



**E&N**  
ECONOMIA & NEGÓCIOS

FÓRUM ESTADÃO  
COMPLIANCE



# NO CAMINHO CERTO

País melhora regras, mas é preciso que governo, empresas e sociedade adotem a cultura do compliance

## Problema estrutural

Compliance não é remédio para empresa corrupta, diz jurista  
Pág. H6

## Treinamentos e cursos

Empresas buscam orientação para seguir conduta ética  
Pág. H7

REPRODUÇÃO: GUSTAVO FERRELL/ALAMY/ALAMY  
FOTO: SHUTTERSTOCK.COM | 1547 778 4004  
CORPORATIVO: ANDRÉ FELIX/ALAMY/ALAMY

## FÓRUM ESTADÃO | COMPLIANCE



Foco. Evento mostrou avanços e desafios das empresas em governança

# O COMPLIANCE COMO CULTURA

Após a Operação Lava Jato, as empresas tentam se ajustar a boas práticas de governança e essa movimentação é acompanhada pela sociedade civil

Ana Neiva  
Ana Carolina Papp

O Brasil ainda tem um importante caminho a trilhar até que a cultura das boas práticas de governança faça parte, de fato, da realidade das empresas, apesar do aprimoramento de uma série de regras e normas que compõem os programas de compliance das empresas nos últimos anos - sobretudo após o marco da Operação Lava Jato e outros escândalos envolvendo grandes companhias.

Por ora, o processo está em construção e precisa do alinhamento de governo, empresas e sociedade civil para ser bem-

sucedido. Esse foi o tema discutido por autoridades, executivos e especialistas reunidos no Fórum Estádio Compliance, realizado na quarta-feira, em São Paulo.

No discurso de abertura do encontro, o ministro da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), Wagner Rosário, disse que os temas "podem mudar a realidade brasileira" e que o poder público tem trabalhado para isso. "A nossa atuação está sempre pautada em detecção de casos de corrupção, sanção desses casos e em mecanismo preventivos." (*Let's talk about it.*)

Para o sócio da Deloitte, Ro-

**49**  
fases, 188  
pessoas  
condenadas,  
395 pedidos  
de cooperação  
internacional  
com 50 países  
são alguns  
números da  
Lava Jato

naldo Fragoso, um dos palestrantes, os desdobramentos da Lava Jato foram essenciais no processo de mudança de percepção sobre o assunto. "De fato, houve uma mudança de cultura nessa pós-Lava Jato, agora as empresas têm uma preocupação muito maior e fizeram as adequações necessárias. Mas ainda há um espaço para melhoria, estamos passando por um processo de transformação muito positivo", afirmou.

Fragoso avalia que ainda é cedo para se ter certeza se as organizações realmente estão mudando a percepção sobre as boas práticas e o combate à

corrupção ou se não se trata apenas de uma "febre" pós-Lava Jato.

**Evolução.** Rafael Mendes Gomes, diretor de Governança e Conformidade da Petrobrás - alvo central da Lava Jato -, também vê de maneira positiva o modo como as empresas se comportam hoje em relação ao compliance, incluindo a estatal. "O impacto não foi só de responsabilização, mas de educação da comunidade empresarial sobre a importância da adoção de programas de integridade." Ele pontua também o avanço na legislação brasileira para apertar o cerco à corrupção.

**12**  
bilhões de  
reais é o  
'custo de  
retorno'  
estimado  
aos cofres  
públicos nos  
acordos de  
colaboração e  
leniência

"Tivemos a modificação da lei de lavagem de dinheiro, a regulamentação da Lei Anticorrupção e, mais recentemente, a nova lei das estatais", afirma.

Reynaldo Goto, o diretor de compliance da Siemens, percebe um sentimento geral da sociedade de que as coisas estão mudando, mas "ainda não mudaram". A Siemens, envolvida no escândalo de pagamento de propina para ganhar mercado em diversos países, levou anos para se recuperar. "Eu não trabalho hoje para ter o melhor programa de compliance, mas para ter um mercado livre de corrupção. O departamento de compliance

## EM DEBATE



“Mudanças vêm sendo feitas de 2013 para cá na estatal. Nossa expectativa é que esses exemplos (corrupção) deixem de acontecer.”  
**Rafael Mendes Gomes,**  
DIRETOR DE GOVERNANÇA E CONFORMIDADE DA PETROBRÁS



