, estes são, em última instância, pilares de um

15 ARIELY, Dan; GNNEZY, U; LOWENSTEIN, G; MAZAR, N. Federal Reserv Bank of Boston Working Paper n°. 05-11. 2005, NYTimes, 20 Nov 2008.

programa de *integridade*. Ao aceitar a lógica pragmática, reconhecemos que os fins podem justificar os meios, ou seja, que não importa utilizar uma lógica imoral para atingir uma finalidade ética.

Deixe-me colocar isso numa outra perspectiva: *como cidadão, devo fazer sempre a coisa certa ou apenas quando eu sair em vantagem?* Eis a questão ética: as pessoas deveriam denunciar crimes de corrupção porque seus efeitos são nefastos à coletividade; nunca baseado numa vantagem pessoal. Trata-se de uma relação causa-efeito que engloba a todos, não somente a mim próprio. Qualquer inversão dessa lógica me parece eticamente incoerente.

Isso pode parecer uma grande bobagem, mas os efeitos morais de aceitar a lógica pragmática são devastadores, sobretudo a longo prazo, já que criamos uma moral meramente utilitarista. E quando acabar o dinheiro? Conseguiremos, como sociedade, manter a motivação de combater a corrupção “apenas” porque é a coisa certa a fazer?

Daniel Pink, renomado autor global, destaca no livro *Motivação 3.0* que, no contexto do século XXI, a abordagem mecanicista das *motivações extrínsecas*, isto é, de recompensa e punição (ou cenouras e chicotes) não funciona em desafios minimamente complexos, que demandam capaci-

dade criativa e conceitual (que utilizam o hemisfério direito do cérebro).

A solução, segundo Pink, é trabalharmos as *motivações intrínsecas*, ou seja, o impulso por fazer algo porque aquilo é importante, faz parte de algo maior ou é eticamente correto. Sua ideia leva em consideração três pilares: *autonomia* (o imperativo de conduzir a nossa própria vida), *domínio* (anseio de nos tornarmos cada vez melhores naquilo que realmente importa) e *propósito* (desejo de gerarmos impacto em prol de algo maior do que nós mesmos).

A construção de uma ética coletiva mais perfeita nunca se apresentou como um trabalho fácil e não será criada a partir de estratégias ineficazes ou imorais, cujos fins justificariam os meios. Seu caminho passa por motivações intrínsecas, por mais difícil que seja construí-las: educação crítica, empatia coletiva e ética aguçada, desconstruindo antigos paradigmas pautados em mitos e construindo novos baseados na ciência.

Lições anticorrupção da Romênia

Pouco antes que a Operação Lava-Jato começasse a incomodar políticos e empresários no Brasil, a procuradora Laura Kövesi tomava posse na Romênia como chefe da *agência nacional anticorrupção – Direcția Națională Anticorupție* (DNA). De lá pra cá, muitas semelhanças e algumas distinções denotam como Brasil e Romênia lutaram (e estão perdendo) na saga contra a corrupção. Resumo dois pontos que valem criteriosa reflexão.

Fundada na Romênia em 2002, a DNA – uma unidade especial cunhada para investigar e processar crimes de corrupção de alta complexidade – chegou ao ápice com a posse de Kövesi, uma ex-jogadora de basquete que se destacou como procuradora-geral junto ao Supremo Tribunal da Romênia. Em poucos meses em 2014, a DNA processou e levou à condenação dezenas de prefeitos (incluindo o da capital Bucareste, Sorin Oprescu), cinco deputados, dois ex-ministros e um ex-primeiro-ministro da Romênia (Adrian Nastase), num rol que colocou atrás das grades mais de mil pessoas, incluindo juízes e promotores, numa cruzada contra a corrupção sem precedentes naquele país.

No mesmo ano, a DNA processou o então primeiro-ministro em exercício, Vitor Ponta – curiosamente um ex-procurador anticorrupção junto à Corte Constitucional da Romênia – que acabou renunciando após ser indiciado por acusações de lavagem de dinheiro, sonegação fiscal e falsificação.

Na história recente na luta contra a corrupção, talvez a maior diferença entre Romênia e Brasil seja que o país europeu conseguiu desenvolver na DNA uma estrutura internacionalmente conhecida como *agência anticorrupção* (*anti-corruption agency*), considerada chave para o sucesso descrito acima.

