

# NO EXCUSES!

COMBATENDO AS 10 DESCULPAS  
MAIS COMUNS PARA UM  
COMPORTAMENTO CORRUPTO

Um guia de bolso para a integridade profissional

## Alliance for Integrity

A Alliance for Integrity é uma iniciativa global que reúne os stakeholders do campo da prevenção à corrupção no setor privado. Nossa meta principal é o desenvolvimento da integridade nos negócios e das medidas em compliance. [www.allianceforintegrity.org](http://www.allianceforintegrity.org)

Agradecemos a colaboração do Grupo de Trabalho Fortalecimento da Integridade nas Pequenas e Médias Empresas da Alliance for Integrity no processo de adaptação do texto para o contexto Brasil. Especialmente a dedicação dos senhores Adilson Lobato do Banco do Brasil, Sebastião Brandão da Mercedes Benz Brasil e Paula Oda do Instituto Ethos.



cooperação  
alemã

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Por meio da:

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

## SUMÁRIO

COMBATENDO AS DESCULPAS PARA UM COMPORTAMENTO CORRUPTO.....	2
EU NÃO SABIA QUE ERA CORRUPÇÃO!.....	4
NÃO FIZ POR MIM, FIZ PELA MINHA EMPRESA!.....	6
NINGUÉM PERDE. NA VERDADE, TODOS SAEM GANHANDO!.....	8
É ASSIM QUE SE FAZ NEGÓCIOS POR AQUI.....	11
SE A GENTE NÃO FIZER, ALGUÉM FARÁ.....	13
NINGUÉM CONSEGUE FAZER A DIFERENÇA SOZINHO.....	15
PRECISAMOS DE PARCEIROS PARA AGILIZAR AS COISAS.....	18
UM PROGRAMA ANTICORRUPÇÃO É MUITO CARO!.....	20
DE TODO JEITO, SÓ SE VAI ATRÁS DAS GRANDES EMPRESAS.....	22
EU NÃO SEI COMO REAGIR À CORRUPÇÃO!.....	25
CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS PARA COMBATER AS DESCULPAS.....	27

# COMBATENDO AS DESCULPAS PARA UM COMPORTAMENTO CORRUPTO

A corrupção é uma das preocupações mais urgentes do nosso tempo. Ela fomenta a pobreza e a instabilidade política, enfraquece o crescimento econômico sustentável e corrompe a justa concorrência. O setor empresarial tem um papel crucial a desempenhar na resolução deste problema. As partes interessadas, como governos nacionais, instituições intergovernamentais e organizações da sociedade civil exigem que *as empresas trabalhem contra todas as formas de corrupção, incluindo extorsão e propina*.<sup>1</sup> A própria comunidade tem manifestado sua inconformidade com esses tipos de prática.

O setor empresarial avançou significativamente na última década. Empresas vêm criando medidas internas, externas e coletivas para combater a corrupção. A maioria dos profissionais acredita que a corrupção é inaceitável. A entrada em vigor da lei anticorrupção brasileira<sup>2</sup>, aumentou o risco de implicações jurídicas e administrativas e de prejuízo à reputação das empresas.

Apesar desses desdobramentos positivos, a corrupção continua aparecendo nas manchetes, até mesmo envolvendo algumas das maiores e mais renomadas empresas do Brasil e do mundo.

**POR QUE EXISTE ESTA DIVERGÊNCIA ENTRE UM AUMENTO DAS AÇÕES PELA INTEGRIDADE DE UM LADO E CONTÍNUOS DESVIOS DE CONDUTA DO OUTRO?**

Os motivos concretos e os fatores que contribuem para a corrupção são de difícil compreensão. Nem tudo é tão simples, como no caso de colaboradores gananciosos que tentam burlar políticas e procedimentos da empresa em benefício próprio. Na verdade, a maioria dos colaboradores entende os efeitos negativos da corrupção e os desaprovam. O problema é que as situações do mundo real podem desafiar suas crenças. Por exemplo, os colaboradores talvez trabalhem em um ambiente competitivo onde nem todo mundo obedece às regras. Talvez eles acreditem que nesse ambiente se espera que eles paguem propina para fechar contratos. Com o aumento da pressão, o sucesso de uma empresa pode depender consideravelmente do alcance de metas de desempenho. Os colaboradores podem ficar com a sensação de que a corrupção cria um atalho na rotina operacional da empresa que, sem este atalho, enfrenta enormes obstáculos burocráticos até mesmo para realizar pequenas atividades, como conseguir uma linha telefônica.

<sup>1</sup> Pacto Global das Nações Unidas, 10º Princípio.

<sup>2</sup> Lei 12.846/2013, que entrou em vigor a partir de 29/01/2014, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa.



O resultado pode ser a percepção de que a corrupção representa uma oportunidade vital em curto prazo, ou, que simplesmente é esse o modo de se fazer negócios. Nesses casos, os empresários podem optar por se envolverem em corrupção, mesmo sabendo que é errado.<sup>3</sup> Agir desta maneira causa um conflito interno, porque os colaboradores, como qualquer ser humano, querem ver a si mesmos como pessoas éticas e honestas.

### COMO OS COLABORADORES RESOLVEM ESTE CONFLITO INTERNO?

Acontece então que colaboradores usam “desculpas”. Alguns colaboradores podem simplesmente justificar para si próprios que sua situação é única e, portanto, não corresponde às definições comuns de corrupção. Outros podem reconhecer que sua ação é “de alguma forma” corrupta, mas encontram razões para justificar suas ações, como a frase infame “os fins justificam os meios”. Em ambos os casos, os colaboradores estão usando estratégias de racionalização, consciente ou inconscientemente. A racionalização significa que os colaboradores encontram desculpas para uma atitude antiética, como a corrupção, de forma a ainda se considerarem honestos.<sup>4</sup>

### O QUE PODE SER FEITO?

Antecipar, desafiar e combater desculpas para justificar um comportamento antiético é uma maneira eficaz de reduzir a probabilidade de colaboradores se envolverem em práticas de corrupção. As empresas devem, portanto, ir além de meramente proibir a corrupção no seu regimento, por exemplo, no seu Código de Conduta. Os colaboradores devem ser convencidos. E isto começa por apelar à intuição e à razão dos colaboradores através de duas mensagens-chave: o combate à corrupção deve ser feito e pode ser feito.

Este Guia de Bolso, organizado pela Alliance for Integrity, aborda esta questão em um formato prático e fácil de usar. O Guia lista 10 das desculpas mais comuns usadas por colaboradores para justificar atos ilícitos e apresenta contra-argumentos claros e compreensíveis. Além do mais, o Guia traz dicas práticas sobre como lidar com estas desculpas, como parte de um programa de anticorrupção, ética e compliance<sup>5</sup>.

O Guia é destinado a todos os colaboradores, em especial àqueles responsáveis por criar programas anticorrupção eficazes dentro de suas empresas.

3 Há, também, colaboradores que se envolvem em um ato corrupto simplesmente por ignorância (ver Desculpa Nº 1).

4 PIETERSE, Esther. BIERMANN, Sven. “Colaboradores de frente para a corrupção: Alinhamento de medidas anticorrupção para os fatores que influenciam uma decisão”, Journal of Business Compliance, 2014.

5 Forma abreviada: “programa anticorrupção” ou “programa”.

# Nº. 1 EU NÃO SABIA QUE ERA CORRUPÇÃO!

Uma das definições mais frequentemente usadas para corrupção é “*o abuso do poder confiado para fins privados*” (Transparência Internacional). Na falta de uma definição jurídica mundial,<sup>6</sup> esta forma simples e conveniente engloba uma série de atos ilícitos e reconhece a dimensão do conceito. Não pretende, porém, enumerar ou delimitar o termo com precisão. De fato, existe certa dificuldade em estabelecer uma definição definitiva.

Nem todo ato relacionado à corrupção é tão fácil de ser reconhecido como o suborno de um servidor público para conseguir um contrato. A imagem “clássica” de suborno, representada por uma mala cheia de dinheiro dada em troca de algum negócio, está um pouco ultrapassada.

Hoje em dia, a corrupção pode ser muito mais sutil, o que a torna mais difícil de ser explicitamente reconhecida pelos colaboradores. A linha divisória entre práticas lícitas e corruptas pode ser bastante indefinida. Por exemplo, oferecer hospitalidade<sup>7</sup> é uma prática comum e perfeitamente lícita em situações quando o objetivo é manter boas relações comerciais ou

demonstrar a generosidade e capacidade de uma empresa. É errado, contudo, oferecer hospitalidade para influenciar uma decisão.


Estas sutilezas complicam a tarefa de definir a corrupção de forma precisa, o que pode ser usado pelos colaboradores, intencionalmente ou não, como desculpa para um comportamento ilegal.