“Eu não trabalho para ter o melhor programa de compliance, mas para ter um mercado livre de corrupção. O combate à corrupção é um tema global.”  
**Reynaldo Goto,**  
DIRETOR DE COMPLIANCE DA SIEMENS



“Passamos por um processo de renovação, de melhoria. Houve uma mudança na cultura das empresas após a Lava Jato. Como sociedade, temos de fazer nosso papel e cobrar.”  
**Ronaldo Fragoso,**  
SÓCIO DA DELOITTE



“Se tivéssemos as ferramentas de hoje e jogássemos para os anos 90, 80 ou 70, não sei se encontraríamos mais ou menos problemas.”  
**Caio Magri,**  
DIRETOR PRESIDENTE DO INSTITUTO ETHOS



“Todas as experiências do debate sobre corrupção têm de ser incentivadas no ambiente escolar. A Lava Jato deu passos importantes.”  
**Pierpaolo Bottini,**  
ADVOGADO E PROFESSOR DOUTOR DA FACULDADE DE DIREITO DA USP



“A abertura do governo é importante para que a sociedade fiscalize. Ela vai exercer seu papel sendo bem informada.”  
**Renato Capanema**  
DIR. DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL DO MINIST. DA TRANSPARÊNCIA E CGU



# Regras existem, mas falta eficiência na aplicação, dizem especialistas

Avaliação é de que regras sozinhas não evitam atos ilícitos, mas é preciso priorizar e monitor sua prática

## Ana Neira

Apesar dos esforços no aprimoramento do compliance no Brasil, ainda é preciso avançar na aplicação das regras que visam a boas práticas, tanto na esfera pública quanto privada. Essa é a avaliação de especialistas ouvidos pelo Estado.

O cenário atual é de desequilíbrio, com mais avanços estruturais do que internalização das regras. Essa é a análise do professor da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap) e sócio-fundador da Direção Consultoria Alexandre Di Miceli. "Ainda investimos demais no formalismo e pouco na cultura, na autorregulação. Esses elementos precisam andar de mãos dadas para que o País avance de fato em termos de compliance."

Para ele, o foco das empresas não deve ser na criação de inúmeras regras, pois elas sozinhas não são capazes de combater atos ilícitos, mas na efetividade daquelas que já existem. "É preciso fazer valer, priorizar essa prática e monitorar sua eficiência ao longo do tempo. Se não for assim, tudo fica no papel."

Pedro Simões, sócio do Duarte Garcia Advogados, costuma chamar essa prática de "compliance do dia a dia", algo que precisa ser incentivado dentro das empresas. "É fácil criar um código, colocar no site e dizer que a companhia tem essas normas. Na hora de mostrar ao investidor ou regulador está tudo ali, preenchendo o 'check-list', mas vemos que a prática ainda é deficitária", conta. Ele indica a ausência de análise de riscos e treinamentos em todos os níveis hierárquicos como algumas das principais falhas das companhias.

Essa ideia do "check-list", uma lista de obrigações que precisa ser preenchida em caso de eventuais fiscalizações ou questionamentos, é recorrente, aponta Alexandre Di Miceli. "Até hoje a maioria das empresas ainda enxerga o compliance

como um conjunto de itens para preencher e exibir", lamenta.

**Demanda.** Sílvia Urquiza e Carolina Fonti, sócias do Urquiza, Pimentel e Fonti Advogados, têm acompanhado de perto a movimentação das empresas que buscam trilhar o caminho entre a ausência de um sólido programa de compliance e a plena aplicação dessas normas. Para as advogadas, esse é um mercado cada vez mais aquecido. "Infelizmente é uma minoria que está preocupada com o assunto, mas aquelas que nos procuram é justamente para reverter a situação porque tiveram algum problema. Então, há conscientização e, por isso, vejo o cenário com otimismo", afirma Sílvia, que também preside o Instituto Compliance Brasil.

Um engano recorrente nesse processo é acreditar que um conjunto de boas práticas está restrito apenas às grandes companhias. "É comum clientes acharem que só as gigantes devem se atentar ao compliance. Mas não importa o tamanho da empresa, é preciso criar esse sistema e encontrar caminhos de aplicá-lo, o que nem sempre é simples", diz Carolina.

