

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA – AREA DE FINANÇAS

PATRICIA FIDELIX FERRARI

GESTÃO DE INTEGRIDADE

PORTO ALEGRE

2015

PATRICIA FIDELIX FERRARI

GESTÃO DE INTEGRIDADE

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Professor Roberto Lamb

PORTO ALEGRE

2015

## RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo principal analisar a necessidade e os benefícios da implantação de uma política de integridade nas organizações. Para tanto são apresentados casos em que empresas foram prejudicadas por não cumprirem com os requisitos básicos de uma política de integridade. Foram analisadas as legislações nacionais e internacionais que cercam o assunto e as recomendações de instituições competentes na área. Obteve-se como resultado uma síntese de processos chaves para criação e manutenção da política de integridade em empresas privadas e públicas.

Palavras-chave: *Compliance*, Integridade, Corrupção.

## SUMÁRIO

1. PROBLEMA .....	5
2. OBJETIVOS .....	7
2.1. OBJETIVO GERAL .....	7
2.2. OBJETIVOS SECUNDÁRIOS.....	7
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	8
3.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	8
3.1.1. Segmentos diferenciados BM&FBOVESPA .....	9
3.2. ÉTICA E MORAL.....	10
3.2.1. Ética no Ambiente de Trabalho.....	11
3.3. <i>COMPLIANCE</i> .....	11
3.4. CORRUPÇÃO.....	12
4. MÉTODO .....	14
5. ANÁLISE .....	15
5.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
5.2. LEGISLAÇÃO .....	19
5.2.1. Lei n. 12.846 .....	19
5.2.2. Decreto nº 8.420.....	21
5.2.3. Leis Estrangeiras .....	23
5.3. RECOMENDAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS .....	27
5.3.1. Recomendações da consultoria KPMG .....	27
5.3.2. Recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.....	28
5.3.3. Recomendações do Instituto ETHOS .....	29
5.4. FORMAS DE CORRUPÇÃO NO SETOR PRIVADO .....	30
5.4.1. Corrupção da empresa .....	31
5.4.2. Corrupção na empresa .....	31

5.5. EXEMPLOS DE POLITICAS E CÓDIGOS DE EMPRESAS	Error! Bookmark not defined.
6. SUGESTÕES PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....	36
6.1. ENTENDER OS RISCOS.....	36
6.2. PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO .....	37
6.3. POLÍTICA DOCUMENTADA.....	37
6.4. REGRAS ESPECÍFICAS PARA RELAÇÕES COM SETOR PÚBLICO .....	38
6.5. DIÁLOGO ABERTO .....	38
6.6. TREINAMENTOS.....	39
6.7. AÇÕES AFIRMATIVAS E MEDIDAS DISCIPLINARES .....	39
6.8. AMPLA ABRANGÊNCIA .....	40
6.9. MELHORIA CONTÍNUA.....	40
7. CONCLUSÃO .....	41
8. BIBLIOGRAFIA .....	42

## 1. PROBLEMA

A corrupção em empresas públicas ganhou foco nos últimos tempos e vem sendo amplamente tratada como alvo de manifestações nas redes sociais e presença quase obrigatória nas conversas cotidianas. Estão sob olhar os poderes públicos, empresas públicas e de capital misto, as fraudes em licitações, entre outros casos. Parece existir uma ideia de que os bolsões de corrupção limitam-se apenas ao setor público, mas também podem ocorrer em empresas privadas, nas relações entre elas e seus funcionários, desde os administradores, diretores, até cargos menores que possam ter contato com agentes externos à organização e também por seus representantes fora da empresa.

O cenário econômico das empresas brasileiras é complexo e formado de diversas relações entre: órgãos públicos, empresas privadas e de capital misto. Essa rede de relações contempla ainda uma perspectiva de mercado globalizado em que estamos inseridos, onde as empresas fecham negócios, importam, exportam e realizam transações de serviços para empresas no exterior. Todos esses fatores convergem e encaminham o tema a outra questão, de como colocar as empresas brasileiras em nível de competição internacional.

No mundo contemporâneo estudam-se maneiras de prevenir e barrar atos de corrupção, e maneiras da organização mostrar aos seus colaboradores que todos têm parte nessa máquina e podem ser a peça chave para mudança desses hábitos. Países da Europa e os Estados Unidos já possuem há alguns anos políticas bem estruturadas, sobre negociações com outros países, com punições e consequências para cada infração. O Brasil conseguiu colocar em vigor no ano de 2014 a Lei da Empresa Limpa (Lei nº 12.846), um grande passo, pois passa a punir pessoas jurídicas, além das pessoas físicas, que estejam envolvidas em esquemas de corrupção. A lei delimita e esclarece o que é aceito e o que é proibido no que tange as relações com o setor público, aloca as responsabilidades e prevê punições.

A inserção na rotina das empresas de políticas de integridade deve fazer com que os funcionários fiquem cientes das atitudes a serem tomadas e das consequências para a infração dessas normas, oferecendo canais de denúncia e incentivando a postura correta.

O presente trabalho objetiva analisar as leis que regem o combate à corrupção e como vem sendo sua aplicação no ambiente corporativo/empresarial brasileiro. Visa esclarecer e, se possível, sugerir maneiras de aplicação das regras e normas de integridade nas empresas, ressaltando os benefícios da aplicação de uma política correta e bem estruturada de processos de gestão de integridade.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. OBJETIVO GERAL

Analisar o que é um programa de integridade –*compliance*- nas organizações, apresentando os principais componentes desse programa tomando como referência a legislação recente sobre o tema.

### 2.2. OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

a. Apresentar as principais legislações que tratam o tema:

Lei nº. 12.846 e sua regulamentação;

*FCPA – Foreign Corruption Practices Act* (EUA);

*UK Bribery Act*.

b. Abordar a visão de órgãos reguladores nacionais e internacionais que tratam do assunto.

c. Descrever como funciona um plano de gestão da integridade.

d. Sugerir etapas de implantação de um programa de integridade.



### 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Tarantino (2008) descreve a governança corporativa como os processos, sistemas e controles que a organização utiliza para operar, defendendo os interesses do seu público alvo, através de uma relação entre os que comandam e o que são comandados. Segundo o autor esses processos e controles devem envolver três partes da tomada de decisão: os que administram, os que são administrados e os recursos que serão mobilizados para realização desses processos. O autor destaca alguns princípios da governança corporativa que, na sua visão, vêm transcendendo limites físicos e culturais e são globalmente adotados:

- Direitos e Tratamento Equitativo dos *Stakeholders*<sup>1</sup>
- Papéis e Responsabilidades do Conselho de Administração
- Comportamento Profissional e Ético
- Transparência Financeira e Divulgação
- Controles Internos

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) trata da governança como um sistema de controle, monitoramento e incentivo, que deve estar alinhado com os princípios da organização a fim de gerar mais valor para a empresa. Destaca o envolvimento dos proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. Elenca em seu sítio eletrônico como princípios básicos, os seguintes itens:

- Equidade
- Responsabilidade Corporativa
- Transparência
- Prestação de Contas

A comparação das definições indica que o apresentado como globalmente aceito por Tarantino (2008) não é reconhecido, ou ao menos não seria o norteador da governança no Brasil, ao menos não à luz do que é recomendado no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Começando pelos

---

<sup>1</sup> *Stakeholders*: Públicos de relacionamento, alguém que não é acionista ou credor e que tem um interesse potencial sobre o fluxo de caixa da empresa. (ROSS, Stephen A, et al, 2013).

envolvidos no processo, enquanto vemos o destaque dado por Tarantino para a importância de incluir tanto gestores como os gerenciados, que são afetados pelas decisões, as recomendações do IBGC parecem isolar o sistema aos níveis superiores da organização, sem citar ou incentivar a participação dos colaboradores de maneira geral.

Deve-se ressaltar que em suas recomendações de governança corporativa o IBGC não menciona especificamente o tema de comportamento profissional e ético, descrito por Tarantino como uma necessidade de mudança cultural dentro da organização, onde a ética esteja inserida de maneira a ser refletida em ações dos diretores até as camadas hierárquicas inferiores sobrepondo-se as palavras e políticas, mas presente em ações e exemplos diários de comportamento.

Para o estudo mostra-se então mais completo e de acordo com o que será tratado o conceito de Tarantino (*op. cit.*) para definição de governança corporativa no presente trabalho.

### 3.1.1. Segmentos diferenciados BM&FBOVESPA

Desde 2000 a BM&FBOVESPA vem lançando medidas e criando opções para aumentar os investimentos e desenvolver o mercado de capitais de empresas brasileiras. Identificando a falta de transparência e governança na maioria das empresas, iniciou um sistema de segmentação em listagens especiais de diferentes tipos de empresas presentes nesse mercado de ações – Bovespa Mais, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1 . A intenção dos segmentos diferenciados é a de exigir mecanismos de governança e transparência que vão além das obrigações legais e os quais as empresas têm a opção de adotar espontaneamente.

As empresas têm a possibilidade de escolher voluntariamente algum desses segmentos de listagem, assumindo o compromisso de seguir as obrigações definidas para cada segmento citado e de manter o padrão exigido pelo segmento na BM&FBOVESPA. A intenção é passar mais segurança aos investidores com políticas de transparência e dar equidade de informações para os acionistas frente a gestores da companhia e participantes do mercado, reduzindo os riscos de investimento.

Cada segmento apresenta um regulamento próprio, a Tabela 1 mostra um comparativo dos segmentos de listagem, e algumas das principais diferenças nas suas regulamentações:

Tabela 1 - Comparativo dos segmentos de listagem, principais diferenças.