## No eXcuses Encarando os fatos!

- **É responsabilidade de todo mundo:** Corrupção é ilegal e deve ser sempre proibida, sob qualquer forma, não importa se pequena ou grande, direta ou indireta, ativa ou passiva. Colaboradores devem entender que o combate à corrupção é responsabilidade de todos na organização, e não apenas da alta administração, ou do pessoal que trata especialmente do assunto, como o responsável pelas políticas de compliance.
- **Ignorância não é justificava:** As estruturas jurídicas internacionais de combate à corrupção se baseiam no princípio de que o desconhecimento da lei é irrelevante no que diz respeito às consequências legais para casos de violações.
- **Identifique as “zonas cinzentas”:** O combate à corrupção começa com o entendimento claro sobre o que realmente é corrupção. Mas é mais fácil falar sobre isso do que realmente fazer. Atos de corrupção não são todos facilmente compre-

<sup>6</sup> Durante as negociações da Convenção das Nações Unidas contra Corrupção, os Estados Membros da ONU consideraram cuidadosamente a oportunidade do tratado anticorrupção global oferecer uma definição legal para corrupção. Ao concluir que qualquer tentativa de uma definição abrangente deixaria de, inevitavelmente, abordar algumas formas de comportamento corrupto relevante, a comunidade internacional chegou a um consenso sobre a existência de um grande número de manifestações de corrupção ao passo que deixou cada Estado livre para ir além dos padrões mínimos estabelecidos pela Convenção. A Convenção solicita que os Estados signatários declarem ilegal, pelo menos, o suborno a servidores públicos; a fraude, o tráfico de influências, o abuso de função e o enriquecimento ilícito de servidores públicos; e o suborno e a fraude no setor privado, assim como a lavagem de dinheiro e obstrução da justiça.

<sup>7</sup> Definição de hospitalidade: Ingressos, passagens e passes especiais “só para convidados”, convites para eventos da Entidade Desportiva.” Combatendo a corrupção no patrocínio esportivo e nas ações de hospitalidade”, Pacto Global das Nações Unidas



ensíveis. Lidar com um edital tendencioso que favorece exclusivamente um fornecedor ou, com um servidor público que exige o pagamento de uma taxa “de prioridade”, extraoficial, para liberar uma carga de alimentos perecíveis são situações que podem ligar o sinal de alerta na mesma hora. Mas os colaboradores muitas vezes enfrentam situações mais complicadas, como por exemplo:<sup>8</sup>

- Práticas empresariais ilícitas, mas percebidas como normais e até necessárias, como os “pagamentos de facilitação” para conseguir uma licença ou alvará de funcionamento;
- Práticas empresariais lícitas, mas que correm o risco de serem usadas incorretamente com o intuito de encobrir corrupção, como o uso indevido de doações para obras de caridade, presentes ou hospitalidade como um meio de suborno de um servidor público nacional;
- Práticas empresariais baseadas em decisões tendenciosas, por exemplo, onde exista conflito de interesses.

Uma empresa deve identificar essas “situações mal definidas”. O simples fato de proibir pagamentos de facilitação, por exemplo, não é suficiente. Os colaboradores talvez não estejam motivados ou não se deem ao trabalho de considerar regras “no papel”, especialmente se essas regras forem percebidas como distantes do seu dia a dia. Dessa forma, ao abordar o tema as três questões a

seguir devem ser levantadas para tratar de situações mal definidas:

*QUANDO uma situação em particular é considerada corrupção?*

*POR QUE um colaborador deve agir contra ela?*

*O QUE eles podem fazer para evitá-la?*

Deixar de abordar qualquer uma dessas questões passará uma mensagem pouco coerente e persuasiva para os colaboradores.

■ **A intenção de agir de forma corrupta também merece punição:** É importante observar que a mera intenção em se envolver com corrupção é tão errada quanto executá-la efetivamente. A Convenção das Nações Unidas contra Corrupção, que estabelece o tom de muitas leis penais nacionais, afirma claramente que oferecer ou exigir um benefício indevido é corrupção, tanto quanto a transferência real de tais benefícios. A lei anticorrupção brasileira também assim considera na esfera governamental.

➤ **A corrupção está presente em uma ampla gama de atividades empresariais. O resultado é que, às vezes, fica difícil estabelecer regras rígidas que identifiquem os limites entre comportamento lícito e comportamento corrupto. As empresas devem reconhecer este desafio e oferecer orientação e apoio que traduzam as regras “no papel” para a realidade dos colaboradores. Ao mesmo tempo, cada colaborador deve saber que se esconder por detrás dessas complexidades, ou mesmo usá-las como desculpa, não o tornará menos responsável.**

8 Em: “Um programa de compliance, ética e anticorrupção: Um guia prático”. Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC). 2013.

## Nº. 2 NÃO FIZ POR MIM. FIZ PELA MINHA EMPRESA!

Esta desculpa é usada frequentemente por colaboradores que prometem, oferecem ou de fato dão uma vantagem indevida a um parceiro comercial<sup>9</sup>. Os colaboradores podem se deparar com uma situação onde precisam competir contra concorrentes considerados corruptos ou quando se veem diante de uma solicitação de suborno de uma contraparte. Em tais situações, os colaboradores podem ter a sensação de que a única maneira de atingir seus objetivos comerciais, por exemplo, para firmar um contrato, é através de corrupção.

Tais colaboradores precisarão de uma desculpa para justificar esse comportamento antiético de forma que ainda possam se considerar boas pessoas e manter sua autoestima. Esse tipo de justificativa não pode admitir interesses egoístas, como o medo de perder uma oportunidade de negócio que impacta diretamente na sua própria remuneração. Muitas vezes se busca uma desculpa mais altruísta. Neste caso, os colaboradores se convencem que eles, na verdade, agiram no interesse da sua empresa ou instituição, para ajudar a atingir seus objetivos, e, assim, impedir consequências negativas, como a demissão de colegas de trabalho.

### No eXcuses Encarando os fatos!

- **Corrupção é ilegal, independentemente da intenção disfarçada:** Os principais códigos anticorrupção, como a Convenção das Nações Unidas contra Corrupção, ou, a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Servidores Públicos Estrangeira em Transações Comerciais Internacionais da OECD, não dão margem para consideração dos motivos subjacentes. Leis de destaque, como a lei dos Estados Unidos sobre Práticas de Corrupção no Exterior, a Lei Anticorrupção do Reino Unido de 2010 ou a brasileira, Lei anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, também não contemplam cláusulas nesse sentido.
- **O motivo disfarçado é sempre em benefício do colaborador:** Os supostos motivos quer sejam generosos, heroicos ou nobres, revelam-se menos altruístas depois de uma análise mais aprofundada. Mesmo que o colaborador não receba um benefício financeiro direto,

<sup>9</sup> Parceiros comerciais é um conceito amplo que abrange servidores públicos nacionais, servidores públicos internacionais, servidores de organizações internacionais ou representantes de uma entidade do setor privado.



como bônus ou salário maior, por usar práticas ilegais para firmar um contrato, pode existir um motivo para ganhar benefícios indiretos. Isso pode significar ter status elevado por executar a tarefa, uma promoção ou maior segurança no emprego.

■ **Toda a empresa é colocada em risco:**

A busca em conseguir um benefício indevido através de um servidor público ou de um parceiro comercial, mesmo quando tenha sido motivado pelas melhores e mais nobres intenções, traz riscos enormes. Esses colaboradores se arriscam a serem punidos, individualmente. Além disso, sanções jurídicas, administrativas e contra a reputação, com frequência se aplicam a toda a empresa e à sua administração. Como resultado, intenções ingenuamente boas podem ser desastrosas. Por exemplo, o impedimento de participar em licitações públicas, provocando, por fim, até mesmo cortes de pessoal, uma vez que a empresa é forçada a cortar gastos.

➤ “[Estou] Fazendo isso pela empresa” pode ser considerado por muitos colaboradores como um motivo nobre para cometer um ato de corrupção. Entretanto, um comportamento altruísta, como este, muitas vezes não passa de um disfarce para fazer com que o colaborador se sinta menos culpado. E, mesmo quando a corrupção é usada com a melhor das intenções, ainda é um ato ilegal e será julgado como tal, independentemente. Corrupção pode ter efeitos negativos graves para o colaborador, em particular, e para a empresa como um todo.

## Nº. 3 NINGUÉM PERDE. NA VERDADE, TODOS SAEM GANHANDO!

O argumento de que a corrupção pode ser um “crime sem vítimas” cria uma desculpa especialmente atraente. A noção de que ela pode ser benéfica para todas as partes é ouvida principalmente de colaboradores que praticam corrupção ativa com a finalidade de receber vantagens ilícitas de um servidor público ou parceiro de negócios. Por exemplo, um colaborador pode se deparar com um processo burocrático notadamente tortuoso, como a solicitação de um alvará para funcionamento da empresa. Em uma situação como esta, o colaborador pode preferir pagar um servidor público para acelerar o processo.

Os chamados pagamentos de facilitação muitas vezes são tão pequenos que sequer são percebidos como um impacto nos lucros da empresa. Além do mais, na medida em que se mantém a desculpa, os pagamentos podem ser percebidos como, na realidade, um benefício ao servidor público que ganha mal. Assim, os pagamentos podem ser vistos meramente como uma gorjeta, doação ou pagamento altruísta.

Tal atitude pode se transformar, gradativamente, em pagamentos ou acordos mais substanciais a fim de ganhar ou concluir acordos comerciais. Neste caso, o colaborador pode conspirar com o cliente, oferecendo algum tipo de vantagem nos termos do contrato para ganhar a negociação. A vantagem – seja financeira ou de outra natureza – muitas vezes não é paga diretamente com os recursos da empresa, mas prevista e diretamente calculada na transação comercial. O colaborador ganha o contrato sem pagar os custos devidos, enquanto o cliente corrompido consegue os benefícios ilícitos. Ambos os lados acham que “ninguém saiu perdendo” e que o acordo entre eles, portanto, foi benéfico para ambos.