Agências anticorrupção são, por definição, autoridades especializadas em investigar e processar casos de suborno, além de fazer cumprir a lei (*enforcement*), e devem gozar de real independência, provisão de recursos suficientes e formação adequada para desempenhar suas funções com eficácia e longe de pressões indevidas, como preceitua a *Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção* (artigo 36). Tal estrutura já opera com enorme sucesso em países como Hong Kong e Malásia, além da própria Romênia.

No Brasil, vale dizer, não existe propriamente uma agência anticorrupção. Tais competências estão descentralizadas em diversos órgãos de controle externo, como

ministério público, tribunais de contas, polícias e unidades de inteligência financeira. A ausência de um órgão central, sobretudo quando aliado à falta de integração harmoniosa entre as diversas entidades de investigação, pode ser crucial para o insucesso na luta contra a corrupção. É certo que estruturas judiciárias comuns simplesmente não funcionam contra corruptos poderosos.

Apesar de tal distinção entre os dois sistemas – *brasileiro* e *romeno* – o resto da história é de todo muito parecida. Ascensão meteórica, apoio popular e contra-ataque do sistema político e empresarial causam espanto por tamanhas similaridades e apontam como é difícil insurgir contra a grande corrupção em qualquer lugar do mundo.

Na Romênia, a DNA recebia imenso apoio popular. Pesquisas locais mostravam que 60% das pessoas disseram confiar na agência, enquanto apenas 11% confiavam no parlamento romeno. Em diversas ocasiões o povo foi à rua demonstrar apoio ao trabalho desenvolvido pela agência e protestar contra incursões do sistema político que visavam desacreditar Laura Kövesi e a DNA.

Por óbvio, não tardou para que políticos romenos comesçassem a revidar. Na esfera legislativa, o parlamento tentou promover uma série de alterações nas leis antissuborno, inclusive no código penal, para limitar a investigação de po-

líticos pelos procuradores. O alvo principal, entretanto, era outro: a procuradora-chefe da agência anticorrupção.

Não era raro que alguém apontasse motivações políticas por trás das investidas judiciais, ainda que a agência tenha processado políticos de todos os lados do espectro político. Laura Kövesi chegou a ser intimada como suspeita de prevaricação, suborno e falso testemunho, denunciada por Sebastian Ghiță, um político e empresário que ironicamente fora processado por ela por corrupção. Em 2018, o ministro da Justiça optou por remover Kövesi do cargo sob acusação de que ela manchava a imagem do país no exterior.

Hoje, Laura Kövesi trabalha no prestigioso cargo de Procuradora-Geral Europeia e lidera investigações de fraudes e crimes financeiros contra o orçamento europeu. Já a Romênia sustenta a 66ª posição no Índice de Percepção da Corrupção, *ranking* elaborado pela Transparência Internacional, com 45 pontos, à frente de países como o Brasil, porém muito aquém da média daquele continente. O país europeu regrediu na luta contra a corrupção e retornou ao *status quo*, numa clara conclusão que, para o prognóstico da entropia da corrupção, o único caminho é a unificação de esforços por integridade. Caso contrário, não há nenhuma chance de vencermos esse terrível mal.

Divers(idade) e governança multigeracional

Você provavelmente já ouviu falar da geração Y – aqueles jovens nascidos após 1981, mais conhecidos como *millennials*; e da geração Z, nascidos após 1997. Se não há dúvidas que os mais jovens são curiosamente singulares, ainda é instigante pensar nos potenciais conflitos – ou nos ganhos – no seu relacionamento com o mercado de trabalho. Faço aqui uma curta reflexão sobre os desafios e oportunidades para o caminho – sem volta – de uma governança multigeracional.