**Desafios.** Outro ponto crítico para a evolução do compliance no Brasil está na coordenação entre os diferentes órgãos envolvidos em casos de corrupção, como Advocacia-Geral da União (AGU), Controladoria-Geral da União (CGU) e Ministério Público Federal (MPF). É comum que cada um deles analise de maneira distinta os casos sob sua responsabilidade, criando impasses. "Acontece de CGU e AGU fecharem um acordo de colaboração, mas o MPF não concordar com os termos. Isso dificulta todo o processo", exemplifica o sócio do Peixoto & Cary Advogados José Ricardo de Bastos Martins. "Com mais parceria entre órgãos reguladores, empresas e sociedade saem ganhando."

Essa preocupação é compartilhada por Sílvia, do Instituto Compliance Brasil. "Para que o compliance seja efetivo, a empresa precisa ter segurança jurídica para levar os casos às autoridades. Se o poder público não dialoga com o setor privado pode acabar inviabilizando a solução dos problemas."

## CRONOLOGIA

### Escândalos e medidas de combate à corrupção no Brasil e no mundo

- 1977**  
**FCPA - FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT**  
Lei antissuborno americana, que visa a combater a corrupção, especialmente aquela decorrente de subornos a dirigentes governamentais, tanto nos Estados Unidos como no exterior
- 1998**  
**LEI DE LAVAGEM DE DINHEIRO**  
Alinha o Brasil a práticas internacionais de compliance e cria mecanismos de prevenção e combate às ações de lavagem de dinheiro e de ocultação de bens
- 2001**  
**FALÊNCIA DA ENRON**  
Após escândalo no qual diretores da empresa maquiavam os balancetes, emuagavam os prejuízos e inflavam os lucros, a companhia decreta roubos de US\$ 1,5 bilhão. Para conter o efeito no mercado, foi criada a Lei Sarbanes-Oxley, que prevê a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis dentro das empresas
- 2002**  
**PRIMEIRA LISTAGEM DO NOVO MERCADO NA BOLSA BRASILEIRA**  
O segmento institui padrão de transparência e governança exigido pelos investidores para as novas aberturas de capital
- 2003**  
**UNITED NATIONS CONVENTION AGAINST CORRUPTION**  
Tratado multilateral negociado pelos Estados-membros da Organização das Nações Unidas (ONU) e exigindo que países implementem medidas
- 2005**  
**MENSALÃO**  
Segundo delatou o ex-deputado federal Roberto Jefferson, políticos aliados ao PT recebiam dinheiro para votar de acordo com os interesses do governo Lula
- 2006**  
**CASO SIEMENS**  
A alemã foi acusada de pagar bilhões em propinas a autoridades de diversos países em troca de contratos públicos
- 2010**  
**BRIBERY ACT**  
Instaura o crime de suborno a funcionários públicos estrangeiros e a falência de uma organização comercial ao praticar suborno no Reino Unido
- 2013**  
**LEI ANTICORRUPÇÃO**  
Responsabiliza empresas em casos de corrupção e impõe pena de até 20% do faturamento
- 2014**  
**DEFLAGRAÇÃO DA OPERAÇÃO LAVA JATO**  
Revela esquemas ilegais na Petrobrás e em grandes obras de infraestrutura
- 2015**  
**FIFA**  
Dirigentes são acusados de roubo, corrupção e lavagem de dinheiro. Investigação do FBI culmina na prisão de nove dirigentes da Fifa em Zurique, entre eles o ex-presidente da CBF
- 2016**  
**LEI DAS ESTATAIS**  
Impõe às estatais as mesmas obrigações das empresas de capital aberto
- 2017**  
**JOESLEY DAY**  
Máx. escândalo do governo Temer, parte de delação de Joesley Batista mostra o presidente supostamente indicando um deputado para intermediar negócios da empresa com o governo. Após a gravação, a Bolsa derrube e o dólar sobe mais de 8%
- 2017**  
**OPERAÇÃO CARNE FRACA**  
Investiga as maiores empresas do ramo — JBS, dona das marcas Seara, Swift, Friboi e Vigor, e a BRF, dona da Sadia e Perdigão — por adulteração a carnes que vendiam nos mercados interno e externo

não é responsável pela ética da empresa."