### No eXcuses Encarando os fatos!

■ **Pagamento de facilitação não é uma boa prática:** Vamos começar com a noção de que não existe nenhuma vítima quando os colaboradores fazem pagamentos pequenos, impróprios e não oficiais para acelerar processos burocráticos. Popularmente, acredita-se que esses pagamentos “facilitam as coisas”, até mesmo ajudando instituições públicas com falta de recursos. Mas as evidências apontam para a direção contrária.<sup>10</sup>

10 Por exemplo: GUILLAUME-MÉON, Pierre. SEKKAT, Khalid. Será que a corrupção é graxa ou areia nas rodas de crescimento?, Public choice 122,1-2, páginas 69-97, 2005; ou KAUFMANN, Daniel. WEI, Shang-Jin. “Será que” graxa dinheiro “acelera as rodas do comércio?”, National Bureau of Economic Research No. w7093 de 1999.



> **Eles são ilegais:** não importa quão pequenos sejam, os pagamentos de facilitação são subornos, e, portanto, proibidos pela maioria das leis nacionais, inclusive a brasileira.

> **Eles são injustificáveis:** É verdade que eles ainda podem ser considerados uma prática normal em alguns países. Também pode ser verdade que servidores públicos em muitas partes do mundo realmente ganham mal. Contudo, eles não estão legalmente autorizados a solicitar dinheiro extra, que não será contabilizado. Estes pagamentos oferecem uma fonte extra de ganhos, mas privam o país da tão necessária arrecadação de imposto de renda, por exemplo.

> **Eles não aceleram os processos burocráticos:** Em decorrência da expectativa por esses pagamentos, alguns servidores públicos introduzem etapas e atrasos extras e desnecessários aos processos com o intuito de solicitar mais dinheiro. Aos poucos, precisa-se cada vez de mais “graxa” para se conseguir autorizações e licenças.

> **Eles não são pequenos:** Embora tais pagamentos sejam considerados insignificantes toda vez que são pagos, e até benéficos, do ponto de vista dos serviços que prestam como na redução do tempo de espera, podem contribuir para impor um fardo significativo à empresa com o passar do tempo. No Brasil, 80 empresas estão sendo investigadas por fraude ao Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), sob a alegação de que pagavam pequenos montantes para que o laudo de apuração apresentasse metragem menor do a área edificada efetivamente.<sup>11</sup>

> **Eles se agravam com o tempo.** Quando tolerados, pagamentos de facilitação comprometem a cultura de tolerância zero contra corrupção dentro de uma organização, e podem, por fim, resultar na percepção de que suborno é aceitável, independentemente do seu tamanho.

11 <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/01/mp-tem-provas-de-que-fiscais-do-iss-tambem-fraudaram-iptu.html>

➤ **Eles são prejudiciais para o ambiente de negócios e para a economia em geral:** No devido tempo, em uma escala nacional, estes pagamentos deterioram os padrões nos órgãos públicos e dos negócios, criando um terreno propício para subornos muito maiores no setor público e o roubo do Estado.

■ **Tampouco todo mundo sai ganhando em casos de corrupção em grande escala.**

No caso de pagamentos de quantias maiores, o fato de não se identificar uma vítima direta pode, outra vez, induzir o colaborador e seu cliente a acreditarem na falsa ideia de que isso é benéfico para todos. Mas existe, sim, uma vítima: o público em geral. Se o fornecedor “errado” for escolhido, os contribuintes receberão um serviço pior pela mesma despesa pública. Mesmo se o fornecedor “certo” for selecionado, os custos podem ficar acima do mercado. O país acaba, de um lado, fechando um mau negócio ou, do outro, gastando mais pelo mesmo produto ou serviço.

Pode haver, ainda, outros efeitos prejudiciais para a sociedade, como instabilidade política, aprofundamento das desigualdades e desconfiança nas instituições públicas. A economia também pode sofrer se a concorrência injusta desestimular o investimento privado, provocando, enfim, menor crescimento econômico.<sup>12</sup> Várias dessas situações são observadas no âmbito de operações recentes conduzidas, no Brasil, pelas autoridades policiais ou pelo ministério público.

➤ **Corrupção não é um crime sem vítimas. A corrupção, em maior ou menor escala, tem um efeito corrosivo no dia a dia, nas operações de uma empresa e, por fim, na sua lucratividade. Para combater corrupção com eficácia, as empresas precisam ir mais longe do que simplesmente proibi-la nos termos do seu regimento, por exemplo, do seu Código de Conduta. Os colaboradores precisam ser persuadidos. E isto começa por apelar à “intuição e à razão” através de duas mensagens-chave: o combate à corrupção deve ser feito e pode ser feito.**<sup>13</sup>

12 Por exemplo: HABIB, Mohsin. ZURAWICKI, Leon. “Corrupção e investimento estrangeiro direto”, *Journal of international business studies*, páginas 291-307. 2002; ou EGGGER, Peter. WINNER, Hannes. “Como a corrupção influencia o investimento estrangeiro direto: Um painel de estudo de dados”, *Economic Development and Cultural Change* 54.2, páginas 459-486, 2006.

13 Existem abordagens de soluções tangíveis sobre como as empresas podem combater a corrupção. Por Exemplo, o documento “Combatendo pequenos subornos” (2014) do centro da Transparência Internacional no Reino Unido; ou o “Resistindo à extorsão e solicitação em transações internacionais” (2011) do Pacto Global das Nações Unidas / Fórum Econômico Mundial (PACI) / Câmara de Comércio Internacional / Transparência Internacional.



Esta desculpa muitas vezes é usada por colaboradores que trabalham em ambientes de negócios onde a corrupção é percebida como profundamente enraizada ou endêmica no dia a dia. Colaboradores vão argumentar que as “regras do jogo” são diferentes e que as empresas não têm alternativas senão aceitá-las. Um colaborador pode usar esta desculpa em várias situações e comportamentos, incluindo a expectativa do cliente em ganhar presentes ou hospitalidade; regulamentos que incentivam o uso de parceiros locais; acordos de compensação; e a abordagem de questões de segurança.

Colaboradores que usam essa desculpa podem recorrer ao rótulo de “cultura de corrupção” para dar a entender que é impossível agir de qualquer outra maneira, em um setor ou jurisdição em particular. Como consequência, as práticas locais de corrupção estão tão profundamente arraigadas em como as pessoas pensam e agem que é impossível para um indivíduo mudar algo. Por exemplo, colaboradores que trabalham no exterior podem achar que valores morais e códigos de conduta em uma sede corporativa “longínqua” não se aplicam ou não são realistas para eles.

Colaboradores de empresas onde existe uma forte cultura anticorrupção podem tentar reverter essa tendência, bem como lançar argumentos contra a corrupção quando tiverem que lidar com parceiros locais de negócios em áreas de alto risco. Talvez eles também sejam confrontados com esta desculpa. Ao contestarem a desculpa, talvez

sejam, inclusive, acusados de tentar impor “padrões da matriz”.

## No eXcuses Encarando os fatos!

- **Corrupção é ilegal, não importa a jurisdição:** Empresas que pretendem atuar em países de alto risco ficam, com frequência, divididas entre dois extremos. A atuação nesse tipo de ambiente muitas vezes traz retornos financeiros maiores. Mas isso pode ter um custo na forma de riscos mais altos, incluindo o da corrupção. Estas empresas devem aceitar que corrupção não é opção e devem assumir a tarefa de evitá-la. As estruturas jurídicas internacionais não fazem diferença entre corrupção em países de baixo ou alto risco. Corrupção é ilegal e os colaboradores culpáveis, juntamente com suas empresas e administração, serão punidos.
- **A luta contra corrupção é universal – não um “padrão da matriz”:** A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCA) tem por princípio de que a corrupção não deve ser tolerada. Mais de 70 países ratificaram a UNCA. O princípio de que a corrupção é errada se aplica, portanto, a empresas e seus colaboradores atuando na grande maioria dos países ao redor do mundo.
- **A culpa é das estruturas, não das pessoas:** Usar o rótulo “cultura de corrupção”

pode ser uma tentativa de sugerir que um país pode ser mais corrupto por natureza. Esta pode ser uma desculpa poderosa, pois aumenta a sensação do sentimento de impotência do indivíduo. Como alguém poderia mudar o caráter nacional de todo um país? Porém, na realidade, os valores humanos são os mesmos em todo lugar. Integridade é a base para a educação, qualquer que seja o país. Não importa em qual país ou cultura. Em qualquer lugar é inaceitável utilizar recurso de terceiros em benefício próprio. A corrupção não prospera em razão da diferença de valores nacionais, mas da falta de responsabilização e transparência, resultante de um governo fraco ou da concentração de poder excessivo entre determinadas autoridades.