	BOVESPA MAIS	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADICIONAL
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON		Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual Mínimo de Ações em Circulação	25% de free float até o 7º ano de listagem	No mínimo 25% de free float			Não há regra
Distribuições públicas de ações	Não há regra	Esforços de dispersão acionária			Não há regra
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 3 membros (conforme legislação)	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos		Mínimo de 3 membros (conforme legislação)	
Demonstrações Financeiras	Conforme legislação	Traduzidas para o inglês		Conforme legislação	
Reunião pública anual	Facultativa	Obrigatória			Facultativa
Concessão de Tag Along	100% para ações ON		100% para ações ON e PN (a partir de 10/5/2011)	80% para ações ON (conforme legislação)	

Fonte: BM&FBOVESPA

### 3.2. ÉTICA E MORAL

Ética, do grego *ethos*, que segundo Blondel (apud Bitencourt, 2004, p.457) tem a mesma origem da moral, do latim *mores*, e ambas referem-se à reflexão do princípio norteador da ação, diferenciando o bem (correto) do mal (incorreto). Entretanto, se formos olhar pelo viés apresentado pelo Vázquez (1997) temos a separação dos dois conceitos já em sua origem, apresentando a moral como “costume(s)” e a ética como “modo de ser” ou “caráter”. Já para Foucault, conforme apresentado por Bitencourt (2004), vemos também a distinção dos dois conceitos, colocando moral como o conjunto de regras e preceitos que nos cercam a partir de algum vínculo que criamos, e a ética, como o comportamento dos indivíduos sob essas regras.

No agir prático, as questões de cunho moral que exigem reflexão são aquelas situações que se apresentam de maneiras moralmente opostas, pondo em dúvida a moral do indivíduo sobre algum aspecto no momento da tomada de decisão. Nesse caso a ética será o contraponto do conjunto de normas e juízos construídos por esse indivíduo em reflexo das suas relações com o ambiente. A ética servirá de referência para a resposta dessa dúvida, esclarecendo ou explicando a escolha por tomar uma atitude frente à outra que também poderia ser moralmente aceita.

### 3.2.1. Ética no Ambiente de Trabalho

A ética no trabalho pode ser abordada de duas formas: como um julgamento dos indivíduos sobre as regras morais que o ambiente de trabalho apresenta; ou como o posicionamento ético da empresa e de suas lideranças. Existe uma ligação entre as duas visões sendo elas complementares uma da outra.

Sob o primeiro aspecto retomamos os conceitos apresentados, a união da moral do trabalho que deve ser apresentada pela organização sofrendo o julgamento ético dos indivíduos que constituem a empresa de maneira dinâmica, pois não é possível pensar em si mesmo sem pensar em relação ao outro, construindo uma relação bilateral de relações mais saudáveis para o mercado. No outro lado, analisamos a posição da empresa com relação à ética, que segundo Humbert (1991) seria a busca de uma nova postura das empresas em se tornarem um veículo de desenvolvimento social, buscando preservar o bem comum através de diálogos, transparência em uma lógica de valores éticos que desce da alta gerência ao chão da fábrica.

### 3.3. COMPLIANCE

*Compliance* é um termo em inglês (usado internacionalmente) que se origina do verbo *comply*, que pode ser traduzido como obedecer, cumprir, executar, satisfazer determinada regra. *Compliance* será então o dever de agir em conformidade com regras, leis, diretrizes, entre outros, que segundo a FEBRABAN (2008) seriam os regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição.

Analisando sob a visão apresentada no livro de Coimbra e Manzi (2010) a *compliance* é a base para que se constitua uma cultura de ética na organização, serão as regras que previnem fraudes e outros comportamentos inapropriados. Os autores destacam as possíveis consequências negativas da empresa que não está em conformidade, aquelas que não tem uma política clara de *compliance*, os riscos à reputação da empresa, má alocação de recursos, desvios de dinheiro, e inclusive possível suspensão das atividades ou dissolução compulsória da pessoa jurídica (conforme art. 19, da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013). Torna-se então importante destacar que implantar controles na empresa não vai buscar atender apenas requisitos legais, nem deve ser mantido apenas por benefícios financeiros agregados, mas sim atender requisitos de caráter ético, conduzindo a um benefício para a comunidade, o meio ambiente, e a sociedade como um todo.

Tarantino (2008) simplifica o termo *compliance* como o “ato de agir de acordo com leis, regulamentos, protocolos, padrões e especificações” (tradução livre), sugere que a *compliance* corporativa está voltada para atender três fatores chaves: as leis externas à organização (a legislação), as regulações (das agências reguladoras) e os protocolos internos da organização.

No presente trabalho substituiremos o termo *compliance* pelo termo “integridade”, termo esse apresentado na Lei nº12.846 e no Decreto nº8.420.

### 3.4. CORRUPÇÃO

Segundo definição de Pasquino (1998) em Bobbio, Matteucci e Pasquino, Dicionário de Política corrupção é: “[...] fenômeno pelo qual um funcionário público é levado a agir de modo diverso dos padrões normativos do sistema, favorecendo interesses particulares em troca de recompensa.”. Relação entre quem corrompe e aquele que se deixa corromper, normalmente em troca de favores ou promessas de recompensa (PASQUINO, 1998). A corrupção é analisada em termos de legalidade e ilegalidade, não deve ser analisada sob uma perspectiva moral, mas sim legal do que é permitido e do que é proibido à luz de uma legislação vigente. Por esse motivo o conceito tem um viés cultural, pois seu significado pode variar no tempo e no espaço, de forma que cada sociedade delimita a corrupção pelo seu código de conduta.

A prática da corrupção começa do anseio em se obter um ganho maior, mas sua força está na oportunidade encontrada, onde o desejo do ganho pessoal terá um peso maior que o bem coletivo (WILLIAMSON, 1996 apud SANTOS, GUEVARA, AMORIM, 2013).

## 4. MÉTODO

Com a intenção de cumprir a proposta de estudo desse trabalho foram levantadas informações através de uma pesquisa-diagnóstico, com o objetivo de visualizar a situação atual da gestão de integridade. Feita através de pesquisa bibliográfica, foram consultados artigos, livros, legislações, publicações de órgãos não governamentais, opiniões de especialistas, e considerações trazidas pela imprensa, buscando esclarecer o ambiente que o trabalho se insere.

Através de pesquisa a publicações da imprensa e informações oficiais do governo foi adquirido conhecimento sobre casos onde a falha de integridade resultou em situações nocivas a imagem e aos recursos das organizações citadas. Dada a grande quantidade de artigos tratando de casos de corrupção, foi necessário um filtro para selecionar as informações do que foi apontado e posteriormente do que foi apurado pela justiça.

Tendo conhecimento das diversas infrações no que tange à integridade nas empresas, da recente publicação de uma lei e de um decreto que atingem diretamente o assunto, e ainda das medidas tomadas por agentes reguladores de outros países, foram pesquisadas outras leis que tivessem influência no tema a ser abordado. Foram analisadas as legislações internacionalmente influentes que tratam diretamente de programas de integridade. A pesquisa abrangeu também outras fontes não governamentais às quais são atribuídas autoridade no assunto.

Com base nos dados obtidos na pesquisa-diagnóstico foi possível elaborar uma proposição de planos, uma compilação das recomendações traçando um caminho a ser seguido no momento de elaborar uma política de integridade para uma organização visando cumprir as exigências dos agentes reguladores e do público interessado interno e externo.

## 5. ANÁLISE

### 5.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Acompanhamos na mídia a divulgação e repercussão de diversos casos que envolvem a falta de um planejamento de integridade adequado nas empresas, por vezes a elaboração de um manual ou de políticas de integridade são ignorados e deixados em segundo plano por não parecerem tão interessantes para a organização em um primeiro momento, visto como um limitador nas relações de negócio. A seguir estão listados três casos que tiveram uma grande repercussão e que talvez pudessem ter sido evitados com a aplicação ativa de práticas de integridade dentro dessas organizações.

Colocado pelo Ministério Público Federal como a maior investigação de corrupção no Brasil<sup>2</sup>, a “Operação Lava Jato”, iniciada em março de 2014 e divulgada em novembro do mesmo ano, foi inicialmente organizada para investigar organizações criminosas que operavam no mercado paralelo de câmbio. Mas a evolução do caso acabou levantando provas que o esquema era muito maior e envolvia empreiteiras com contratos junto à Petrobras, contratos esses estimados em até R\$ 59 bilhões, entre 2003 e 2014 (Folha de São Paulo, 14 nov. 2014)<sup>3</sup>.

Quando da elaboração deste relatório, o caso ainda estava em julgamento, mas parecia ter se esquematizado da seguinte forma: empreiteiras se organizavam em forma de cartel e definiam previamente quem e qual valor iria ganhar as licitações feitas pela Petrobras; para assegurar que todas as empresas participantes da concorrência pública fossem do grupo, elas subornavam funcionários da Petrobras garantindo a sua participação em todas as concorrências, sendo beneficiados pela omissão desses funcionários frente ao cartel montado; por fim os operadores financeiros eram aqueles que repassavam a propina das empreiteiras aos beneficiados através de transações com o exterior para limpar o dinheiro. Todo esquema está apresentado e explicado pelo Ministério Público Federal, através do sítio eletrônico criado exclusivamente para esse caso (<http://lavajato.mpf.mp.br/>).

---

<sup>2</sup> Fonte: < <http://lavajato.mpf.mp.br/> >.

<sup>3</sup> Fonte: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/11/1548106-empresas-suspeitas-na-lava-jato-tem-contratos-de-r-59-bi-com-petrobras.shtml>>.



Essas constatações colocaram outros contratos dessas empresas em dúvida, e também a finalidade desses contratos, na visão mais ampla são um prejuízo para imagem das empresas como um todo. Os resultados não demoraram a aparecer, as ações da Petrobras caíram 40% de outubro para novembro de 2014<sup>4</sup> - quando o caso é publicamente divulgado -, a auditora PriceWaterhouseCoopers (PwC) se recusou a aprovar o balanço trimestral o que forçou a Petrobras a atrasar a divulgação dos resultados do terceiro trimestre de 2014, o prazo era dia 14 de novembro de 2014, mas a divulgação só veio a ocorrer em 28 de janeiro do 2015. Para as empreiteiras citadas nas investigações não foi diferente, a Alumini Engenharia, ficou 4 meses sem pagar salários e acabou reduzindo suas operações de 27mil para 5 mil operários<sup>5</sup>. A Iesa Óleo e Gás em novembro de 2014, após a Petrobras rescindir um contrato de R\$ 800 milhões, demitiu 1100 trabalhadores e teve que fechar a fábrica em Charqueadas-RS<sup>6</sup>.