Um outro ponto positivo, de acordo com Gomes, da Petrobrás, é o fato de que o processo de mudança de cultura das organizações também está passando pelo compartilhamento das lições aprendidas. "Estamos vendo a proliferação de eventos, seminários, congressos, cursos voltados para o assunto. Antes, tudo isso era uma novidade, mas vimos o nascimento de uma nova carreira na última década. Isso é muito positivo", comenta.

**Sociedade civil.** Caio Magri, diretor presidente do Instituto Ethos, afirma que a sociedade tem a oportunidade de não só assistir a essa mudança de cultura, mas de participar de modo ativo, como fez na elaboração da Lei da Ficha Limpa. "Como exemplo, temos a iniciativa Unidos Contra a Corrupção, que propõe novas medidas contra a corrupção. Ela junta diversas organizações da sociedade civil e partidárias, como o Instituto Ethos, a Transparência Internacional e o Instituto Cidade Democrática."

Uma premissa para o diálogo com a sociedade, observam os palestrantes, é a transparência da máquina pública. "Temos tentado propiciar uma transparência maior sobre o que acontece no governo, o que é essencial para que a sociedade tenha um papel fiscalizador", observa o diretor de promoção da integridade e cooperação internacional do Ministério da Transparência e CGU, Renato Capanema. "A gente precisa ter um arcabouço de soluções que podem vir da academia e da sociedade civil, para a melhoria das políticas públicas."

Nesse contexto, o advogado e professor de Direito da Universidade de São Paulo Pierpaolo Bottini destaca o papel das universidades. "Professores e alunos precisam participar, dar parecer em projeto de lei. Se a universidade, sobretudo a pública, não tiver diálogo com o Congresso, para que ela serve?", questiona.

## 3 PERGUNTAS PARA...

**Wagner Rosário, ministro da Transparência e CGU**

**1. Quais são as principais ações da CGU no combate à corrupção?**  
A nossa atuação está sempre pautada em detecção de casos de corrupção, sanção desses casos e em mecanismos preventivos.

**2. O prazo de adaptação das empresas à nova Lei das Estatais venceu dia 1º. No que ela avança?**  
Ela cria regras para ocupação de cargos — como conselho de administração e estatutário —, cria mecanismos de transparência, canais de denúncia, código de ética, obrigatoriedade de levantamento dos riscos a que a empresa está submetida e traz regras mais flexíveis para licitações.

**3. Um estudo da FGV publicado no 'Estado' na semana passada mostrou que mesmo as estatais com elevado grau de governança ainda não estão 100% adequadas. Como fazer para essa lei 'pegar'?**  
Eu acho que a lei já está pegando. Um programa de integridade não é simples; leva tempo para que ele seja absorvido. Mudar a cultura de uma empresa não é fácil. A CGU vem trabalhando também com avaliações específicas de integridade nessas empresas. Vemos que muitas já estão implementando as novas regras, mas necessitam de um prazo maior para que realmente isso venha a surtir um efeito positivo. Precisamos melhorar, mas estamos no caminho certo.



## Práticas éticas entram na agenda das eleições

Neste ano, o Brasil terá primeira eleição sem doações de empresas para as campanhas. Em 2015, uma decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) proibiu esse tipo de financiamento. O principal argumento da Corte é que o poder econômico obtido por meio das doações poderia desequilibrar a disputa, além da necessidade de combate ao crime de caixa dois.

Sílvia Urquiza, presidente do Instituto Compliance Brasil, acredita que o compliance será cada vez mais discutido no contexto das eleições. "Mesmo com o fim das doações, ainda temos as contribuições de pessoas físicas, o fundo partidário com recursos públicos", afirma. Na avaliação do professor da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap) e sócio-fundador da Direção Consultoria, Alexandre Di Miceli, após a quantidade de escândalos envolvendo políticos brasileiros e grandes empresas, era inevitável refletir sobre o tema. "Uma eleição é ganha, em grande medida, de acordo com o dinheiro investido naquela campanha. Se a relação entre público e privado não for regulada, o próprio resultado pode ser desequilibrado", diz, apontando a Operação Lava Jato como um divisor de águas nesse processo.

**Lobby.** No início de junho, a Transparência Internacional lançou o pacote das News Media's Contra a Corrupção. Formado por 70 propostas legislativas, o documento já é considerado o maior pacote anticorrupção do mundo. Entre as proposições está a regulamentação do lobby, que ainda não vale para o pleito de 2018. "A regulamentação propõe um cadastramento de quem faz lobby, informando quanto cada empresa gastou com recursos públicos", afirma.