■ **Todo mundo pode fazer a diferença:**

Existem muitos exemplos inspiradores de empresas que aderem aos mais altos padrões de integridade e, ainda assim, conduzem seus negócios com sucesso em ambientes de alto risco. O sucesso começa por estabelecer um programa anticorrupção interno, seguido pelo engajamento honesto com seus parceiros de negócios locais. Mas isto não é o bastante. Independente do seu tamanho, poder ou sua influência, as empresas também devem se empenhar coletivamente com seus pares e outras partes interessadas para lidar com questões de erros de governança sistêmicos. A ação coletiva serve como uma abordagem prática em longo prazo

(ver também Desculpa Nº 6: “Ninguém consegue fazer a diferença sozinho...”).

■ **Empresas têm a responsabilidade de agir:**

Corrigir um erro de governança sistemático exige tanto das iniciativas privadas quanto ações governamentais fortes. Mesmo sem estas últimas, as empresas não podem simplesmente “sentar e esperar”. A adesão a princípios de responsabilidade corporativa ajuda no bom funcionamento dos mercados, tão vitais para o crescimento e desenvolvimento econômicos, e, por conseguinte, gera novas oportunidades de negócios. Os Princípios de Governança Corporativa da OCDE e as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais são um bom exemplo.

➤ **Corrupção não é uma questão de cultura nacional. Tampouco o combate à corrupção é um padrão regional. As empresas que querem fazer negócios em ambientes de alto risco, talvez visando taxas de retorno mais elevadas, também devem tratar a questão da corrupção honestamente. Cair em um estado de paralisia, esperar até que tudo melhore, é inaceitável. Toda empresa tem a responsabilidade de influenciar seu ambiente de negócios. Abordagens comprovadas, inclusive iniciativas para ação coletiva, mostram que assumir a responsabilidade pode gerar bons resultados.**



Esta é outra desculpa comum entre equipes de vendas e seus gerentes para praticar corrupção. A causa principal pode ser a pressão no ambiente de trabalho para fechar acordos comerciais diante de uma concorrência acirrada e, talvez, percebida como desleal.

Oportunidades de negócios importantes podem consumir tempo, estar sujeitas a cancelamento, atrasos e renegociações, com muita coisa em jogo. O processo de licitação de um grande contrato internacional pode levar anos, sendo que perdê-lo pode ser ainda mais caro, pois a próxima oportunidade pode estar distante demais. Um ambiente competitivo como este cria muita pressão na linha de frente para atingir resultados positivos, com a mentalidade de "tudo ou nada". A vinculação de salários e esquemas de bônus a ambiciosas metas de desempenho podem alimentar a sensação de que a política anticorrupção da empresa ou não se aplica ou é secundária, e simplesmente "desconectada da realidade".

Embora a maioria dos gerentes condenem práticas corruptas hoje em dia, pode haver a sensação de que agir de acordo com as políticas da empresa comprometem oportunidades de curto prazo, e que a corrupção não passa de um meio necessário para fazer negócios.

Aqueles que cometem esses atos condenáveis podem justificar o uso de suborno para ganhar um negócio usando como referência um ambiente "cultural" e "historicamente" corrupto. Eles podem alegar que seus rivais desprezitam os valores éticos todo dia, então devem fazer o mesmo ou ir à falência.

Estas racionalizações não são teóricas: elas refletem o que gerentes de vendas de fato relatam quando fazem negócios. A corrupção ainda é endêmica em partes do mundo de negócios de hoje. E a globalização está deixando a concorrência cada vez mais dura. *"Um vendedor tentando ganhar a vida em uma região de alto risco e que busca uma desculpa para pagar suborno nunca precisa procurar muito longe".<sup>14</sup>*

Esta desculpa se torna ainda mais poderosa quando combinada com a desculpa altruísta Nº 2: "Eu não fiz por mim. Fiz isso pela minha organização". Junto com o sentimento de que não há alternativa esta é uma combinação perigosa que colaboradores podem achar ser justificável para um comportamento ilegal.

## No eXcuses Encarando os fatos!

- **Todo mundo é colocado em risco:** Colaboradores devem ser lembrados constantemente que ganhar contratos através de meios corruptos é ilegal em quase todo lugar. Os benefícios em curto prazo de fechar acordos comerciais ilegalmente é uma ilusão. O comportamento corrupto sobrecarrega uma empresa, sua administração e seus colaboradores com riscos significativos do ponto de vista jurídico, administrativo e contra sua reputação. A esperança de que essas consequências negativas jamais possam se materializar, em vista do sentimento de que o risco de ser

<sup>14</sup> BISTRONG, Richard. "When corruption becomes normal", FCPA Blog, 30 de junho de 2015.

pego é baixo, está cada vez mais distante da realidade (veja a Desculpa Nº 9).

■ **Existem soluções no “lado do fornecedor” para pagamentos corruptos:** Com frequência, vendedores manifestam a sensação de que têm que competir em “condições desiguais”. Seus concorrentes podem oferecer um presente caro ou outras vantagens para um cliente a fim de chegar a um acordo. O problema de concorrer com colegas desonestos pode se tornar uma realidade. A boa notícia é que cada vez mais colaboradores da linha de frente condenam práticas corruptas. A má notícia é que eles muitas vezes não têm certeza se algo pode ser feito a respeito. Esses colaboradores precisam ser convencidos não apenas dos possíveis efeitos negativos e graves decorrentes da corrupção, mas também das soluções práticas e comprovadas. *Iniciativas de ação coletiva* podem servir como exemplos inspiradores, em que já existem muitas histórias de sucesso convincentes.<sup>15</sup> Tais iniciativas mostram como a cooperação entre empresas e governos pode reduzir o risco de corrupção de forma considerável.

■ **Soluções também existem para abordar o “lado da demanda” do suborno:** As empresas nem sempre competem somente contra concorrentes corruptos. Solicitação de suborno e extorsão também causam preocupações sérias em muitas partes do mundo. Nestas situações, as

empresas podem achar que têm que “ceder a esses pedidos” ou do contrário enfrentarão consequências em curto prazo, como por exemplo, perder um negócio. Mais uma vez, as empresas têm oportunidades positivas para combater solicitações de suborno e extorsão. Por exemplo, os canais de denúncias disponibilizados pelas corregedorias, controladorias ou outros órgãos de acompanhamento da conduta de servidores públicos. Na prática, eles permitem que as empresas informem uma instituição de alto nível sobre a solicitação de suborno. Esta instituição está encarregada de dar uma resposta rápida e sem burocracia.

➤ **As empresas devem reconhecer honestamente as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores da linha de frente, que buscam aderir aos valores de integridade da empresa ao mesmo tempo em que tentam manter os negócios, muitas vezes em ambientes onde se tem a percepção de que corrupção é a norma. Apesar disso, abandonar valores de integridade porque “todo mundo está fazendo isso” não salvará o colaborador corrupto nem sua empresa de uma punição. A lei anticorrupção brasileira prevê sanções administrativas severas e, ainda, medidas judiciais que podem chegar à liquidação da empresa. Os colaboradores devem ser convencidos não somente de que eles devem se abster destes atos, mas que existem abordagens para que as empresas façam a diferença. Muitos colaboradores da linha de frente ainda desconhecem essas oportunidades. É hora de mudar isso!**

<sup>15</sup> Para mais informações, acesse a página virtual de Iniciativas do Centro Internacional de Ação Coletiva (ICCA) em <http://www.collective-action.com>.





Esta desculpa popular não é exclusiva da corrupção. De fato, ela se aplica a muitos comportamentos descuidado. O argumento é que ações unilaterais e individuais não levam a lugar algum, pois não podem resolver um problema grande ou sistêmico.

Por exemplo, as pessoas podem deixar de apagar as luzes ao sair de uma sala ou de desligar o motor quando o carro está estacionado por alguns instantes, como se isso fosse economizar energia, dinheiro e emissões de gás carbônico, só que não é verdade. Em relação ao combate à corrupção, empresas de pequeno e médio porte, em especial, podem achar que são muito pequenas para fazer a diferença.

Retratar a própria empresa como sendo insignificante, uma pequena “gota no oceano” da economia em geral, faz com que seja mais fácil explicar de forma lógica a resistência em combater a corrupção. Por que a empresa deveria agir por conta própria, correndo o risco, assim, de sofrer consequências negativas, como perder um negócio para concorrentes corruptos? Da mesma maneira, por que a empresa deveria investir seus recursos valiosos e escassos em um programa anticorrupção se ninguém mais está fazendo o mesmo?

Esta desculpa se torna ainda mais poderosa quando associada com a Desculpa Nº 5: “Se a gente não fizer alguém fará...”. As empresas podem se sentir desamparadas ou sobrecarregadas pelas etapas necessárias para deter a corrupção. Logo, elas podem se render ao ambiente local e às regras do jogo, mesmo sabendo que isto é errado.

### No eXcuses Encarando os fatos!

■ **Ações individuais inspiram outras pessoas:** Ao se deparar com situações difíceis ou críticas, os colaboradores em geral imitam o comportamento e as ações de seus superiores, como a maneira mais provável de garantir recompensa e aprovação. Da mesma forma, empresas menores podem se dirigir a seus pares maiores e mais influentes, ou a clientes, com o intuito de concorrer em pé de igualdade. Cada empresa pode, portanto, fazer a diferença ao criar um programa anticorrupção para suas próprias operações e com base nisso se engajar com seus parceiros de negócios, incluindo intermediários e fornecedores.