Investigação do porte das que aconteceram na Petrobras pesam no ambiente organizacional afetando os trabalhadores da empresa que acabam por se sentirem acuados, pois a imagem formada na mídia é de uma empresa de corruptos, desmerecendo funcionários que não possuem qualquer relação com os esquemas apontados.

Faz-se necessário entender que uma empresa do porte da Petrobras traz muitos prejuízos para o país com uma crise abrupta como essa, a estatal faz parte de um setor que corresponde a 13% do PIB do país, além dos investimentos em desenvolvimento e em cultura, uma recessão pode significar uma forte crise na economia brasileira. (Correio Braziliense, 4 fev, 2015)

Existem outros casos, onde a falta de investigação sobre os fornecedores acabou em prejuízos para integridade empresa. Em 11 de novembro de 2014 o Ministério do Trabalho interditou uma fábrica em São Paulo que operava com 37 funcionários que viviam e trabalhavam em um sistema comparável ao de escravidão, uma escravidão contemporânea<sup>7</sup>. Não teria ganhado tamanha repercussão não fosse o fato dessa fábrica estar produzindo para as lojas Renner. No local foram encontradas peças de roupas de diversas marcas vendidas exclusivamente pela loja

---

<sup>4</sup> Fonte: <<https://www.google.com.br/googlefinance/>>.

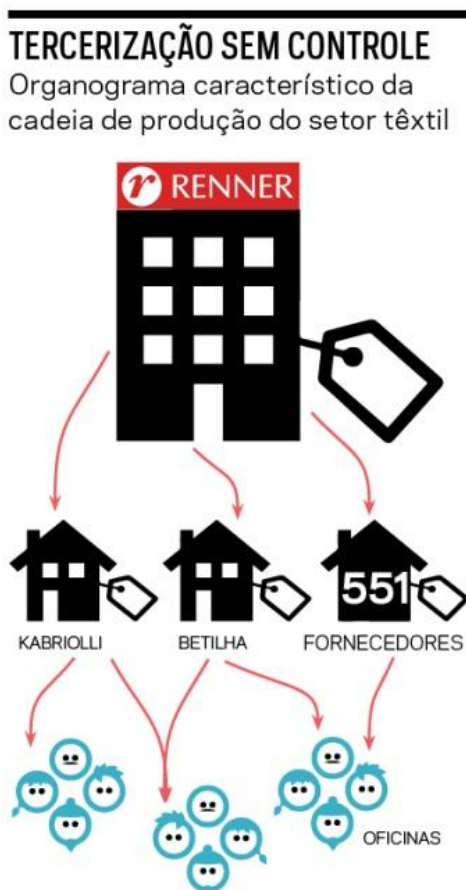
<sup>5</sup> Fonte: <<http://www.horadopovo.com.br/2015/03Mar/3330-25-03-2015/P4/pag4a.htm>>.

<sup>6</sup> Fonte: <<http://www.horadopovo.com.br/2015/03Mar/3330-25-03-2015/P4/pag4a.htm>>.

<sup>7</sup> Fonte: <<http://www.cartacapital.com.br/revista/828/renner-esta-envolvida-com-trabalho-escravo-1352.html>>.

aqui no Brasil. A fábrica, na verdade, não estava diretamente ligada a empresa varejista, mas prestava serviços a duas confecções que eram fornecedoras da loja, as confecções Kabriolli e Betilha (conforme esquema na Figura 1).

Figura 1 - Organograma terceirização do caso das lojas Renner



Fonte: Carta Capital, 2014.

Os trabalhadores encontrados eram bolivianos, e tinham registros em carteira de trabalho passando a impressão de estar dentro das normas legais. Entretanto o que foi encontrado foram alojamentos com poucas condições para manutenção das famílias desses empregados, jornadas exaustivas além do que era apresentado no ponto dos trabalhadores, sonegação dos seus direitos com descontos indevidos no salário, por vezes resultando em valores negativos ao final do mês.

O termo de ajuste de conduta foi firmado com as duas confecções resultando no pagamento que, combinado, soma um total de R\$ 1 milhão destinado ao pagamento de verbas rescisórias, salariais e de danos morais individuais aos trabalhadores. O que não isentou a responsabilização das lojas Renner, aos olhos

da justiça a loja é a responsável por toda cadeia produtiva que as oficinas estavam servindo<sup>8</sup>. A varejista possui um código de ética e conduta<sup>9</sup> e é signatária do Pacto de Erradicação do Trabalho Escravo<sup>10</sup>, ações que ainda sim não foram suficientes para evitar que a terceirização de serviços acabasse em um prejuízo de R\$ 2 milhões e uma mancha na sua imagem (Carta Capital, 28 nov, 2014).

Ressalte-se que não existem fraudes apenas nas relações externas a organização, um caso pouco mais antigo, da Parmalat, também teve fortes repercussões na época. Em novembro de 2003 foi divulgada uma nota onde uma empresa de auditoria levantou dúvidas sobre o balanço publicado pela empresa em junho daquele ano. Depois de aprofundadas investigações foi confirmado que a demonstração financeira continha fraude. Com objetivo de tranquilizar investidores a empresa apresentou um documento que comprovava a existência de um fundo de €3,95 bilhões; mas em seguida foi constatado que esse documento na verdade era falso. As ações e a confiança na empresa foram abaixo em velocidade drástica. (Biblioteca Diplô, 2004)

Verificou-se que o endividamento da empresa já estava na casa dos €11 bilhões, e que vinha sendo dissimulado e acobertado há vários anos com demonstrações falsas, documentos alterados e lucros inexistentes, utilizando uma rede de empresas de fachada no exterior, essa rede era tão complexa que retardou por anos a descoberta das fraudes.

Foi necessária uma reestruturação da empresa, uma definição de valores que entoavam os princípios éticos de “idoneidade nas transações, credibilidade, transparência e respeito ao próximo”. Os canais de atendimento, bem como a relação com os funcionários, buscavam esclarecer todas as dúvidas com a maior transparência para assegurar que era prioridade da empresa superar a crise (CHAMPI JR, 2004).

Todos três casos tiveram grande impacto na mídia, manchando a imagem de cada um das empresas de uma maneira diferente e com um impacto proporcional na economia. Políticas de integridade como a investigação do histórico dos fornecedores, canais eficientes para denúncia de irregularidades, processos de

---

<sup>8</sup> Fonte: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/fornecedoras-da-renner-pagarao-r-1-mi-por-trabalho-escravo>>

<sup>9</sup>Código de ética e conduta das lojas Renner e suas controladas. Fonte: <[http://portal.lojasrenner.com.br/hotsite/Codigo\\_de\\_Etica\\_e\\_Conduta\\_Lojas\\_Renner\\_e\\_suas\\_controladas-2013.pdf](http://portal.lojasrenner.com.br/hotsite/Codigo_de_Etica_e_Conduta_Lojas_Renner_e_suas_controladas-2013.pdf)>

<sup>10</sup> Fonte: <<http://relatorio.lojasrenner.com.br/port/ra/16.htm>>.

auditoria interna sobre demonstrações financeiras, e muitas outras práticas trazidas pelas políticas de integridade, se tivessem sendo aplicadas nas organizações antes citadas poderiam ter minimizado o risco de cada uma delas se encontrar nas situações como as que aconteceram.

## 5.2. LEGISLAÇÃO

### 5.2.1. Lei n. 12.846

As regulações no Brasil sempre estiveram em torno de dois pontos centrais: as que procuravam evitar fraudes de caráter financeiro, principalmente das empresas públicas, bancos, seguradoras, e empresas de capital aberto – aquelas que têm a obrigatoriedade de expor seus resultados financeiros; e as leis específicas sobre corrupção ativa de funcionários públicos nacionais, e posteriormente também adicionados os atos contra funcionários públicos estrangeiros, essas leis integram o Código Penal Brasileiro, focada em investigar e penalizar o indivíduo gerador ou cúmplice da ação. A responsabilização de pessoas jurídicas era um tema não muito esclarecido, com exceção de punições administrativas para condutas inadequadas relacionadas a licitações públicas, ainda assim deixando obscuro o que seria englobado a respeito da corrupção de funcionários públicos por parte das empresas.

No ano de 2010 foi apresentado um projeto de lei que começa a indicar uma mudança de visão e sugere a imposição de mais responsabilidade às pessoas jurídicas. O PL 6826/ 2010 propôs: “a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.”. Desse projeto criou-se a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que entrou em vigor no início do ano de 2014. Está sendo tratada e apresentada como Lei da Empresa Limpa, apoiado pela Controladoria Geral da União - CGU, Ministério Público, Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) que, entre outros motivos, quer induzir uma visão positiva, que venha trazer ações preventivas e que distancie a ideia de que é a única lei anticorrupção em vigor no país.

Diz a lei:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

O capítulo II da lei explica e estabelece o que serão considerados atos lesivos para fins da lei quando promovidos contra a administração pública nacional ou estrangeira que atentem o patrimônio desses, ou que entre em conflito com os compromissos internacionais firmados pelo Brasil. Destacam-se resumidamente:

- a. Prometer, oferecer ou dar, benefícios a agente público, ou terceiros a ele relacionados;
- b. Fraudar atos licitatórios;
- c. Financiar, patrocinar ou de qualquer forma subvencionar a prática de atos citados como ilícitos na lei;
- d. Ocultar obter benefícios indevidos a partir da modificação ou manipulação de contratos celebrados junto à administração pública.

A lei engloba relações contratuais ou não contratuais, caracterizando nesse ponto um aperfeiçoamento na lei. Trata também de uma responsabilização objetiva, basta que o ato tenha sido praticado em interesse ou benefício da pessoa jurídica para que seja culpada, colocando a própria empresa como interessada em coibir essas ações.

A partir da proposta inicial do PL foram adicionados alguns detalhamentos sobre a responsabilização após mudanças contratuais, e sobre o capítulo de responsabilização e penalizações foram feitos diversos cortes, desde alterações no percentual da multa à exclusão de quatro incisos: da declaração de inidoneidade; reparação integral do dano causado; proibição de estabelecer relações financeiras de instituições públicas; e revogação dos contratos celebrados com a administração pública.