Na avaliação do professor da Direção Consultoria, Alexandre Di Miceli, após a quantidade de escândalos envolvendo políticos brasileiros e grandes empresas, era inevitável refletir sobre o tema. "Uma eleição é ganha, em grande medida, de acordo com o dinheiro investido naquela campanha. Se a relação entre público e privado não for regulada, o próprio resultado pode ser desequilibrado", diz, apontando a Operação Lava Jato como um divisor de águas nesse processo.

Para Di Miceli, regulamentar o lobby é uma questão de tornar mais transparente uma prática corriqueira durante qualquer processo eleitoral. **J.A.N.**



FÓRUM ESTADÃO | COMPLIANCE

Jéssica Alves

Préstes a completar cinco anos em agosto, a Lei Anticorrupção tem pouco a comemorar e enfrenta críticas sobre sua eficácia no combate à corrupção. De um lado as questões remetem a falhas ainda na concepção acelerada em 2013. Do outro, especialistas apontam que, mesmo sendo uma lei jovem, ela já não acompanha o novo contexto anticorrupção no País, que tem como pano de fundo quatro anos de Lava Jato.

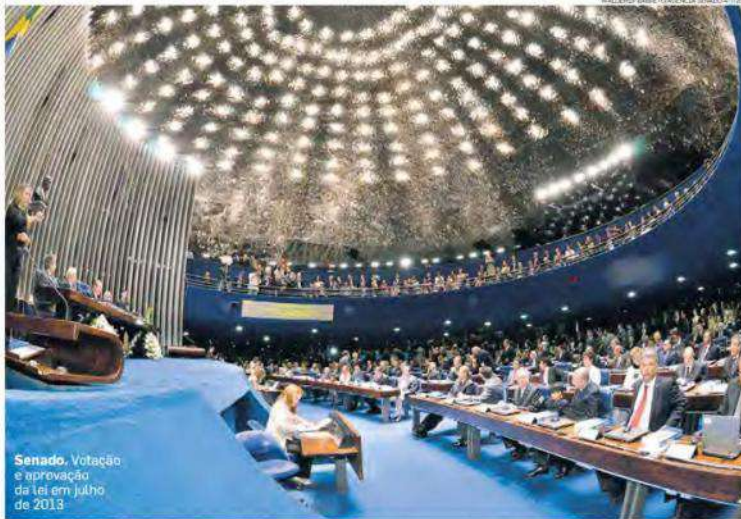
Silvia Urquiza, presidente do Instituto Compliance Brasil, avalia a lei como um remédio que precisa ser adaptado ao novo contexto do Legislativo. "Desde 2013, não teve revisão, ela é um cópia e cola do Concorrencial do Cade", diz.

A Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa nasceu de um projeto de lei proposto em 2010, e que teve sua tramitação acelerada em 2013 como uma tentativa de resposta da classe política ante as manifestações de junho daquele ano, que começaram contra as tarifas de ônibus e depois ganharam força e somaram outras reivindicações políticas.

De lá para cá, os esforços para melhorar o ambiente anticorrupção no País foram tímidos, avalia a Transparência Internacional. Por isso, a entidade propôs as Novas Medidas Contra a Corrupção, pacote formado por 70 propostas legislativas considerado o maior documento anticorrupção do mundo.

"Desde 2015, corrupção surge como uma das maiores preocupações dos brasileiros. Mas não existe solução simples para problemas complexos, por isso leis precisam ser constantemente renovadas", avalia Michael Freitas Mohallem, coordenador do Centro de Justiça e Sociedade, professor da Fundação Getúlio Vargas e colaborador do pacote anticorrupção.

Regulamentação do lobby, devolução do bônus pelos executivos pegos em escândalo, mais incentivos a programas de integridade dentro da Lei Anticorrupção e criminalização da corrupção privada são algumas das novas propostas ligadas diretamente às empresas. "As empresas são o canal para que mudanças sejam implementadas. Elas são parceiras nessa melhoria, mais do que causadoras de dificuldades", diz Guilherme



Senado. Votação e aprovação da lei em julho de 2013.