■ **O grupo é mais forte do que o indivíduo:** Empresas engajam aliados ou parceiros todo dia, quando estão diante de situações complexas, como licitação de um grande contrato ou entrega de um projeto exigente. Poucas empresas conseguem fazer tudo sozinhas. O mesmo é válido para o combate à corrupção. Corrupção é uma situação complexa e a busca por aliados é uma comprovada abordagem de solução. Engajar-se coletivamente *cria uma aliança de agentes vulneráveis, que até então agiam individualmente, com organizações afins e nivela a área de atuação entre os concorrentes. Esta iniciativa aumenta o impacto e a credibilidade da ação individual.*<sup>16</sup> Iniciativas de ações coletivas assumem várias formas, que vão desde contratos de curto prazo até iniciativas de longo prazo de aplicação externa.

> **Compromisso com licitações justas:** Um exemplo prático de ação coletiva é o chamado “Pacto pela Integridade”. O Pacto pela Integridade é uma ferramenta desenvolvida pela Transparência Internacional que define o acordo legal entre uma autoridade contratante, como uma instituição pública, e os licitantes privados.

Uma terceira parte externa, como uma organização da sociedade civil, tem o papel de fazer o monitoramento independente. Os benefícios imediatos para cada parte, individualmente, incluem:


- A entidade contratante se compromete em se abster de solicitar ou extorquir vantagens dos licitantes.
- Os licitantes se comprometem a se abster de corrupção ativa, com a certeza de que seus concorrentes concordaram com o mesmo.

Até o momento, centenas de Pactos de Integridade foram feitos em mais de 15 países,<sup>17</sup> reduzindo consideravelmente o risco de que empresas de pequeno e médio porte, em especial, percam negócios para concorrentes corruptas ou que sejam extorquidas por representantes do governo. No México, por exemplo, foram feitos Pactos de Integridade em mais de 100 contratos no valor de US\$ 30 bilhões de dólares.

> **Compromisso com igualdade de conduta:** Outro exemplo de ação coletiva é por meio de “fixação de iniciativas padrões”. Empresas, muitas vezes da mesma indústria, comprometem-se com normas e procedimentos de compliance definidos.

16 Em: “Fighting Corruption through Collective Action—A guide for business”. Instituto do Banco Mundial. Versão 1.0, 2008.

17 Transparência Internacional [www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity\\_pacts](http://www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity_pacts).



A natureza pública do compromisso, aos olhos da população e da mídia, incentiva as empresas a respeitarem suas obrigações. Um exemplo de adesão coletiva a normas éticas é o Fórum Internacional sobre Ética na Conduta Empresarial para a Indústria Aeroespacial e de Defesa (IFBEC, em inglês). Os membros do IFBEC criaram uma série de princípios gerais para ética nos negócios, incluindo tolerância zero contra a corrupção. No Brasil temos dois exemplos de ações coletivas: o Ética Saúde, um acordo setorial com o objetivo de implantar um programa de trabalho voltado ao fortalecimento de um ambiente de negócios ético e transparente na comercialização de produtos médicos; e o Pacto Pelo Esporte, um acordo firmado entre as empresas patrocinadoras de entidades esportivas que estabelece regras e mecanismos para uma gestão esportiva profissional, transparente e ética.

➤ **Fazer uma aliança entre agentes individuais e organizações afins ajuda a "igualar o campo de batalha". Com o tempo, estas alianças criam um ambiente de negócios com riscos de corrupção reduzidos, onde todas as empresas podem contribuir independente do seu tamanho ou poder de mercado. Soluções coletivas comprovadas foram apresentadas para abordar a corrupção em uma variedade de situações, desde desafios de curto prazo, como uma licitação tendenciosa, até mudanças transformacionais de longo prazo. Elas mostram que a desculpa de não ser capaz de fazer a diferença já não é mais válida.**

## Nº. 7    PRECISAMOS DE PARCEIROS PARA AGILIZAR AS COISAS

Esta é uma desculpa comum entre colaboradores da linha de frente, tais como agentes de venda e equipe de logística em um ambiente difícil ou desconhecido. Por exemplo, um colaborador pode ser encarregado de abrir um escritório em um novo país ou cidade em outro estado do Brasil. Eles podem lidar com leis complexas e confusas ou com a cultura local onde ganhar espaços depende fortemente de relacionamentos pessoais com parceiros comerciais para tomada de decisão.

Nesses casos, as empresas podem optar por envolver os parceiros comerciais na execução das atividades administrativas do dia a dia, tais como, obtenção de licenças, permissões ou outras autorizações. Esses parceiros podem incluir consultores de desenvolvimento empresarial, representantes de vendas, agentes da alfândega, advogados e contadores, todos com um conhecimento aprofundado sobre os hábitos e as práticas empresariais locais, bem como com uma extensa rede de contatos pessoais.<sup>18</sup>

Engajar-se com parceiros comerciais pode de fato trazer benefícios operacionais. Mas a lógica subjacente pode ser a de terceirizar o risco de corrupção. Um colaborador talvez esteja ciente de que um pagamento irregular pode ajudar a acelerar os processos ou conseguir serviços em um determinado país. Mas o colaborador talvez prefira não “sujar suas mãos”. No caso de desvio de conduta por parte do parceiro local, os colaboradores podem, então, se justificar negando seu conhecimento ou responsabilidade direta.

### No eXcuses Encarando os fatos!

■ **É um risco sério – as empresas são responsáveis por seus parceiros:** Embora o envolvimento com parceiros comerciais possa ser necessário para fazer negócios, também pode impor um risco considerável em termos de corrupção. Dados sugerem que, entre 1994 e 2014, três quartos dos processos penais por suborno no exterior envolveram pagamentos através de intermediários.<sup>19</sup>


> No Brasil, o delator da Operação Lava Jato afirmou que construtoras, através de funcionários e terceiros, chegaram a comprar a cota majoritária de um banco no exterior usado como paraíso fiscal, para operar recursos de propina. Segundo informação, foi movimentado US\$ 1,6 bilhão através do banco, sendo a maior parte dos valores ilícitos.<sup>20</sup>

Todo colaborador deveria, portanto, saber que a luta contra a corrupção não acaba na porta da empresa. Suas maiores responsabilidades se estendem aos ambientes de negócios em geral, incluindo o envolvimento de parceiros externos. As empresas são cada vez mais obrigadas a saber o que esses parceiros estão fazendo e como administram suas relações empresariais. Por exemplo, de acordo com a Lei Anticorrupção do Reino Unido de 2010, uma organização comercial é

18 “Um programa de compliance, ética e anticorrupção para negócios: Um guia prático”. Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC). 2013.

19 “Uma análise do crime de suborno de servidores públicos”. Relatório da OECD sobre Suborno Internacional. 2014.

20 <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/banco-da-propina-da-odebrecht-girou-us-16-bi-aponta-delator/>



responsabilizada caso uma pessoa “associada” a ela usar suborno para conquistar ou manter negócios ou uma vantagem comercial para organização em questão. Uma pessoa “associada” é definida como alguém que desempenha os serviços *para ou em favor* de uma organização. Neste caso, a Lei Anticorrupção do Reino Unido trata os parceiros externos da mesma maneira que os colaboradores internos. A lei dos Estados Unidos se aplica de modo semelhante. Por exemplo, em 2014 a Alcoa Inc. teve que pagar US\$ 384 milhões de dólares para o órgão regulador do mercado de capitais dos Estados Unidos, a *Securities and Exchange Commission* (SEC), em um caso penal interposto pelo Departamento de Justiça do país. Uma subsidiária da Alcoa fez pagamentos de mais de US\$ 110 milhões de dólares para autoridades públicas do Barein usando um consultor sediado em Londres como intermediário para negociar com os colaboradores do governo e fazer os pagamentos ilícitos.<sup>21</sup>

■ **“Fazer vista grossa” é uma ameaça séria:** As empresas percebem cada vez mais o risco de se envolver com parceiros comerciais. Em resposta a isto, elas podem determinar suas expectativas em relação a seus parceiros por meio de políticas detalhadas, como o “Código de Conduta dos Fornecedores” ou um documento equivalente. Este tipo de código geralmente requer compliance com todas

as leis aplicáveis e proíbe explicitamente qualquer tipo de corrupção, como suborno. Entretanto, o simples fato de ter um código deste tipo não é por si só garantia suficiente de mitigação de risco. A alegação “eu não sabia o que eles estavam fazendo” talvez não se sustente caso a *due diligence*<sup>22</sup> tivesse indicado a possibilidade de desvio de conduta. As disposições legais para “cegueira deliberada” ou “omissão consciente” preveem responsabilidade para aqueles que fecharem os olhos diante da alta probabilidade de um comportamento inadequado por parte de seus parceiros.

➤ **Muitas jurisdições estão introduzindo legislações anticorrupção mais fortes, dando tratamento igualitário aos parceiros comerciais que os próprios colaboradores da empresa. Ignorância não é uma defesa válida: ignorar deliberadamente a conduta de um parceiro de negócios pode não proteger a empresa e seus colaboradores contra penalidades administrativas e jurídicas, e, especialmente, contra prejuízos à sua reputação. O decreto federal<sup>23</sup> que regulamentou a lei anticorrupção brasileira prevê como responsabilidade das empresas a realização de “diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados”.**

21 Fonte: <https://www.sec.gov/News/PressRelease/Detail/PressRelease/1370540596936>

22 NT.: *Due diligence* é uma consulta antecipada dos requisitos básicos para a instalação de qualquer atividade comercial, industrial ou de serviço, por vezes também denominada “avaliação de risco”.