Um capítulo adicionado à Lei, inexistente no projeto, é o que se refere ao acordo de leniência, antes apenas usado na esfera administrativa pelo CADE nos processos de cartel, ele estimula que a empresa colabore com as investigações. O

capítulo V da Lei traz em detalhes os requisitos para que seja considerado válido o acordo, brevemente podemos destacar que é necessário que a empresa traga informações novas e substanciais que não eram de conhecimento do Ministério Público, que revele outros envolvidos - se for o caso -, que assuma sua participação no ato que está sendo investigado e que não tenha descumprido outros acordos de leniência nos últimos três anos. O acordo não exime a pessoa jurídica de reparar os danos causados, mas traz alguns incentivos em forma de benefícios, como a isenção de publicação extraordinária da decisão condenatória, e a possibilidade de redução da multa em até dois terços. A oferta de um acordo de leniência faz parte dos compromissos assumidos internacionalmente na assinatura das convenções de combate a corrupção.

Existem também outros critérios no momento de avaliar as punições para cada caso de certa forma apresenta possibilidades de minimizar a aplicação das sanções, exemplos: conforme a gravidade do ato; as vantagens pretendidas pelo infrator; da colaboração da empresa na apuração dos fatos, como o de denunciar o caso; a consumação da infração, ou não; o grau lesivo dessa infração; o seu efeito negativo; a situação econômica do infrator; e a existência de um mecanismo de integridade dentro da organização. Interessa aqui saber que as empresas que possuem procedimentos internos de integridade, com efetiva aplicação e que possuam os requisitos necessários - explicitados mais adiante no decreto da Lei – serão vistas com outros olhos no momento de definição das sanções a serem aplicadas.

Percebe-se que o avanço adquirido pela nova Lei traz benefícios às relações entre o setor público e privado além de prover a segurança da legitimidade dessas relações. Espera-se que o avanço da Lei e das mudanças possa trazer os negócios no Brasil a um novo patamar, crescendo frente ao mercado global.

#### 5.2.2. Decreto nº 8.420

Os decretos têm como objetivo explicar uma lei, que por vezes em si é abstrata demais e não consegue abranger todos os detalhes que são necessários para seu cumprimento. Serve para prever e esclarecer ao máximo como o poder executivo enxerga a aplicação dessa lei. O Decreto nº 8.420 de 18 de março de

2015 veio para regulamentar a Lei nº 12.846, o que já estava sendo cobrado por diversas entidades, inclusive pela OAB (Organização dos Advogados do Brasil).

Abrangendo diversos aspectos o decreto regulamenta cinco pontos focais:

- a. A responsabilidade administrativa, por meio do Processo Administrativo de Responsabilização, o PAR;
- b. A forma como deve ser feito o cálculo da multa e alguns parâmetros para o valor final;
- c. As regras para o acordo de leniência com deveres e direitos da empresa;
- d. O Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (Ceis);
- e. Do programa de integridade, estabelecendo os parâmetros básicos para comprovação da existência e efetividade do programa.

Mais uma vez, damos destaque para o capítulo que trata exclusivamente do nosso foco de pesquisa, o programa de integridade, definido no decreto por:

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

O decreto elenca dezesseis parâmetros que serão avaliados para definir a existência e aplicação do programa na empresa levando em conta as suas especificidades. Essa aferição será feita de acordo com os seguintes parâmetros:

1. Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica;
2. Existência de padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
3. Existência de padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
4. Treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
5. Análise periódica dos riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;

6. Registros contábeis completos e precisos das transações da organização;
7. Controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros;
8. Procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros;
9. Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;
10. Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros;
11. Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;
12. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades detectadas e maneiras de remediar os danos gerados;
13. Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
14. Verificação, dos processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
15. Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento; e
16. Transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

De fato, fica evidente que era necessário um decreto para tornar a Lei ainda mais clara e eficiente, reduzindo eventuais brechas para as alegações de falta de entendimento do que estava estabelecido em lei. Mais que isso, o decreto traz a possibilidade e a chance das empresas protegerem sua integridade elencando os passos a serem dados nesse caminho.

### 5.2.3. Leis Estrangeiras

A FCPA – *The Foreign Corrupt Practices Act*, com a tradução não oficial disponibilizada na versão em português no sítio eletrônico do Departamento de



Justiça americano como Lei Americana Anticorrupção no Exterior, é uma lei americana criada para agir contra atos de corrupção no exterior, sua versão original entrou em vigor em 1977 nos Estados Unidos, e com o passar dos anos sofreu diversas alterações (disponíveis em: <<http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/>>).

Alguns pontos da Lei merecem destaques, entre eles:

- a. Sua abrangência, tanto para pessoa física quanto jurídica;
- b. Para haver condenação, é necessário comprovar o intuito de corromper;
- c. Atinge qualquer empresa que esteja listada em uma bolsa de valores dos EUA ou sediada no país.

A lei americana é tão forte que as empresas multinacionais tem gasto milhões de dólares em investigações internas apenas para se assegurar que não há violações ao FCPA. A empresa de produtos de beleza Avon, por exemplo, em 5 anos de investigações internas para garantir que não existe pagamento de suborno nos diversos países que atua, gastou em torno de 280 milhões de dólares apenas em despesas jurídicas (Palazzolo, Valor Econômico, 2012).

A Lei americana foi a primeira a considerar crime corromper funcionários públicos estrangeiros, o que incentivou uma reação global. A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) começou a criar pactos e convenções que estabelecem algumas obrigações, aos países signatários, de combate a corrupção transacional, atingindo cada vez mais empresas ao redor do mundo (SOARES, Valor econômico, 2015).

Outra lei com repercussão mundial é a UKBA – *United Kingdom Bribery Act* de 2010<sup>11</sup>, traduzida livremente como Lei Britânica Contra Suborno. Como a lei americana, essa lei atinge pessoas físicas e jurídicas, tem abrangência para ações cometidas fora ou dentro do Reino Unido por pessoa que tenha operações, ou seja relacionada com pessoas do Reino Unido, inclusive atos de corrupção de funcionário público nacional. Conforme a avaliação de José Francisco Compagno, sócio da área de investigação de fraudes e suporte a litígios (FIDS) da consultoria Ernest & Young(2011): “[...] a norma britânica vai além e regula também a relação existente unicamente entre empresas privadas”, colocando todas as ações de propina na mira da lei. Merece destaque nessa lei o fato de que a pessoa jurídica apenas responderá em responsabilidade objetiva nos casos de ausência de política de *compliance*, ou

---

<sup>11</sup> Fonte: <<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>>.

integridade, na empresa, mais uma lei que incentiva a adoção por todas as empresas das políticas de integridade. De modo a facilitar a difusão dessa lei, em fevereiro de 2012 o Ministério da Justiça britânico publicou um guia para ajudar empresas de todos os portes a cumprirem com as recomendações da *Bribery Act*<sup>12</sup>.

A Tabela 2 apresenta de forma resumida um comparativo entre as leis: A lei norte-americana, a lei britânica, e a lei brasileira. A tabela original foi montada pela AMCHAM Rio (Câmara de Comercio Americana do Rio de Janeiro) e adaptada para esse trabalho afim de aumentar a abrangência das informações.

Tabela 2 - FCPA x UK Bribery Act x Lei Brasileira: tabela comparativa

	<b>FCPA</b>	<b>UK Bribery Act</b>	<b>Lei Brasileira</b>
Corrupção de funcionários públicos estrangeiros	Sim	Sim	Sim
Corrupção de funcionários públicos nacionais	Não	Sim	Sim
Alcance extraterritorial	Sim	Sim	Sim
Exige dispositivos contábeis e de controles internos	Sim	Não	Não, mas a existência de controles internos e auditoria poderá ser motivo para diminuição das sanções.
Abrange outros atos lesivos contra a administração pública	Não	Não	Sim, inclui atos como: fraude em licitações e frustrar competitividade em licitação.
Exceção para pagamentos de facilitação	Sim	Não	Não
Responsabilidade penal da pessoa jurídica	Sim	Sim	Não
Responsabilidade objetiva da pessoa jurídica	Não	Sim	Sim
Multas	Violação anticorrupção: até US\$ 2 milhões por violação. Violações contábeis: multa de até US\$ 25 milhões por violação.	Ilimitada	Multa de até 20% do faturamento bruto da empresa ou de até R\$ 60 milhões.
Outras sanções	Declaração de inidoneidade, monitoramento, etc.	Declaração de inidoneidade	Publicação da decisão condenatória, suspensão ou interdição das atividades, dissolução da organização, entre outros.

<sup>12</sup> Fonte: <<https://www.gov.uk/government/publications/bribery-act-2010-guidance>>.

	<b>FCPA</b>	<b>UK Bribery Act</b>	<b>Lei Brasileira</b>
Crédito pela existência de programas de Integridade ( <i>Compliance</i> )	Sim	Sim	Sim
Crédito por reporte voluntário e cooperação	Sim	Sim, mas limitado.	Sim.

Fonte: Adaptado de PwC – AMCHAM Rio, 2013.

Conforme explicado na lei americana, o pagamento de facilitação seriam os pagamentos para um dirigente, partido político ou dirigente de partido político estrangeiro, que tenham como objetivo de garantir ou acelerar a realização de alguma ação governamental de rotina. Sendo nesse caso, uma exceção permitida nas leis americana e inglesa.

Ao colocar que algumas das leis trazem a responsabilização objetiva, estamos falando da responsabilidade independente de dolo ou culpa. Portanto a empresa será obrigada a reparar os danos causados mesmo que não tenha tido culpa na infração em questão, como explica a lei brasileira basta que tenha sido beneficiada com o ato lesivo.

No caráter punitivo a lei brasileira parece ser mais abrangente, pois observa mais o papel da organização na sociedade, mostrando-se mais rígida do que as legislações estrangeiras analisadas. Iniciando pelo fato de que empresas acusadas poderão ter suas atividades suspensas ou interditadas parcialmente enquanto durarem as investigações, conforme viabilidade de tais ações. A viabilidade está condicionada ao papel da organização na sociedade, por exemplo, empresas distribuidoras de energia, água e outros bens essenciais, não podem ser interditadas, pois os danos à sociedade seriam ainda maiores. As organizações podem também sofrer um perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direto ou indireto obtido da infração da qual está sendo acusada, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé. Por fim, no caso da comprovação que a personalidade jurídica em questão foi utilizada ou constituída para facilitar, promover, ocultar ou dissimular atos ilícitos ocorrerá dissolução compulsória dessa pessoa jurídica.