# Lei Anticorrupção faz 5 anos sem comprovar eficácia

Especialistas avaliam que lei, criada como resposta da classe política às manifestações populares, precisa de ajustes

Donega, consultor da Transparência Internacional no Brasil. Para ele, no entanto, o melhor do ambiente anticorrupção no Brasil ainda trava na escassa punição para a corrupção privada. Donega conta que, no País, corrupção só é crime se envolver agente público, mas ela transcende essa esfera.

**Na prática.** Apesar de a lei ter suas falhas, as empresas brasileiras tentam seguir à risca seus mandamentos, sobretudo as

que têm ações negociadas em Bolsa. No centro da Lava Jato desde a primeira operação em 2014, a Petrobrás tem buscado aprimorar os programas de governança para mudar sua imagem. Tomada de decisões colegiadas, composição do conselho administrativo com membros independentes, aprimoramento do código de ética, treinamentos de boas práticas e análise dos candidatos a cargos administrativos e membros do conselho são algumas das ações implanta-

das. "Não podemos subestimar o impacto da Lava Jato, mas o trabalho de governança e compliance é explicar que todos devem estar envolvidos na melhoria do ambiente da companhia, que é um esforço coletivo", diz Márcio Campanelli, gerente de Conformidade da Petrobrás. Com as mudanças, a B3 autorizou em maio a adesão da estatal à listagem do Nivel 2 e as ações da empresa passaram a ser negociadas no segmento que exige o atendimento de regras mais rígi-

**“As empresas são o canal para que mudanças sejam adotadas.”**  
Guilherme Donega  
CONSULTOR DA TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL NO BRASIL

ENTREVISTA

Modesto Carvalhosa, jurista e especialista em casos de corrupção

## ‘Compliance não é remédio para empresa corrupta’

Para jurista, empresas avançaram em práticas de governança, mas raiz do problema é estrutural e passa por reforma do Estado

Anna Carolina Papp

Apesar de ter despatinado como uma das grandes ferramentas no combate ao desvio de recursos, o compliance por si só não é suficiente para estancar a corrupção e instaurar uma cultura de boas práticas, avalia o jurista Modesto Carvalhosa. Para ele, o compliance só faz efeito em empresas "desorganizadas, porém honestas". No caso de empresas com "tradição corrupta", não há saída senão trocar todas as cartas marcadas. O especialista emaltece os avanços ocorridos pós-Lava Jato, mas afirma que a luta contra a corrupção, que ele considera estrutural, passa necessariamente por uma nova Constituição. A seguir, os principais trechos da entrevista.

● O sr. endossa o coro de que a Lava Jato foi um divisor de águas para o combate à corrupção no País?

Concordo, porque ela realmente criou métodos de eficiência. Tem agido com maior celeridade, trazido recursos desviados de volta para o País, o que é importantíssimo. É um paradigma internacional de combate à corrupção.

● Com tantos escândalos envolvendo grandes empresas, as companhias de fato avançaram nas práticas de compliance? Muito. Houve um grande progresso de compliance no Brasil nos últimos anos, como fruto dessa campanha contra a corrupção. E o compliance vale muito não só no ambiente da empresa. Isso vale para toda a cadeia, desde a contratação de um fornecedor, uma empreiteira, uma seguradora.

● Como fazer com que as empresas vejam o compliance não só como uma forma de evitar multas, mas sim como uma cultura? Pode até parecer estranho o que eu vou dizer. Mas como aponta um estudo do (Alcaminde) Di Micolli, compliance serve para empresas honestas, e não para empresas corruptas. Não adianta colocar compliance em empresas que têm tradição de corrup-

**“Eu não acredito nos compliances que são fruto de acordo de leniência. Eles realmente foram feitos, mas ali havia uma obrigação.”**

ção. Elas ou têm de ser dissolvidas, ou seu controle tem de ser vendido ou seus administradores têm de ser inteiramente trocados. Compliance só tem efeito em empresas que são desorganizadas, que têm problemas, não sabem muito bem o que é ética empresarial – mas que agem no mundo dos negócios de uma maneira regular. O compliance por si só não é um remédio para acabar com a corrupção, de maneira alguma.

● E as empresas que fizeram acordo de leniência? Eu não acredito nos compliances que são fruto de acordo de leniência. Eles realmente foram feitos, mas ali havia uma obrigação. As famílias que dominaram por gerações essas empreiteiras, por exemplo, continuam no controle delas, não vão mudar cultura nenhuma.