23 Decreto 8420, de 18.03.2015.

Existem, na maioria das empresas, várias reivindicações quanto à falta de recursos humanos e financeiros. Estes rivais por atenção podem abranger pesquisa e criação de um novo produto, uma campanha de marketing ou o estabelecimento de um programa anticorrupção. Todos têm objetivos legítimos.

Em meio a esta concorrência interna por verbas na empresa, um programa anticorrupção pode ser, contudo, o menos favorecido. Em primeiro lugar, ele pode ser considerado caro, acrescentando mais uma carga burocrática para a gestão da empresa. Em segundo lugar, os responsáveis pelas tomadas de decisão na empresa podem achar mais difícil avaliar o seu benefício monetário direto. E em terceiro lugar, os colaboradores podem se recusar a apoiá-lo se não entenderem as intenções reais ou por medo de censura dos seus pares.

Os executivos da empresa e os demais responsáveis por desenvolver e implementar a estratégia da empresa muitas vezes entendem a importância de criar e manter um programa anticorrupção. Mas, ainda assim, eles podem priorizar outras atividades. Eles podem usar a desculpa de que tal programa implicará em encargos financeiros excessivos ou até mesmo “assustar os colaboradores”. Estas desculpas devem ser discutidas tanto em empresas de pequeno e médio porte quanto em grandes multinacionais.

## No eXcuses Encarando os fatos!

■ **Penalidades são relevantes:** Muitas vultosas, impedimento de participar em licitações públicas, término de contratos e repercussões negativas na mídia são exemplos das consequências sofridas por empresas e sua administração por corrupção. Pela lei anticorrupção brasileira, uma multa pode chegar a até 20% do faturamento bruto anual da empresa no ano anterior ao da apuração. O risco de ser pego também aumentou significativamente nos últimos anos (ver Desculpa Nº 9).

■ **Punição em dobro:** Embora nenhuma empresa esteja imune à corrupção, elas podem adotar medidas para reduzir este risco. Um programa anticorrupção diminui o risco de que os colaboradores aventurem-se com corrupção. Este fato está cada vez mais sistematizado em normas e códigos anticorrupção. Assim, empresas sancionadas por corrupção agora enfrentam punições extras caso não tenham um programa anticorrupção, por exemplo, nos termos da lei britânica de combate e prevenção à corrupção. No caso brasileiro, a punição pode implicar também na restrição ao direito de participar de licitações ou de celebrar contratos com a administração pública.

■ **O fator “seguro”:** O contrário também é verdadeiro. Caso um colaborador seja

encontrado cometendo corrupção, apesar de todos os esforços da empresa, a presença de tal programa pode resultar em sanções suspensas ou reduzidas. Desta maneira, investir em um programa anticorrupção pode ser visto como um tipo de seguro, da mesma forma que se paga prêmios de seguros contra uma situação que se espera que nunca ocorrerá. Pela legislação brasileira, um programa de integridade efetivo pode propiciar abatimento no cálculo da multa a ser aplicada à empresa.

■ **Não tem que ser caro:** Em grande medida, existe um consenso sobre os principais elementos e requisitos que formam um programa anticorrupção, incluindo apoio da alta administração, treinamento e comunicação, controles internos e manutenção de registros, mecanismos de notificação, monitoramento e avaliação.<sup>24</sup> Aplicar isso às características individuais da empresa deve se pautar em uma abordagem baseada na avaliação de risco. Isto não garante apenas a identificação e priorização dos riscos que realmente importam para a empresa, mas o uso mais rentável de recursos financeiros e humanos. Regra geral: quanto mais complexa a organização, mais complexo será o programa. Isto é especialmente importante entre as empresas de pequeno e médio porte, as quais muitas vezes podem empregar novas políticas e procedi-

mentos de forma mais eficiente do que empresas grandes e descentralizadas.

■ **Bastante material de orientação disponível – e de graça:** Por fim, existe uma literatura vasta com informações de alta qualidade e diretrizes gratuitas sobre a implementação do programa. Embora esses materiais não devam ser usados como “copia e cola”, eles realmente servem de fonte de informação inspiradora.<sup>25</sup> O decreto federal que regulamentou a lei anticorrupção brasileira lista os parâmetros pelos quais o programa de integridade deverá ser avaliado, podendo ser utilizado como boa referência para as empresas.

➤ **Empresas que estão começando a abordar o risco de corrupção podem, no início, enfrentar ceticismo ou mesmo medo por parte de seus próprios colaboradores: “Há algo errado com a nossa empresa?”. “Por que estamos lidando com isso agora?”. Por isso, os colaboradores devem saber que nenhuma empresa está livre dos riscos de corrupção e que esses riscos aumentarão se forem negligenciados. As estruturas jurídicas internacionais condenam a corrupção cada vez mais, por exemplo, ao aplicar sanções mais duras. Como consequência, uma empresa não pode mais se dar ao luxo de não ter um programa anticorrupção.**

24 Por exemplo: “Manual de Cumprimento Ético para Empresas na luta Anticorrupção”. OECD / UNODC / Banco Mundial. 2013.

25 Um panorama sobre as fontes comuns de informação estão disponíveis em [www.afin.international](http://www.afin.international)

## Nº 9 DE TODO JEITO, SÓ SE VAI ATRÁS DAS GRANDES EMPRESAS

Esta é uma desculpa especialmente popular entre empresas de pequeno e médio porte. Persiste a opinião entre essas empresas de que o foco da aplicação da lei anticorrupção ainda são as grandes empresas multinacionais.

Combinada com a Desculpa Nº 8 (“Um programa anticorrupção é muito caro”), este tipo de ideia pode levar a uma análise informal de custo-benefício que vai contra o preço de introduzir um programa anticorrupção para toda a empresa. É claro que se os riscos de ser pego são considerados baixos, os custos previstos para um programa como esse podem parecer maiores que os benefícios, mesmo diante de penalidades crescentes.

### No eXcuses Encarando os fatos!

■ **Corrupção é ilegal, independentemente do tamanho da empresa:** As estruturas jurídicas internacionais não fazem diferença entre empresas multinacionais e empresas de pequeno e médio porte. Corrupção é ilegal e os colaboradores culpados, juntamente com suas empresas, serão punidos.

■ **Aumento considerável na aplicação da lei:** A última década assistiu a um aumento da prioridade política dada ao combate à corrupção. Os Estados Unidos, o Reino Unido, a Alemanha e a Suíça, por exemplo, mostram o cumprimento ativo da lei. Além disso, a maioria das economias emergentes comprometeu-se a formular e cumprir leis anticorrupção.

Já no Brasil a lei de Anticorrupção sancionada em 01 de agosto de 2013 e em vigor a partir de 29 de janeiro de 2014 foi regulamentada por meio da lei 8.420/2015 de 18 de março de 2015. Para detalhar na forma de avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas pelo meio da portaria CGU nº 909 de 07 de Abril de 2015. A lei visa a responsabilização administrativa da pessoa jurídica. O Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP, já lista oito empresas punidas pela lei brasileira<sup>26</sup>.


■ **Colocar as empresas de pequeno e médio porte em evidência:** As agências de verificação do cumprimento das leis já não se concentram mais nas grandes empresas multinacionais. As empresas de pequeno e médio porte presentes no cenário internacional estão cada vez mais na mira do Ministério Público<sup>27</sup>. Uma microempresa foi a primeira entidade a ser incluída no Cadastro Nacional de Empresas Punidas, do Ministério da Transparência Fiscalização e Controle, por infração à lei anticorrupção brasileira.

■ **Alcance extraterritorial:** Os esforços em se fazer cumprir a lei estão se intensificando mundialmente. As duas leis nacionais mais conceituadas do mundo, ou seja, a Lei dos Estados Unidos sobre Práticas de Corrupção no Exterior e as Leis Anticorrupção do Reino Unido e do

<sup>26</sup> <http://www.portalttransparencia.gov.br/cnep>.

<sup>27</sup> Fonte: “Due Diligence anticorrupção de terceiros, Um guia para pequenas e medias empresas”. Câmara de Comércio Internacional. 2015.





Brasil, têm alcance extraterritorial. No caso da Lei norte-americana, as agências de verificação do cumprimento das leis no país têm jurisdição sobre empresas não americanas com base em ações a distância, como o envio de e-mails incriminadores através servidores dos Estados Unidos ou fazer transferências financeiras usando contas bancárias norte-americanas.

■ **Abordagens inovadoras estão aumentando o risco de ser pego:** O risco de identificação de atividades ilegais está maior, por exemplo, devido a investigações específicas da indústria ou incentivos para delatores.