## 5.3. RECOMENDAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

### 5.3.1. Recomendações da consultoria KPMG

A empresa de consultoria KPMG, apresenta a gestão de conformidade como uma parte da evolução e do melhoramento da governança corporativa, que vem para torna-la mais clara e transparente para que consiga enfrentar os riscos de *compliance*, resumidos em “[...] riscos de imagem e reputação, litígios e processos administrativos e criminais, multas financeiras, restrições regulatórias, perdas de licenças operacionais e fraude.” (KPMG, 2014). No entendimento da consultoria essa gestão deve buscar estar de acordo com as regulamentações e regulações, do mesmo modo que deve buscar atender as expectativas do público interessado interno e externo à empresa.

Figura 2 – Avaliação da Gestão de Risco Regulatório



Fonte: KPMG, 2014.

Apresentam como base para a construção de uma política de conformidade eficiente o método de Avaliação da Gestão de Risco Regulatório (tradução livre para *Regulatory Risk Management Assessment*), onde devem ser compreendidos os impactos das regulamentações e regulações sobre o negócio da empresa e o que chamam de apetite ao risco, que trata de uma reflexão sobre a estratégia que a organização deseja adotar, a competência e os recursos para se expor a

determinados riscos, os níveis de tolerância a perdas, entre outros itens. A partir dessa avaliação propõe construir uma estrutura com quatro pilares: Desenhar, Construir, Manter e Melhorar, em um ciclo contínuo que mantenha a proposta atualizada, trazendo efetividade ao programa.

### 5.3.2. Recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC tem publicado desde 1999 o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que serve como um guia para melhorar o ambiente organizacional do país, reunindo recomendações para aprimorar os sistemas de governança nas empresas de forma a torna-lo mais sólido, justo e transparente.

O código abrange todas as áreas da governança, divididas em: Propriedade (Sócios); Conselho de Administração; Gestão; Auditoria Independente; Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses. Para o presente trabalho, é interessante avaliar o item de conduta e conflito de interesses que reforça a necessidade de criação de um Código de Conduta que abranja todos os funcionários, gestores, sócios, fornecedores e demais partes interessadas. Além dessa abrangência o código deve cobrir outros fatores, destacando entre eles: Prevenção e Tratamento de Fraude e Recebimento de presentes e favorecimentos, dois itens de extrema importância no que tange a integridade da organização e são precariamente apresentados.

No item de Gestão, aparece como atribuição da diretoria a elaboração e proposição de um sistema de controles internos que monitore processos operacionais e financeiros e riscos de não conformidade, entretanto não detalha quais seriam esses riscos, nem como enfrenta-los, pois a identificação dos riscos e seu tratamento cabe à administração de cada empresa, já que os riscos podem ser diferentes conforme cada negócio.

Percebe-se que o IBGC ainda está deixando de lado a política de integridade pois não abrange em seu código nenhuma recomendação específica para elaboração dessa, apenas cita como um item na parte de Conduta e Conflitos de Interesses: “Política de combate a atos ilícitos: A organização deve estabelecer uma política com os conceitos e as diretrizes para a prevenção e o combate a atos ilícitos.”.

### 5.3.3. Recomendações do Instituto ETHOS

O grupo de trabalho do pacto empresarial pela integridade contra a corrupção do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em parceria com a Controladoria Geral da União (CGU), publicou em 2009 “A responsabilidade social das empresas no combate a corrupção”<sup>13</sup>, uma espécie de manual que na visão do grupo que o desenvolveu deve ser usado como uma ferramenta de apoio para implantação das políticas que promovam integridade e combate à corrupção.

O texto traz inicialmente uma visão global da situação citando os tratados internacionais contra corrupção, especificamente os três dos quais o Brasil é signatário: a Convenção das Nações Unidas Contra Corrupção (CNUCC); a Convenção Interamericana contra a Corrupção; e a Convenção sobre o Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais.

No tema da corrupção delimita o conceito do termo e diferenciando os tipos apresentados pela Transparência Internacional (TI) dos considerados no Código Penal Brasileiro. Podemos considerar uma separação entre “corrupção ativa” e “corrupção passiva”. A ativa é aquele ato em que se oferece ou promete benefícios a funcionários públicos em troca de favores como omissão ou ação em prol do corruptor – a oferta já pressupõe crime, independente da posição do funcionário em relação ao caso. A passiva é aquela em que o funcionário público recebe ou aceita a promessa de receber vantagens indevidas.

Com o objetivo de ser o mais claro possível, o texto detalha ainda mais os atos de corrupção e os atos contra integridade da empresa, subdivide os itens esclarecendo quais práticas devem ser evitadas. No caso de atos de corrupção o texto recomenda atenção para suborno, suborno transnacional e pagamento de facilitação.

O suborno acontece quando um agente privado oferece a um agente público uma vantagem indevida para realizar um ato ilícito ou para que o agente público feche os olhos a um ato ilícito identificado. O suborno transnacional, da mesma forma como o suborno é o pagamento indevido de um funcionário público, porém nesse caso o agente privado será brasileiro e o agente público será de outro país,

---

<sup>13</sup> Fonte: <[http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/10/Pacto\\_Empresarial-Resp\\_das\\_emp\\_no\\_comb\\_corrup.pdf](http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/10/Pacto_Empresarial-Resp_das_emp_no_comb_corrup.pdf)>.

ou de uma organização internacional. Contudo, existe ainda o pagamento de facilitação, aquele realizado a autoridades públicas nacionais ou internacionais, para facilitar uma ação governamental de rotina.

O texto apresenta também a existência de práticas que apesar de não serem consideradas corrupção podem afetar a integridade da empresa:

- Pagamento de presentes, brindes e viagens fora dos termos legais;
- Caixa dois – contabilidade não comprovada;
- Sonegação fiscal;
- Lavagem de dinheiro;
- Corrupção indireta por meio de políticas de apoio e patrocínio.

Como forma de tornar essa publicação uma ferramenta para as empresas, é apresentada uma seção com diversas medidas a serem tomadas para assegurar a integridade dentro do ambiente organizacional com intuito de estabelecer um relacionamento de confiança entre a empresa, os *stakeholders* e a sociedade.

As medidas para o programa de integridade e combate à corrupção recomendadas pelo Instituto Ethos e CGU são:

- Código de conduta;
- Mecanismos de comunicação permanente;
- Comitê de ética;
- Auditoria e controle interno;
- Clareza nas informações contábeis e financeiras;
- Transparência no vínculo com entidades públicas.

#### 5.4. FORMAS DE CORRUPÇÃO NO SETOR PRIVADO

Com a crescente divulgação de casos de corrupção envolvendo empresas públicas e privadas o Brasil está-se em um momento de reavaliação de condutas das organizações. A criação de uma lei que pune pessoas jurídicas e as incentiva a criar e manter práticas de integridade deixa claro que empresas que praticam atos de corrupção estão mais perto de perder seu espaço na sociedade. Nesse contexto surge a discussão sobre a culpabilidade dessas empresas, tanto por alegações de que corruptores são pessoas que trabalham na empresa e não toda a organização,

quanto as que alegam que são vítimas da extorsão do setor público e não encontram outras formas de se manterem ativas no país.

Uma defesa que já não pode mais ser utilizada pelas organizações é a argumentação de que a organização não tinha conhecimento sobre o desvio de conduta de um ou mais de seus funcionários. A nova Lei 12.846 e o Decreto 8.420 cercam essa possibilidade definindo que basta a empresa ser beneficiada pela irregularidade para que seja considerada culpada. Isso poderia ser interpretado por alguns como um excesso da lei, e por isso esse cuidado da Lei será aqui apresentado como um fator chave para diferenciar dois casos distintos conforme julgamento feito no presente trabalho: a corrupção da empresa e a corrupção na empresa.

#### 5.4.1. Corrupção da empresa

Dizemos que a corrupção da empresa acontece quando a essência dessa organização, a sua cultura, aceita e apoia a prática de atos ilícitos. Quando ações antiéticas partem da alta administração, a empresa tende a adotar a corrupção como forma de operar. Uma empresa que não possua código de ética, que não tenha políticas internas de controle, que não busque uma demonstração contábil e financeira transparente e que não incentive discussões abertas entre todos os níveis de funcionários e pessoas relacionadas à empresa, ou que tenha implantados todos esses mecanismos apenas como formalidade, sem aderência efetiva aos seus preceitos, pode estar demonstrando falta de interesse em se manter íntegra, facilitando a existência de um ambiente tendencioso a desvios de integridade. Na ocorrência de atos que se mostrem não íntegros, essa organização poderá construir para si uma imagem negativa que será de muito difícil reversão. Restará a impressão de que todas as suas transações podem ser lastreadas em subornos e vantagens indevidas e seus colaboradores podem aceitar tais práticas como formas normais de fazer negócios, trazendo um malefício que vai além da organização.

#### 5.4.2. Corrupção na empresa

Aqui designamos como corrupção na empresa aquela que acontece em um ambiente íntegro na ocorrência de um desvio de conduta de um ou mais



funcionários. A empresa que se preveniu, mas incorreu em algum esquema ilícito, não está isenta de culpa, mas pode ter sua culpabilidade mitigada se já possuía controles, normas e práticas internas coibindo tais atos. Se os controles falharam, é necessário reavaliar o programa, entender o que não funcionou e entender qual foi a brecha nos controles encontrada e superada pelo funcionário. Um ambiente onde a ação irregular exija um esforço do funcionário tende a diminuir atos de corrupção, pois como apresentado no conceito de corrupção, a corrupção ganha força para acontecer quando encontra uma oportunidade, o ambiente íntegro não oferece essas oportunidades<sup>14</sup>.

Reforçando a ideia de que o ambiente apresentado pela organização é peça chave da mudança, um estudo realizado pela consultoria de riscos ICTS Protiviti<sup>15</sup> com funcionários de empresas privadas entre 2012 e 2014, constatou que 82% dos jovens de até 24 anos tendem a compactuar com irregularidades como: furto, suborno, suborno em forma de presentes, aceitação a irregularidades, não denunciar nem reportar desvios. Temos que pensar nesses jovens como profissionais em formação, que estão entrando no mercado e aprendendo quais atitudes são aceitas e quais são repreendidas, cabe às empresas expor esses jovens a ambientes íntegros que valorizem a ética profissional colaborando para formação de profissionais mais honestos.