● Qual a sua avaliação sobre a Lei Anticorrupção? Praticamente não foi aplicada no Brasil. Ela

ainda não "pegou" por falta de cultura, no sentido de hábito da sua aplicação. Mas, apesar dos defeitos, é uma boa lei.

● A corrupção vem do governo, das empresas ou é sistêmica? Ela é estrutural. A estrutura do Estado no Brasil facilita a corrupção, que é a apropriação privada de recursos públicos. Isso além da corrupção criminalizada, que são os crimes contra a administração pública.

● Nesse sentido, o fim do financiamento empresarial

de governança.

Além do aval da B3, a companhia mostrou que está no caminho para o Ministério do Planejamento. A Petrobrás recebeu nota 10 pela segunda vez no novo índice de governança das estatais, o IG-Sest, criado pelo Ministério do Planejamento para avaliar um universo de 48 empresas, cuja média geral foi 6,9.

Após confessar ter montado um dos maiores esquemas de pagamento de propina já vistos no mundo, a Odebrecht Construções busca consolidar suas regras de governança e compliance para mudar a reputação do setor.

Desde que foi implantado, o sistema de conformidade da construtora, baseado em prevenção, remediação e detecção de riscos de não conformidade, já foram demitidos 24 funcionários por envolvimento em fraudes, mas nenhum caso de corrupção foi detectado por enquanto. "Essas pessoas mantinham relação não ética com fornecedores", explica Fábio Januário, presidente da construtora.

Segundo Januário, esse tripé para combater fraudes tem um fator multiplicador, pois afeta toda a cadeia produtiva de negócios, uma demanda inclusive dos investidores. "Os provedores de capital, sejam públicos ou privados, não vão mais alocar capital em projetos onde os players não estejam aderentes a boas práticas de conformidade."

Um ano após o vazamento da declaração de Wesley Batista, o grupo J&F lançou o Código de Conduta elaborado pela Diretoria de Compliance para "não ser mais conivente com práticas de corrupção". A orientação, segundo a empresa, segue em linha com o que foi explicitado pelo grupo em maio do ano passado, quando admitiu seus erros e pediu desculpas aos brasileiros.

O diretor de Compliance, Emir Cahall Filho, ressaltou em uma sessão de treinamento que a J&F vem cumprindo as leis relacionadas às práticas de concorrência e de comércio justo. Pelo acordo de leniência assinado pela empresa, ela é obrigada a relatar todas as políticas de compliance que são desenvolvidas.

Segundo a empresa, o foco do treinamento é mostrar que as dúvidas estão muito baseadas no conflito de interesses, que ocorre quando um colaborador ou parceiro age em interesse próprio acabando contra os princípios da empresa.



OBJETIVA/REATTO/ESTADÃO/SC/2018

Foto: Modesto Carvalhosa/Estadão/SC/2018  
 Foto: Modesto Carvalhosa/Estadão/SC/2018  
 Foto: Modesto Carvalhosa/Estadão/SC/2018



# Cresce procura por 'treinamento de ética'

Empresas querem se blindar de punições e dificultar novos esquemas de corrupção

Renée Pereira

Desde que a Operação Lava Jato prendeu alguns dos maiores empresários e executivos do Brasil, envolvidos na Operação Lava Jato, tem havido uma corrida das empresas para se blindar de punições e dificultar novos esquemas de corrupção dentro das corporações. Além de criar novos programas de compliance, as empresas têm apostado em treinamentos e cursos para que os funcionários cumpram os códigos de conduta e saibam como se comportar em determinadas situações.

Entre as companhias que lidam com o poder público, a Lava Jato criou uma espécie de esquizofrenia, que se reflete nas dúvidas durante o treinamento, seja de funcionários do alto ou médio escalões. Os questionamentos são básicos e incluem até que tipo de comida servir num jantar que terá integrantes do governo. "Num dos meus treinamentos, executivos perguntaram se poderiam servir camarão ou se era antitético", afirma o advogado Kevin Altit, sócio do escritório Mattos Filho.

As dúvidas avançam sobre poder ou não levar executivos (do poder público) a restaurantes, como se comportar num encontro com um agente público e até que valor podem ser dados brindes a clientes. "Essa sanha por treinamentos e implementação de programas de compliance surgiu com a nova Lei Anticorrupção, após a Lava Jato. Isso

porque punição pode ser mitigada se a empresa tiver um programa de compliance efetivo e eficaz", diz Altit.