➤ *Investigações específicas da indústria* estão se tornando cada vez mais frequentes, fazendo varredura em empresas de todos os tamanhos dentro de um determinado setor. Em 2010, na primeira varredura de indústria desse tipo, as autoridades norte-americanas chegaram a acordos com empresas da indústria do petróleo por terem violado a Lei do país sobre práticas de corrupção no exterior depois de pagarem milhões de dólares em subornos para autoridades estrangeiras “com o intuito de receber tratamento preferencial e benefícios irregulares durante o processo aduaneiro”. Cheryl J. Scarborough, à época Chefe da Unidade de FCPA na Comissão de Valores Mobiliários (SEC), órgão regulador do mercado de capitais norte-americano, declarou que a “A Unidade de FCPA continuará se concentrando na varredura de toda a

indústria – e nenhuma indústria está imune à investigação”<sup>28</sup>

➤ *Investigações de incentivos a cultura*, no Brasil deu-se início à investigação de desvio de recursos públicos federais destinados a projetos culturais aprovados pelo ao Ministério da Cultura com benefícios advindos da Lei Rouanet (8.131/1991).<sup>29</sup> As fraudes cometidas foram operacionalizadas via superfaturamento de notas fiscais para supostos colaboradores; serviços e produtos fictícios; aprovação duplicada de projetos propostos por terceiros. Ainda, deflagrou-se a prática de contrapartida às incentivadoras, a verba pública oriunda da renúncia fiscal, além de ser desviada era também revertida em benefício ao próprio incentivador.

➤ *Recompensas para delatores:* No âmbito das atuais estruturas jurídicas internacionais, alguns governos oferecem incentivos financeiros para os colaboradores de empresas que informarem suspeitas de crimes de corrupção. Nos termos da Lei norte-americana Dodd-Frank, por exemplo, delatores podem receber entre 10% e 30% de qualquer pena superior a US\$ 1 milhão de dólares paga por uma empresa. Isto pode motivar colaboradores a informarem ocorrências que, caso contrário, continuariam a

28 SEC Charges Seven Oil Services and Freight Forwarding Companies for Widespread Bribery of Customs Officials”. Comissão da Securities and Exchange. Disponível em: <https://www.sec.gov/news/press/2010/2010-214.htm>. 4 de novembro de 2010.

29 <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/pf-deflagra-operacao-contra-fraude-na-lei-rouanet/>

passar despercebidas. Tais incentivos não servem somente para colaboradores de grandes empresas.

■ **Não se trata apenas de cumprir a lei:**

Desvios de conduta também são cada vez mais revelados por parceiros de negócios, pela sociedade civil e pelo jornalismo investigativo.

➤ *Auditoria de redes de fornecimento:*

Muitas empresas de pequeno e médio porte são fornecedoras de empresas maiores. Estas empresas maiores talvez tenham “Códigos de Conduta de Fornecedores”, os quais exigem que os fornecedores instituem medidas anticorrupção em suas próprias gestões. Os códigos podem permitir que as empresas grandes monitorem seus fornecedores, por exemplo, através de auditorias locais, de forma que os compromissos anticorrupção assumidos sejam efetivamente cumpridos.

➤ *Opinião pública:* As mídias sociais viram blogueiros especialistas se juntarem a organizações da sociedade civil e aos meios de comunicação na investigação de possíveis desvios de conduta corporativa. Em uma exposição midiática, artigos do New York Times alegaram, em 2012, subornos feitos pelo Wal-Mart, o maior varejista do mundo medido pela receita, para conseguir autorizações de construção de lojas no México. Os artigos levaram o Departamento de Justiça norte-americano a abrir uma investigação. A mídia brasileira e também a

internacional noticiaram de forma contundente as várias etapas de investigação sobre envolvimento de políticos em favorecimentos a empresas privadas, financiamento de campanhas políticas, formação de caixa dois e pagamentos ilícitos realizados em paraísos fiscais.

➤ *Delações premiadas:* no âmbito das operações recentes conduzidas no Brasil, pelas autoridades policiais e pelo ministério público, envolvidos têm utilizado o instituto da “delação premiada” para colaborar com as investigações, apontando eventuais empresas e outros envolvidos em atos de corrupção, visando à redução de suas próprias penas.

➤ **A análise de custo-benefício é uma prática comum usada para analisar decisões empresariais. Apesar disso, ela não serve para comparar os benefícios da participação de atos de corrupção em relação ao custo de instituir um programa anticorrupção. Corrupção é um crime com consequências sérias cujos custos não deveriam ser quantificados com explicações lógicas. Muitos empresários ainda são vítimas da falsa concepção de que é pouco provável detectar atos de corrupção. Na verdade, avanços significativos foram alcançados no sentido do cumprimento da lei, da realização de auditorias de redes de fornecedores e na atração da opinião pública. Por isso, os colaboradores não deveriam arriscar o destino da sua empresa.**

## Nº. 10 EU NÃO SEI COMO REAGIR À CORRUPÇÃO!



Parabéns! Se você é responsável pelo programa anticorrupção da sua empresa e os colaboradores usam essa desculpa – este é um sinal positivo. Mostra que seus colaboradores entendem o que é corrupção, estão interessados em combatê-la e se sentem confiantes o bastante para discutir sobre como conseguir isso. Eles já estão dispostos a agir contra corrupção e agora precisam das ferramentas para pôr isso em prática.

Como resultado, esta seção é menos sobre combater uma desculpa e mais sobre disponibilizar dicas práticas para apoiar seus colaboradores no seu trabalho.

■ **Reconheça:** Os colaboradores muitas vezes não se sentem à vontade para levantar questões sobre qual a melhor forma de combater a corrupção. Aqueles que de fato se adiantarem nesse sentido devem, portanto, ser reconhecidos como forma de enviar uma mensagem firme de que sua empresa valoriza este tipo de comportamento e informação.

■ **Aprenda com o feedback dos colaboradores:** Se um colaborador fizer uma determinada pergunta, por exemplo, sobre a apropriação de um presente que era para o casamento de um cliente, pode-se presumir que a questão se aplica de forma mais generalizada à toda a organização.

■ Estes tipos de cenários do mundo real devem, portanto, ser integrados em seus treinamentos, para benefício geral.

■ **Não existe uma solução "única":** Diferentes colaboradores enfrentam situações diferentes que exigem ferramentas diferentes para tratar de suas circunstâncias em particular. A sua equipe de logística pode estar lidando com pedidos frequentes de pequenos pagamentos de facilitação. Um gerente de vendas sênior pode estar sob pressão para atingir metas de desempenho ambiciosas e, portanto, ficar tentado a violar a lei quando participar da licitação de contratos contra concorrentes considerados corruptos.

■ **Demanda treinamento qualificado:** Treinamentos padrões anticorrupção podem usar soluções virtuais e outras formas autodidatas. Isto pode se revelar útil para aumentar a sensibilização de um vasto público, por exemplo, num programa de treinamento para toda a empresa. Mas não é a maneira mais apropriada para melhorar as habilidades dos colaboradores em situações difíceis. Neste caso, são necessárias abordagens mais interativas, como atividades de dramatização entre os colegas.

■ **Mantenha a porta aberta:** Os colaboradores devem sempre ter a oportunidade de levantar questões, pedir conselhos ou sugerir melhorias em um programa anticorrupção. Isto pode ser alcançado através da designação de uma pessoa para esse fim, um departamento dentro da empresa ou uma linha direta. Oferecer este apoio ajudará os colaboradores a responderem perguntas como “Eu não sei como reagir”. Além do mais, facilitará a comunicação e confiança na sua empresa, ajudando a identificar áreas que precisam de mais apoio e treinamento.

➤ Seus colaboradores jamais devem ficar sem respostas sobre como reagir em caso de corrupção. Sua empresa deve estimular uma atmosfera de comunicação aberta para apoiar o Código de Conduta. Só então você reduzirá com sucesso os riscos de corrupção ao longo do tempo. O decreto que regulamentou a lei anticorrupção brasileira no âmbito federal inclui entre os parâmetros de avaliação do programa de integridade das empresas a existência de treinamentos periódicos sobre o programa de integridade. Seja persuasivo e empodere seus colaboradores!

# CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS PARA COMBATER AS DESCULPAS



Uma empresa não consegue agir por si só. A decisão de cometer – ou se abster de – atos de corrupção pode ser tomada por um único representante ou por um grupo de colaboradores. Este Guia resumido definiu algumas das desculpas mais comuns usadas por colaboradores para justificar um comportamento ilegal ou imoral. Qualquer programa anticorrupção eficaz deve combater essas desculpas com argumentos convincentes. Quando os colaboradores entenderem que suas desculpas não se sustentam, e que eles são, portanto, incapazes de justificar seu comportamento, as chances são muito maiores de que reprimirão estes atos.

## ENTENDA OS RISCOS

Como ponto de partida, evitar corrupção exige um entendimento dos riscos que a empresa enfrenta. Este entendimento inclui reconhecer como esses colaboradores podem justificar um comportamento corrupto, quer seja estabelecido pela equipe, quer seja por novas contratações ou até mesmo parceiros empresariais.