Existem ainda as empresas que admitem envolvimento com atos de corrupção e tentam encontrar proteção colocando-se em posição de vítimas da situação econômica-cultural nacional, onde supostamente seria impossível operar sem aderir aos esquemas de extorsão dos agentes públicos nacionais. A reportagem da BBC Brasil - Vítimas ou vilãs? (3 dez, 2014)<sup>16</sup> apresenta histórias com personagens (pessoas que não quiseram divulgar seus nomes) contando como foram coagidas a pagar “um cafezinho” – eufemismo para suborno- para agilizar ou liberar processos, ou até obter uma vantagem indevida.

A cultura nacional que possui ditos populares como “todo mundo tem seu preço” e o “jeitinho brasileiro” parece aceitar com certa naturalidade esses desvios de conduta, o que falta perceber é que se pode estar criando essa educação para corrupção, que a manutenção desses ditos reforça e perpetua a aceitação ao ilícito.

---

<sup>14</sup> Fonte: PASQUINO, 1998

<sup>15</sup> Fonte: <[http://www.icts.com.br/app/webroot/files/uploads/ckfinder/files/Pesquisa\\_perfil\\_etico\\_icts.pdf](http://www.icts.com.br/app/webroot/files/uploads/ckfinder/files/Pesquisa_perfil_etico_icts.pdf)>.

<sup>16</sup> Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/12/141201\\_vitimas\\_empresas\\_ru](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/12/141201_vitimas_empresas_ru)>.

A ideia de que não é possível operar no país sem pagamento de “facilitações” é na verdade uma explicação criada para aceitar essas condutas, ou minimizar a culpa do setor privado. Basta entender que uma empresa vítima de extorsão poderia buscar as autoridades para efetuar uma denúncia, a escolha de ocultar o caso já é um desvio de conduta, mesmo que a empresa se recuse a participar do esquema.

Na mesma reportagem da BBC Brasil temos as declarações de José Ricardo Roriz, diretor da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), do advogado Ubirajara Custódio e do economista Fabio Gallo, professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), onde todos afirmam que é possível operar no Brasil sendo eticamente responsável. Custódio ainda diz: “[...] muitas multinacionais que adotam princípios éticos bastante elevados, [...] Os agentes públicos corruptos já sabem que, com elas, não tem jogo.”. Nesse contexto é necessário que as empresas entendam seu papel como agentes de mudança da sociedade pois a melhoria de processos internos se reflete em benefícios para toda economia.

## 5.5. EXEMPLOS DE POLITICAS DE INTEGRIDADE E CÓDIGOS CONDUTA DE EMPRESAS

A empresa de consultoria ICTS Protiviti<sup>17</sup> divulgou em janeiro de 2014 uma pesquisa sobre a maturidade dos sistemas de prevenção à corrupção nas empresas brasileiras com o objetivo de entender qual era a posição das organizações no momento em que a Lei 12.846 entrava em vigor. A pesquisa feita com 66 executivos questionou o nível de preparação da empresa em que trabalhavam frente a lei, sendo constatado por essa pesquisa que apenas 46% se consideravam preparados ou totalmente preparados para atender à nova legislação. Outro ponto interessante para análise é que 93% afirmou possuir um código de conduta e ética, porém apenas 53% afirmou possuir uma política anticorrupção. Esses números retratam apenas a visão desses executivos, e podem não ser representativos da prática geral. Entretanto, essa breve análise mostra que apesar de cientes das novas regras, nem todas as empresas pesquisadas estavam prontas para enfrentar atos potencialmente ilícitos.

---

<sup>17</sup> Fonte: <[http://www.icts.com.br/v2/files/News/21/ICTS\\_Anticorruptao\\_2014\\_v1%201.pdf](http://www.icts.com.br/v2/files/News/21/ICTS_Anticorruptao_2014_v1%201.pdf)>

Tendo por base essas pesquisas foram consultados os sítios eletrônicos de algumas empresas de grande porte com objetivo de descobrir se essas organizações possuem uma política de integridade ou um código de conduta. Foram selecionados os códigos de conduta de três organizações para comparação e análise, confrontando-os aos critérios de julgamento do programa de integridade apresentados no Decreto nº8420. Serão analisados o Código de Conduta da AES, o Código de Ética Gerdau e o Código de Ética da Marfrig Group.

<b>Parâmetros apresentados no Decreto 8.420</b>	<b>Código de Conduta da AES</b>	<b>Código de Ética Gerdau</b>	<b>Código de Ética da Marfrig Group</b>
<b>Comprometimento alta direção</b>	Sim, mensagem inicial do Presidente e CEO.	Sim, carta inicial do Presidente e CEO	Sim, mensagem inicial do Presidente do Conselho de Administração.
<b>Padrões aplicáveis a todos empregados</b>	Sim	Sim	Sim
<b>Padrões extensíveis a todos terceiros</b>	Não fica claro no corpo do documento se é exigido, mas está à disposição no sítio eletrônico para acesso.	Não fica claro no corpo do documento se é exigido, mas está à disposição no sítio eletrônico para acesso.	Não fica claro no corpo do documento se é exigido, mas está à disposição no sítio eletrônico para acesso.
<b>Treinamentos Periódicos</b>	Sim, através do aprendizado contínuo.	Não são citados no código.	Não são citados no código.
<b>Análise periódica de riscos</b>	Sim, através da melhoria contínua.	Não são citados no código.	Não são citados no código.
<b>Registros contábeis completos</b>	Sim, pelos registros corporativos.	Sim, precisão dos registros da empresa.	Não específica, porém se compromete a disponibilizar toda informação de domínio público em seu sítio eletrônico.
<b>Controles internos para confiabilidade das demonstrações financeiras</b>	Sim, também pelos registros corporativos.	Sim, também pela precisão dos registros da empresa.	Sim, discriminados no documento de governança corporativa.
<b>Procedimentos específicos para interações com setor público</b>	Sim, com uma política específica para relações com funcionários públicos.	Não, apesar de defender a concorrência leal, não especifica as relações com o setor público.	Não cita no código
<b>Instância interna para aplicação do programa</b>	Sim, o Departamento e Ética e <i>Compliance</i>	Não possui um grupo específico para o assunto	Sim, o Comitê de Ética do Grupo Marfrig.
<b>Canal de denuncia</b>	Sim, AES <i>Helpline</i> .	Sim, o Canal de Ética.	Sim, correio eletrônico e telefone do comitê de ética.
<b>Medidas disciplinares</b>	Sim, em consonância com a circunstância de cada violação.	Sim, orientadas pelo bom senso e legislação aplicável.	Sim, constantes nas normas internas.
<b>Procedimentos para pronta interrupção de irregularidades</b>	Sim, responsabilidade dos níveis gerenciais.	Não cita mecanismos específicos de pronta interrupção.	Deixa aberto dentro das responsabilidades do comitê de ética.

<b>Diligências apropriadas nas relações com terceiros</b>	Sim, manual específico para processos de revisão de contratos.	Sim, com a área de seleção de fornecedores.	Não, apenas cita alguns comportamentos que não admite.
<b>Parâmetros apresentados no Decreto 8.420</b>	<b>Código de Conduta da AES</b>	<b>Código de Ética Gerdau</b>	<b>Código de Ética da Marfrig Group</b>
<b>Controle nos processos de fusão, aquisição e reestruturação</b>	Sim, com a busca de parceiros com elevados padrões de conduta.	Não, apenas cita que espera dos seus parceiros atitudes íntegras.	Não cita no código.
<b>Monitoramento contínuo do programa</b>	Sim, através da melhoria contínua.	Não cita no código.	Sim, dentro das responsabilidades do comitê de ética.
<b>Transparência sobre doações políticas</b>	Sim, com uma política específica para doações políticas.	Sim, veta totalmente o uso de dinheiro da organização para tal fim.	Sim, no item de Atividades Políticas.

## 6. SUGESTÕES PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Retomando os dados expostos no presente trabalho e compilando o que é apresentado no Decreto n°. 8.420, as recomendações explicitadas anteriormente e juntamente com o artigo “Os 9 passos essenciais para fortalecer o *compliance* e a governança corporativa nas empresas” da Candeloro e Benevides publicado em 2013 na revista *Harvard Business Review*<sup>18</sup>, podemos formular uma série de sugestões do que é essencial ser considerado na elaboração de um código de conduta e como esse deve ser desenvolvido.

### 6.1. ENTENDER OS RISCOS

A base de qualquer programa de integridade é sempre a mesma, e é sempre diferente, pois o primeiro passo é a busca pelo conhecimento dos riscos do negócio, e o resultado será sempre diferente. Cada empresa está imersa em um ambiente e é cercada por riscos variados, que mesmo em empresas do mesmo setor podem se apresentar de formas distintas.

Um programa de integridade deverá ser estruturado em resposta aos riscos a que essa organização está sujeita, suas especificidades definem como será estruturado e aplicado. É preciso elaborar uma lista dos riscos que afetam a organização e calcular a severidade dos efeitos dos riscos no contexto da organização, Deve-se compreender esses riscos, como podem afetar a organização e de onde podem surgir ou tomar força. Assim será possível avaliar as ações a serem tomadas e quais regras criar para confrontá-las.

Em seguida, devem ser criados métodos de manutenção e verificação desses controles, pois não basta criar e esperar que se mantenham funcionando como concebidos, afinal o ambiente interno e externo está sempre sujeito a alterações e com isso os riscos a que a organização se expõe também se alteram. O olhar atento e a busca por falhas serão a forma de manutenção de todo sistema de integridade implantado.

---

<sup>18</sup> Fonte: < <http://www.hbrbr.com.br/materia/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-governanca-corporativa-nas-empresas>>.