A primeira característica que marca as novas gerações Y e Z é, sem dúvida, o fato de serem uma mão de obra altamente *engajada*. Diferentemente das gerações anteriores que buscavam estabilidade e dinheiro, o fator financeiro motiva menos que *propósito*. Movidos pela busca das necessidades mais complexas da pirâmide de Maslow, como *autorrealização* e *autoestima*, os jovens querem trabalhar em algo que faça sentido mais abrangente – como ajudar o planeta ou melhorar a vida das pessoas – aliado a felicidade, experiências singulares e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

As novas gerações também são claramente consumidoras mais *conscientes*. Interessante pesquisa feita no Brasil mostra que 56% dos brasileiros compram com base no posicionamento socioambiental da marca, não apenas no custo benefício do produto ofertado. Quando o recorte é realizado com as gerações Y e Z, essa fatia corresponde a 90% dos entrevistados. Nesses casos, ambos os públicos estão dispostos a pagar até 25% mais caro para comprarem o mesmo produto das marcas com impacto ESG (sigla em inglês para ambiental, social e governança).

Além de altamente *engajados* e *conscientes*, os jovens que diariamente ingressam no mercado de trabalho também são criativos, dinâmicos, interativos, flexíveis e, principalmente *tecnológicos*, e essa última característica talvez seja a principal diferença para as demais gerações, como os *baby boomers*. As habilidades técnicas trazidas com a revolução digital saltam os olhos de qualquer interlocutor, potencializadas pela capacidade de execução multitarefa, de ágil pensamento analítico e de destreza para lidar com as constantes inovações que surgem com impressionante velocidade.

Entretanto, tais avanços contrastam com sua evidente falta de habilidades comportamentais, como inteligência emocional, capacidade de lidar com frustração e hierarquia. De maneira geral, as gerações Y e Z podem ser compreendidas como autocentradas, ansiosas, impacientes, superficiais,

arrogantes, desejam crescer rápido (demais) na carreira e tem dificuldade em criar raízes de longo prazo nas empresas.

Como aproveitar o melhor das qualidades das novas gerações e minimizar o impacto das habilidades não desejáveis é certamente um dos maiores pontos de inflexão quando se trata de *gestão de gente*. O futuro – e o presente – das empresas passa necessariamente pelas gerações Y e Z; quem não se adaptar a isso continuará lidando com forte incidência de *turnover* entre os mais jovens e perderá a chance de alavancar as novas disrupções da revolução 4.0.

O desafio, portanto, está ligado à capacidade das atuais organizações gerarem um ambiente de trabalho que fomenta a *diversidade* – não somente de gênero, raça ou orientação sexual, mas também *geracional*, aproveitando o melhor das gerações unidas na mesma direção. Isso passará pela revisão de conceitos tradicionalmente rígidos, como hierarquia, processos burocráticos, jornada de trabalho inflexível, trabalho unicamente presencial e, sobretudo, a rediscussão do *propósito* das empresas. Diversidade não se trata apenas de uma política de equidade social, mas gera produtividade, valor sustentado a longo prazo e, em última instância, *lucro*.

Um olhar atento a essas novas dinâmicas já pode ser visto nos Conselhos de Administração de empresas inovadoras, que têm buscado diversidade, inclusive geracional,

visando adaptação às novas tendências, ao incremento na estratégia organizacional, à utilização de tecnologias disruptivas e, em última instância, geração de valor de longo prazo. Uma eventual falta de experiência de executivos Y ou Z pode ser minimizada com as robustas qualidades características desses jovens que constroem uma governança multigeracional consolidada.

As gerações Y e Z são hoje 70 milhões de pessoas, que representam 46% da população economicamente ativa (PEA) no Brasil. Em dez anos, seremos 70% da PEA, o que significa que o novo capitalismo será moldado e liderado por nós. As organizações do futuro já compreenderam a necessidade de uma governança multigeracional, aliando experiência e juventude, por mais clichê que isso pareça.

Caso Americanas: a governança falhou?

Governança corporativa é um tema em voga nas grandes organizações; conhecer suas bases é fundamental para obter sucesso no mundo executivo. Seu conceito é relativamente simples: trata-se do *sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas no relacionamento com as diversas partes interessadas (IBGC)*. O que isso tem a ver com o recente rombo financeiro das *Americanas*? A governança falhou?

É verdade que é fácil ser profeta do passado. Em *A lógica do Cisne Negro*, Taleb lembra que a história contada pelo retrovisor sempre faz mais sentido na medida em que colhemos os detalhes mais convenientes para a coerência da nossa própria conclusão. Seja como for, as escolas de negócios ainda se utilizam de *estudos de casos* para aprender com os erros (ou acertos) do passado. Dito isso, vamos ao case.