Uma avaliação dos riscos de corrupção deve servir de base para implementar e melhorar continuamente um programa anticorrupção, incluindo o combate às desculpas. Isto é chamado de “medidas com base em avaliação de risco”. Os riscos de corrupção entre os colaboradores incluem:

■ *Não entender o que realmente é corrupção.* Como mencionado na Desculpa N° 1, na realidade, a definição de corrupção não é tão fácil quanto parece;

■ *Ter uma atitude que aprove a corrupção.*<sup>30</sup> Se os colaboradores tolerarem corrupção, então a empresa precisa claramente aumentar seus esforços para reafirmar as consequências negativas da corrupção, tanto para o colaborador individualmente como para a empresa em geral;

■ *Não ter uma atitude que aprove a corrupção, porém desculpá-la.* Neste caso, a empresa deve conhecer o leque de desculpas que os colaboradores possam usar quando tiverem que enfrentar dilemas diversos para justificar a corrupção nas tomadas de decisão. Os colaboradores estão mais suscetíveis a criar ou recorrer a desculpas em determinadas situações, sendo elas:

> Ambientes de alto risco, onde a corrupção é vista como um “meio de fazer negócios”, resultando na pressão dos pares para fazerem o mesmo. Colegas, parceiros empresariais e mesmo família e amigos exercem forte influência em um colaborador, estimulando a desculpa de que “todo mundo está fazendo isso, então por que você não?”

> Onde o ato ilícito é considerado remoto, longe do alcance. Por exemplo, pode ser mais fácil justificar pegar material de escritório no valor de R\$ 10 do que roubar

30 Embora esses “fatores brandos” possam dificultar a quantificação, pesquisas que abrangem toda a empresa sobre tópicos como cultura organizacional e percepção de valores corporativos podem ser usados para reunir informações relevantes.

a mesma quantia em dinheiro.<sup>31</sup> Da mesma forma, colaboradores na linha de frente que estão longe da sede da empresa podem enxergar a corrupção como um crime sem vítima.

### TREINE E SE COMUNIQUE CORRETAMENTE

Algumas empresas podem instaurar programas anticorrupção para atender meramente a uma norma legal imposta de fora. Entretanto, mudar as atitudes dos colaboradores para não cometerem corrupção como um princípio fundamental exige ganhar a sua "intuição" e "razão". Isto não será alcançado assistindo vídeos de treinamento ou lendo regimentos e códigos de conduta. É necessário ser mais persuasivo. Pelo contrário, a empresa precisa estabelecer uma ligação direta entre o compromisso de combater a corrupção e um cidadão corporativo de bem. A mensagem deve ser clara: "a coisa certa a se fazer" e não porque tem que fazer. Esta mensagem-chave deve ser repetida regularmente na estratégia de comunicação da empresa e em seus treinamentos.

Para aumentar a sensibilização dos colaboradores, compromisso e capacitação, deve-se abordar as três perguntas a seguir:

**QUANDO** uma determinada situação é considerada corrupção?

**POR QUE** um colaborador deve reagir contra ela?

**O QUE** eles podem fazer para evitá-la?

Ao abordar todas essas questões, uma empresa pode criar uma mensagem coerente e persuasiva. O combate à corrupção se torna, então, mais do que um exercício acadêmico. Existem muitos exemplos práticos positivos de como reduzir corrupção de forma significativa, com os quais os colaboradores podem aprender.

### LEMBRE OS COLABORADORES REGULARMENTE

Relembrar os empregados sobre os valores éticos da empresa tem um efeito de reforçar o seu comportamento. Isto pode ser tão simples quanto colocar um cartaz de conformidade no escritório, ou assinar uma declaração de integridade antes de iniciar a negociação de um contrato.

### RECOMPENSAR AQUELES QUE SE DESTACAREM

As empresas muitas vezes planejam e instituem programas anticorrupção de acordo com as normas de boas práticas. Apesar disso, elas não conseguem estimular seus colaboradores a obedecerem a esses valores e a essas normas. Oferecer recompensas é uma opção para aumentar a motivação entre os colaboradores.

Os colaboradores podem ser recompensados pela sua participação e por seu desempenho no treinamento de compliance; pela sua participação em avaliações de risco; por

31 ARIELY, Dan. "A honestidade" *The (Honest) Truth about Dishonesty*, 2013.



promoverem melhorias no programa de compliance; ou por demonstrarem disposição para questionar ou rejeitar condutas ou propostas duvidosas.<sup>32</sup> A recompensa de tais comportamentos demonstra que a empresa os valoriza. Também demonstra que não há o que temer ao se manifestar contra ou recusar a se envolver em corrupção, mesmo quando tal recusa possa fazer com que a empresa perca uma negociação.

### PUNIR OS INFRATORES

Também é igualmente importante punir transgressões das boas práticas com o intuito de conquistar adesões a um programa anticorrupção. O ato de dar punições tem um reforço positivo no comportamento humano, enfatizando os compromissos de uma empresa. Além da prática corrupta por si própria, qualquer desrespeito deliberado às práticas da empresa também deve ser punido, como se esquivar dos controles internos críticos. Quando os colaboradores tentarem justificar suas transgressões com desculpas, seu comportamento deve ser apontado como errado, e as desculpas, falaciosas. Transgressões oferecem material de aprendizagem em potencial para melhorar o programa em geral.

32 Estas recompensas sem viés financeiro podem incluir prêmios de reconhecimento para empregados e parceiros de negócios, celebração das atividades nas mídias internas da empresa, acesso a cursos de educação executiva, reconhecimento pessoal por parte da alta administração e reconhecimento dos pares. Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC), "Programa Anticorrupção e de Cumprimento Ético para Empresas: Um Guia Prático", 2013.

### FAÇA O BEM – E FALE SOBRE ISSO

A divulgação pública dos esforços anticorrupção de uma empresa transmite um forte sinal sobre seu compromisso e sua responsabilidade com a pauta da responsabilidade social corporativa. A divulgação para o público de um programa anticorrupção pode reforçar a sensibilização e motivação entre os colaboradores, uma vez que eles podem pensar: "se falamos sobre isso publicamente, é porque somos comprometidos quanto a isso".

A divulgação pública também pode ajudar a atrair uma equipe qualificada e motivada; motivar parceiros comerciais a fazerem o mesmo; e garantir uma vantagem competitiva ao se tornarem a primeira opção dos clientes, fornecedores e demais partes interessadas que se preocupam com questões éticas.<sup>33</sup>

### SIRVA DE EXEMPLO

Talvez o mais importante de tudo: uma empresa deve dar um "exemplo que venha de cima" coerente. Sem dúvida, a alta administração pode transmitir uma forte mensagem a seus colaboradores enfatizando regularmente a importância do programa de compliance e abordando algumas das desculpas descritas neste guia.

33 "Relatórios de Orientação no 10º Princípio contra a corrupção". Pacto Global das Nações Unidas / Transparência Internacional. 2009.

Entretanto, a prova de fogo real virá quando a empresa apoiar seu programa em momentos de pressão. Por exemplo, a empresa pode desistir de um contrato importante porque se recusa a fazer um pagamento ilegal ou perder dinheiro devido a atrasos processuais uma vez que não consegue retirar as mercadorias da alfândega a tempo. A alta administração deve estar ciente dessas decisões difíceis e preparada para agir em conformidade neste contexto.

Estudos indicam que o comportamento da alta administração é o fator mais influente para orientar a tomada de decisão dos colaboradores. Em uma situação delicada, os colaboradores geralmente imitam o comportamento e as ações de seus superiores, como a melhor ou mais segura forma de atuação.

A empresa deve, portanto, garantir que não está passando mensagens conflitantes para seus colaboradores, de um lado com políticas de corrupção zero no papel e do outro fazendo negociações a qualquer custo na prática. Neste contexto, pode ser importante rever o *regime de incentivos* da empresa a fim de avaliar se ele incentiva os colaboradores a tomarem riscos excessivos, por exemplo, através de bônus ligados a metas de desempenho muito ambiciosas.

A empresa pode, assim, ser proativa no sentido de antecipar vendas voláteis em regiões de alto risco ou atrasos em projetos que dependam fortemente de interações com os governos para obtenção de licenças, liberação alfandegária ou alvarás para funcionamento.

➤ **Não existem atalhos para fazer negócios com integridade. O combate à corrupção pode, inicialmente, ser a estrada mais difícil em direção às boas práticas empresariais e sustentáveis. Mas não há alternativa. A corrupção tem uma infinidade de consequências sociais e econômicas negativas. E, naturalmente, a corrupção é ilegal. Empresas de todos os tamanhos, ramos industriais e regiões são cada vez mais punidas por desvios de conduta.**

**É importante combater os riscos de corrupção de uma maneira estruturada através da criação de políticas e procedimentos formais dentro de uma empresa. Mas o fator humano jamais deverá ser negligenciado. Seus colaboradores podem inventar desculpas para corrupção, talvez aleguem que não sabiam das suas consequências negativas, que é um crime sem vítimas ou que é impossível derrotá-la. Não importa quais desculpas que eles usem para justificar seu comportamento, elas devem ser abertamente discutidas.**



## FICHA TÉCNICA

### Editora

Alliance for Integrity  
c/o Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Rua Funchal n° 203/ 6° andar  
Vila Olímpia  
04551-060  
São Paulo/SP - Brasil

### Diagramação

Versão portuguesa: Helise Oliveira Gomes

### Miolo | Capa

Couchê fosco, 80 g/m<sup>2</sup> | Couchê fosco 300 g/m<sup>2</sup>

Novembro 2016