## 6.2. PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

O total apoio e participação da alta administração no desenvolvimento e disseminação do programa de integridade é de extrema importância, pois apenas assim é conseguida a devida seriedade e credibilidade do tema. Um endosso e comprometimento do alto nível da organização gera um exemplo de transparência que facilita e incentiva a adesão e mobilização de todos outros níveis. Quando falamos em montar uma nova política, é necessário que se tenha um grupo de pessoas qualificadas que possuam capacidades e conhecimentos diversificados para que o plano de ações seja completo e eficiente, juntando o conhecimento das leis e normas aplicadas à empresa ao objetivo que se pretende atingir internamente. Nesse contexto uma equipe sem preparo, sem respaldo da diretoria ou que não ganhe a confiança dos colaboradores pode dar margem ao descrédito e ineficiência, condenando a nova política de integridade ao fracasso.

## 6.3. POLÍTICA DOCUMENTADA

Por se tratarem de normas e regulamentos internos é esperado que a empresa tenha tudo documentado e à disposição, no momento em que essas normas se dispõem ainda a regular e garantir o cumprimento de leis, é ainda mais essencial que todo material tenha rastro. Controles contábeis e financeiros que registrem e reflitam adequadamente as transações efetuadas pela empresa, sem deixar ambiguidades ou pontos turvos. Política escrita de forma clara, com o posicionamento da empresa frente ao assunto, a conduta esperada dos colaboradores e parceiros, quais ações que serão tomadas nos casos de desvio, quebra ou omissão, qual a regularidade com que serão aplicados os treinamentos, todos os itens que fazem parte da política devem estar escritos. Caso uma fiscalização se faça necessária será averiguado que a organização desempenhou seu papel divulgando e fazendo o possível para coibir desvios de conduta.

#### 6.4. REGRAS ESPECÍFICAS PARA RELAÇÕES COM SETOR PÚBLICO

São necessários sistemas transparentes nas relações comerciais com um todo, mas principalmente nas relações com o setor público. Nas solicitações de alvarás, com toda documentação e o rastro de contatos com o órgão responsável. Isso também se aplica aos procedimentos específicos no âmbito das licitações e concorrências públicas, para comprovação de regularidade fiscal, transparência nos preços propostos, comprometimento com a qualidade dos itens fornecidos e com o cumprimento das exigências do edital.

#### 6.5. DIÁLOGO ABERTO

No momento da implantação de um programa de integridade é importante ter um diálogo aberto explicando do que se trata, por que está sendo introduzido na empresa, de que maneira será conduzido o programa e os benefícios que serão agregados não só a organização, mas ao dia a dia dos colaboradores. Assim é possível eliminar os mitos de que a política de integridade afasta negócios ou aumenta a complexidade das transações. Pode parecer um passo simples, mas frequentemente é ignorado, e quando a empresa percebe, a política está sofrendo boicotes pelo medo gerado da mudança abrupta.

Temos que saber que a manutenção da integridade é um processo conjunto, uma construção de todos envolvidos com a empresa, desde empregados, diretores, parceiros, clientes e fornecedores. Para isso se concretizar é essencial que todos tenham a oportunidade de manifestar suas opiniões e pontos de vista e de compartilhar seus anseios, ideias sobre o plano de ação e qualquer insatisfação com atitudes da empresa ou de outra parte envolvida. A ferramenta de comunicação é o canal de denúncias, que dá a liberdade de expressão das opiniões e de apontar suspeitas de forma anônima, ou ao menos segura dentro da organização. Parte novamente da diretoria, ou do time de integridade, assegurar que todos se sintam acolhidos por esse canal e seguros para utiliza-lo, mas não apenas coletando informações, tudo deve ser estudado e analisado com cautela e precisão por pessoas capacitadas e preparadas para lidar com essas situações. A entrega de resultados deve ser discreta, mas eficiente, demonstrando que as denúncias são

investigadas e resolvidas, e mantendo de forma sigilosa um relato de todos os acontecimentos, como um arquivo que possa ser revisado ou fiscalizado no futuro.

## 6.6. TREINAMENTOS

Essa comunicação deve permanecer constante, com treinamentos frequentes que busquem uma consciência coletiva. A comunicação deve fazer-se presente para que não caia no esquecimento, continuamente vindo da alta gerência e sendo reproduzida pelos gestores, sempre em harmonia e com o mesmo tom, para evitar duplos sentidos ou um tom de desorientação. Reforçando esse processo, os treinamentos entram para facilitar e reafirmar as ações que cada um deve tomar no dia a dia, dar o conhecimento ao colaborador das atitudes individuais até os costumes que estão sendo incorporados pela empresa. Ressalta-se que os treinamentos não são focados nem exclusivos para novos colaboradores, devem ser constantes, no mínimo anuais, para manter todos os funcionários informados e lembrar os benefícios de manter a empresa dentro dos padrões de conformidade.

## 6.7. AÇÕES AFIRMATIVAS E MEDIDAS DISCIPLINARES

Para assegurar o cumprimento do programa é necessário apoiar e incentivar as condutas corretas e aplicar as medidas necessárias para condutas inadequadas. Estabelecer medidas disciplinares com ações proporcionais a cada caso de desvio das regras conforme sua gravidade, e esclarecer que será intolerável o não cumprimento das políticas estabelecidas, ou mesmo a indiferença e omissão de um caso que chegue ao conhecimento de qualquer membro ou pessoa relacionada à empresa. O programa de integridade deve se cercar de ferramentas que controlam a efetiva ação do programa e que possam imediatamente interromper uma ação ilícita que seja identificada, remediando ao máximo os danos e reportando o caso aos responsáveis designados no programa, ou às instâncias adequadas, como Auditoria Interna, Administração, Conselho Fiscal ou Conselho de Administração.



## 6.8. AMPLA ABRANGÊNCIA

Quando se fala em política de integridade deve-se considerar que seja uma política abrangente, que atinja não somente membros internos à organização, mas também inclua os terceiros, fornecedores e até clientes. Qualquer um que responda pela empresa, revenda produtos com a marca, e que de qualquer forma possa ser vinculado a transações de compra ou venda de produtos ou serviços com a empresa.

Essas medidas de disseminação da política se tornam necessárias para garantir que todos estão de acordo com as práticas seguidas e apoiadas pela empresa. Faz-se necessária uma análise minuciosa das outras organizações com que estabelece vínculo para garantir que essas não possuam ou apoiem quaisquer práticas ilícitas. A identificação de relação de uma empresa íntegra com uma empresa eventualmente acusada de corrupção, ou com práticas ilícitas, pode acabar prejudicando sua imagem e colocando fora tudo que fora construído.

## 6.9. MELHORIA CONTÍNUA

Após a implantação da política de integridade não se deve deixar que se torne apenas mais uma política engessada que perde o sentido com o tempo, caindo no desuso por desatualização. A prática de revisão anual é essencial para fortalecimento do processo. Deve-se ressaltar que um bom programa de integridade nunca está completo, a cada passo da evolução há ganho de conhecimento de como os parceiros estratégicos receberam as políticas, o que deu certo e o que fracassou. Periodicamente é necessário reavaliar as legislações vigentes para o setor da empresa, bem como a adequação dessa política ao plano de negócios em vigor.

Os passos sugeridos não são rígidos e nem têm o objetivo de ser, são colocados dessa forma para que cada empresa consiga, dentro da sua estrutura e limitações, implantar uma política de integridade efetiva. Da mesma forma, não estão elencados em ordem de importância ou em ordem cronológica de aplicação, as ações podem acontecer paralelamente.

## 7. CONCLUSÃO

Ter uma boa política de integridade apresenta um benefício direto na eventualidade de ser constatada uma irregularidade classificável como suborno ou outra forma de corrupção por parte de um ou mais de seus colaboradores e a empresa ser chamada para prestar esclarecimentos frente à Justiça, pois poderá ter a pena reduzida em caso de condenação por atos corruptos. Entretanto, os benefícios vão além da redução de possíveis penas. Por ser a corrupção uma prática que preocupa o mercado atual, ter mecanismos anticorrupção bem estruturados é um elemento que pode alavancar a competitividade da empresa, no mercado nacional e principalmente no mercado internacional que tem grandes exigências nesse aspecto. Também vista como uma medida de boa fé, a existência de práticas de integridade fortalece a confiança e melhora a imagem da empresa, e previne que seja vítima de fraudes, aperfeiçoa seus processos e serve como modelo dentro da sociedade.

O desejo de mudança é primordial, pois como comentado anteriormente nesse trabalho, de nada servirá a política em uma empresa cujas práticas levantem suspeição de corrupção. As políticas de integridade servem para barrar que casos aconteçam e não colocar uma máscara sobre os casos. É necessário entender as vantagens de se manter e demonstrar sua integridade, deixando para trás os mitos de que ações ilícitas possam ser consideradas ferramentas de mercado e impulsionam a relação com públicos externos.

O cenário econômico atual também está exigindo e cobrando das empresas que tenham e cumpram essas políticas. A publicação da Lei nº 12.846, do Decreto nº 8.420 e a assinatura de diversos pactos anticorrupção são sinais dados pelo governo brasileiro. Ações de outros agentes, como o Instituto Ethos, vêm apoiando as empresas e incentivando a integridade.

Por fim, se analisarmos o ciclo das relações econômicas, veremos que empresas que tenham posto em prática políticas de integridade passarão a exigir o mesmo de suas parceiras e vão evitar estabelecer relações com empresas com comportamentos negociais que possam ser eventualmente considerados corruptos. Assim cada vez mais organizações serão alcançadas até que a práticas voltadas para a preservação da integridade nos negócios passem a ser hábito de todas as organizações.

## BIBLIOGRAFIA

AES BRASIL. **Os Valores da AES: Das Palavras às Ações**. 7 pag. Disponível em: <[http://www.aesbrasil.com.br/Documents/Guia%20de%20Valores%20AES\\_14.PDF](http://www.aesbrasil.com.br/Documents/Guia%20de%20Valores%20AES_14.PDF)> Acesso em 15 de junho de 2015.

ALERIGI JUNIOR, A. **Petrobras adia divulgação de resultado do 3º trimestre por denúncias**. Reuters Brasil, São Paulo. 13 nov, 2014. Disponível em: <<http://br.reuters.com/article/topNews/idBRKCN0IX2P120141114?sp=true>>. Acesso em 18 de abril de 2015.