Pelas informações publicadas nos últimos dias – e ainda há muito a descobrir – é possível dizer que sim, a governança das *Americanas* falhou. Governança pressupõe – como conceituado – que todos os setores, processos e deci-

sões de uma organização devem ser *monitorados*, baseado nos princípios da responsabilidade corporativa e prestação de contas (*accountability*).

Portanto, a decisão de validar contabilmente as operações de *risco sacado* ou *forfait* – que desencadearam o rombo bilionário e, que se diga, não são incomuns – precisariam necessariamente ser monitoradas por alguns órgãos de governança que falharam, seja por omissão ou por fraude. Senão vejamos.

O primeiro e mais importante órgão de governança de uma organização é o *Conselho de Administração*. Compete a ele fixar a estratégia, monitorar a diretoria, manifestando-se sobre o relatório da administração e suas contas, além de fiscalizar os livros e papéis da companhia. Para tanto, este pode contar com o auxílio de outros órgãos de governança, como o *Comitê de Auditoria estatutário* e as auditorias *externa* e *interna*, além do *Conselho Fiscal* e das áreas de *compliance*, gestão de riscos e controles internos.

Cabe, nesse caso, especial apuração sobre os atos da diretoria, que executa propriamente a gestão financeira da organização – esta, vale dizer, fora recentemente afastada para não atrapalhar as investigações¹⁶. Cada um desses ór-

16 Americanas afasta diretores para evitar que 'contaminem' apuração de rombo bilionário - Estadão (estadao.com.br)

gãos tem papeis e responsabilidades bem definidos e podem ser responsabilizados na medida de sua culpabilidade.

A Lei das Sociedades por Ações (Lei Federal nº. 6.404/76) estabelece que os administradores podem ser responsabilizados pessoalmente por atos de gestão que resultem em prejuízos quando houver *culpa* (negligência, imprudência ou imperícia) ou *dolo*, ou quando violar a lei ou o estatuto da empresa. Ainda, a lei também estabelece punição por *omissão* dos gestores, quando houver *conivência*, *negligência* em descobrir ou se, tendo conhecimento de ato fraudulento, *deixar de agir* para impedir a sua prática. Há indícios de que diversos órgãos de governança podem ter falhado no caso do rombo bilionário e compete às autoridades verificar se é o caso da existência de *fraude* ou *omissão* por parte dos executivos envolvidos.

Seja como for, é preciso aprender com o *caso Americanas* para evitar que algo similar ocorra novamente. Para tanto, será preciso fortalecer genuinamente a governança das empresas, bem como a regulação sobre contabilidade corporativa, como aconteceu nos EUA quando, após uma série de escândalos financeiros, foi aprovada a lei Sarbanes-Oxley. Em especial, será preciso robustecer o papel e estrutura da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), para o bem de acionistas, fornecedores, colaboradores e, em última análise, da confiabilidade e segurança do mercado brasileiro.

Este livro aponta um caminho difícil e necessário da conciliação ética em meio à polarização odiosa. Daí a ideia de se buscar, nos elementos da ética, um antídoto aos tempos de cólera que vivemos. Nas páginas da presente obra você irá se deparar com notícias do cotidiano que ilustram pontos relacionados à ética, compliance, governança corporativa e gestão de riscos, e caem como luva ao serem analisados a partir de casos concretos dos noticiários. Alguns deles, diga-se de passagem, enfrentam o status quo político, sem qualquer conotação ou preferência partidária. Faço votos que você não leve as críticas ao sangue quente da polarização que ainda enfrentamos; antes, que perceba a importância da ética como vacina à cólera intolerante que nos assola.

O Editor



Admiro muito a forma como Daniel lança escreve. Ele escreve com conhecimento, clareza e muita lucidez sobre temas, algumas vezes bem espinhosos, da atualidade da nossa sociedade.

Olga Pontes

Professora. Ex-Diretora de Compliance da Odebrecht.



Compliance é um caminho sem volta e muito importante para o futuro exitoso do País.

Rogéria Gieremek

Global Chief Compliance Officer da Latam Airlines

ACESSE NOSSO SITE.

www.sgcompliance.net



sg academy