AMCHAM Rio. **FCPA, UK Bribery Act e Lei 12.846/13 – Avanços e desafios**. Rio de Janeiro. Novembro, 2013. Disponível em: <[www.amchamrio.com.br/srcreleases/juliana\\_breno.pdf](http://www.amchamrio.com.br/srcreleases/juliana_breno.pdf)>. Acesso em 6 de abril de 2015.

ARCOVERDE, L. **Brasileiros são influenciáveis pelo ambiente antiético**. Valor Econômico. 25 mar, 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/opiniaio/3987284/respostas-estruturais-para-corrupcao-empresarial>>. Acesso em 1 de maio de 2015.

BARRUCHO, L.; COSTAS, R. **Vitimas ou vilãs?** Escândalos levantam debate sobre corrupção nas empresas. São Paulo. BBC Brasil. 3 dez, 2014.. Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/12/141201\\_vitimas\\_empresas\\_ru](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/12/141201_vitimas_empresas_ru)>. Acesso em 27 de maio de 2015

BITENCOURT, C. C.. **Ética e trabalho: do código moral à reflexão ética no contexto das transformações contemporâneas**. In: \_\_\_\_\_. Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre : Bookman, 2004. p. 454-467.

BM&FBOVESPA **Segmentos de listagem**. Disponível em: <<http://bmfbovespa.com.br/pt-br/servicos/solucoes-para-empresas/segmentos-de->

listagem/o-que-sao-segmentos-de-listagem.aspx?idioma=pt-br>. Acesso em 17 de novembro de 2014.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, seção 1, p. 3, 19 mar., 2015.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, seção 1, nº 148, p. 1 – 3, 2 ago., 2013.

BRASIL. MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Caso Lava Jato**. Disponível em: <<http://www.lavajato.mpf.mp.br/>>. Acesso em 18 de abril de 2015.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 6.826, de 2010**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Diário da Câmara dos Deputados. Brasília, DF, ano LXV, n. 23, p. 180 – 184, 3 mar., 2010.

BOCCHINI, B. Exame. **Fornecedoras da Renner pagarão R\$ 1 mi por trabalho escravo**. 2 dez, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/fornecedoras-da-renner-pagarao-r-1-mi-por-trabalho-escravo>>. Acesso em 29 de abril de 2015.

CANDELORO, A. P. P.; BENEVIDES, M. M. **Os 9 passos essenciais para fortalecer o *compliance* e a governança corporativa nas empresas**. Harvard Business Review Brasil. 16 de abril de 2013. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-governanca-corporativa-nas-empresas>>. Acesso em 1 de abril de 2015.

CARVALHO, M. C., et al. In: **Ex-diretor da Petrobras e cúpula de empreiteiras são presos na Lava Jato**. Folha de São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/11/1548106-empresas-suspeitas-na-lava-jato-tem-contratos-de-r-59-bi-com-petrobras.shtml>> Acesso em 11 de abril de 2015.

CHAMPI JUNIOR, A. **Lições de uma crise**. Revista Brasileira de Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 14, p. 30 – 31, out. / dez. 2004. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/revista/4\\_2004/RCE%2053\\_sumario.pdf](http://www.aberje.com.br/revista/4_2004/RCE%2053_sumario.pdf)> Acesso em 19 de abril de 2015.

COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. (Org). **Manual de Compliance: Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010. 148 p.

**CONFERÊNCIA LEI DA EMPRESA LIMPA**. 1, 2014, São Paulo. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/eventos/2014/conferencia-lei-da-empresa-limpa/videos>>. Acesso em 10 de abr, 2015.

ERNEST & YOUNG (2011). **Nova lei anticorrupção afetará empresas brasileiras, aponta EY**. Disponível em: <[http://www.ey.com/BR/pt/Newsroom/News-releases/Press\\_release\\_UK\\_Bribery\\_Act](http://www.ey.com/BR/pt/Newsroom/News-releases/Press_release_UK_Bribery_Act)>. Acesso em 23 de novembro de 2014.

ESTADOS UNIDOS. **Lei Americana Anti-Corrupção no Exterior**. 22 jul, 2014. Disponível em: <<http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/statutes/regulations.html>>. Acesso em 8 de novembro de 2014.

FONTOURA, R. **Lei anticorrupção e os desafios das empresas**. Valor Econômico. 8 de abr, 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/legislacao/3996246/lei-anticorrupcao-e-os-desafios-das-empresas>> Acesso em 1 de maio de 2015.

GERDAU. **Código de Ética Gerdau: Indicando a direção segura para suas decisões**. 50pag. Disponível em: < [http://ri.gerdau.com/fck\\_temp/46\\_1/file/codigo-de-etica-gerdau-port.PDF](http://ri.gerdau.com/fck_temp/46_1/file/codigo-de-etica-gerdau-port.PDF)> Acesso em 15 de junho de 2015.

GOMES, A.L. **A Função *Compliance* em Bancos - Experiência Internacional**. In: CONGRESSO FEBRABAN DE AUDITORIA INTERNA E *COMPLIANCE*. 9, 2008, São Paulo. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Silvia\\_Marques.pdf](http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Silvia_Marques.pdf)> Acesso em 28 de abril de 2015.

HORA DO POVO. **Empreiteira demite mais 2,5 mil operários das obras do Comperj**. 25 mar, 2015. Disponível em: <<http://www.horadopovo.com.br/2015/03Mar/3330-25-03-2015/P4/pag4a.htm>> Acesso em 19 de abril de 2015.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4 ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo\\_Final\\_4a\\_Edicao.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf)>. Acesso em 29 de abril de 2015.

IBGC. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em 15 de novembro de 2014.

ICTS Protiviti. **Perfil ético dos profissionais das corporações brasileiras – Biênio 2012/2014**. Disponível em: <[http://www.icts.com.br/app/webroot/files/uploads/ckfinder/files/Pesquisa\\_perfil\\_etico\\_icts.pdf](http://www.icts.com.br/app/webroot/files/uploads/ckfinder/files/Pesquisa_perfil_etico_icts.pdf)> Acesso em 29 de maio de 2015.

ICTS Protiviti. **Pesquisa sobre a maturidade dos sistemas de prevenção à corrupção nas empresas brasileiras**. Disponível em: <[http://www.icts.com.br/v2/files/News/21/ICTS\\_Anticorruptcao\\_2014\\_v1%201.pdf](http://www.icts.com.br/v2/files/News/21/ICTS_Anticorruptcao_2014_v1%201.pdf)> Acesso em 29 de maio 2015.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **A responsabilidade social das empresas no combate à corrupção**. 2009. 66 p. Disponível em <[http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/10/Pacto\\_Empresarial-Resp\\_das\\_emp\\_no\\_comb\\_corrup.pdf](http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/10/Pacto_Empresarial-Resp_das_emp_no_comb_corrup.pdf)>. Acesso em 20 de maio de 2015.

KPMG. **Gestão de Compliance Regulatório**. Disponível em: <[http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/regulatorio-compliance-2014.pdf](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/regulatorio-compliance-2014.pdf)>. Acesso em 29 de abril de 2015.

MAIA, S. Carta Capital. **Varejista recebeu 30 autuações e será multada em até R\$ 2 mi; 37 funcionários bolivianos que viviam em condições degradantes e trabalhavam jornadas exaustivas foram resgatados**. 28 nov, 2014. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/revista/828/renner-esta-envolvida-com-trabalho-escravo-1352.html>>. Acesso em 29 de abril de 2015.

MARFRIG GROUP. **Código de Ética**. 36 pag. Disponível em: <[http://ri.marfrig.com.br/PT/Documentos/Codigo\\_PORT.pdf](http://ri.marfrig.com.br/PT/Documentos/Codigo_PORT.pdf)> Acesso em 15 de junho de 2015.

NOVICKIS, K. M. **Compliance, Leis estrangeiras e a nova lei anti-corrupção**. Abol Brasil. Disponível em: <<http://abolbrasil.org.br/pdf/Compliance.pdf>>. Acesso em 22 de novembro de 2014.

PALAZZOLO, J. **Lei anticorrupção dos EUA pode custar caro**. Valor Econômico. 8 out, 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/impreso/wall-street-journal-americas/lei-anticorruptao-dos-eua-pode-custar-caro>>. Acesso em 1 de maio de 2015

PASQUINO, G. **Corrupção**. In: BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G.. Dicionário de Política. Brasília: Editora UnB, 1998. p. 291-293.

RAMONET, I. **O escândalo da Parmalat**. Biblioteca Diplô. 1 fev, 2004. Disponível em: <<http://diplo.org.br/2004-02,a852>> Acesso em 19 de abril de 2015

REINO UNIDO. **UK Bribery Act**. 2010 c.23. Disponível em: <<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>>. Acesso em 27 de novembro de 2014.

ROSS, S. A, et al. In: **Fundamentos de administração financeira**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. p. 1-23.

SANTOS, R.; GUEVARA, A.; AMORIM, M. **Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução**. Revista de Administração: São Paulo, v.48; n.1, p.54-66, jan./fev./mar. 2013.

SCHUFFNER, C. **Clima de investigação pesa na Petrobras**. Valor Econômico. 13 abr, 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4002968/clima-de-investigacao-pesa-na-petrobras>> Acesso em 1 de maio de 2015.

SOARES, V. **Empresas usam régua do passado para medir risco**. Valor Econômico. 11 mai, 2015. Disponível em: <[www.valor.com.br/especiais/suplemento/149018/20150511](http://www.valor.com.br/especiais/suplemento/149018/20150511)> Acesso em 25 de maio de 2015.

TARANTINO, A. **Governance, risk, and compliance handbook: Technology, Finance, Environmental, and international guidance and best practices**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008. 972 p.

TEIXEIRA, N. (Org.). **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioreira, 1991. 118 p.

TEMOTEO, A. AMORIM, D. **Entenda como a Petrobras pode empurrar o país para recessão**. Correio Braziliense. 4 fev, 2015. Disponível em: <[http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2015/02/04/internas\\_economia,469548/entenda-como-a-petrobras-pode-empurrar-o-pais-para-recessao.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2015/02/04/internas_economia,469548/entenda-como-a-petrobras-pode-empurrar-o-pais-para-recessao.shtml)> Acesso em 18 de abril de 2015.

VÁZQUEZ, A S. **O objeto da ética**. In: \_\_\_\_\_. Ética. 13. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 15-34.