Entre as preocupações do executivo do alto escalão - leia-se presidentes - está a sua responsabilidade por medidas adotadas no passado e por outros gestores e também por terceiros. Ou seja, como evitar que essas decisões respiguem na empresa e nos responsáveis. Esse é o objetivo dos treinamentos e dos programas de compliance, afirma a advogada Patricia Agra, sócia do escritório L.O. Baptista.

Os especialistas afirmam que, além do limite entre o que é ou não ético, os treinamentos servem para esclarecer as regras dos códigos de conduta, que têm sido cada vez mais rígidos e amplos. "Nos meus cursos tento mostrar que não podemos fugir do bom senso. Se a empresa é uma concessionária pública, ela não pode deixar de se comunicar com o poder público. E se sirvo uma camarão no lugar do camarão, não significa que estou sendo mais ou menos ético", destaca Altit. Para ele, ser ético não significa deixar de fazer coisas certas.

"Os executivos que nos procuram querem saber qual a principal iniciativa de prevenção de fraudes", afirma a coordenadora-geral de pós-graduação do Ibmec/SP, Rina Pereira. Segundo ela, que dá cursos para empresas, o objetivo é trabalhar os dilemas que as empresas têm em relação a cor-



Lava Jato. Operação levou à prisão importantes executivos

“

Essa sanha por treinamentos e implementação de programas de compliance surgiu com a nova Lei Anticorrupção, após a Lava Jato.”

Kevin Altit  
ADVOGADO, SÓCIO DO  
ESCRITÓRIO MATTOS FILHO

rupção e ética.

**Custos.** Patricia Agra afirma que, apesar da corrida pela implementação de programas de compliance, muitas companhias menores ainda estão fora desse universo. Isso porque a criação de códigos de conduta e todos os canais para evitar a corrupção custam caro. Pode variar entre R\$ 500 mil e R\$ 3 milhões, afirmam especialistas. "Infelizmente, muitas empresas ainda têm programas para inglês ver. A procura pela implementação cresceu bastante, mas deveria ser maior", diz Patricia.

Segundo a coordenadora do Proimpro - departamento de pesquisa em governança e compliance - da Fundação Instituto de Administração (FIA), Fábila Cunha, apesar de a legislação e a regulação nas áreas de governança terem melhorado significativamente nos últimos anos, é preciso agora focar na execução - sobretudo na ponta da cadeia, o que abrange pequenas e médias empresas. "É preciso que haja um desdobramento da cultura de compliance em toda a cadeia produtiva, chegando nos pequenos, nos fornecedores, na gestão de terceiros."

Altit, da Mattos Filho, concorda. Mas ele vê avanços desde a Lava Jato. Segundo o advogado, durante muitos anos, as empresas compravam programas de compliance e engavetavam. Ou seja, não havia efetividade nas regras. Hoje as corporações estão de olho não só na questão da corrupção, mas como lidar com crises em geral. É o caso do acidente em Mariana e do incêndio em tanques de combustível no Porto de Santos, em 2015.

"As empresas querem saber como atuar num momento de crise como esses e também se antecipar a esses problemas, serem proativos", diz o sócio da Mattos Filho. COLABOROU ANNA CAROLINA PAPP

## Instituições de ensino investem em cursos de governança

Disciplina não é nova, mas com o aumento da procura, currículos foram ampliados; existem até cursos customizados

Os temas de governança e compliance não são totalmente novos nas grades curriculares brasileiras - mas foram elevados a outro patamar nos últimos tempos. A Fundação Instituto de Administração (FIA), por exemplo, tem MBAs para gestão de fraudes corporativas há sete anos, com foco em controladoria e ações de mitigação de risco, mas aumentou de forma expressiva essa abordagem tanto nos currículos como no leque de cursos.

"Tivemos um olhar pioneiro, muito antes desse 'boom' da temática de corrupção no País", aponta Fábila Cunha, coordenadora de Proimpro, um departamento de pesquisa da FIA em governança e compliance. "Porém, com a Lava Jato e os outros grandes casos que despontaram na mídia, esse tema foi crescendo, o que nos levou a aumentar os currículos dos nossos cursos."

Hoje, a instituição ministra seis cursos nessa área, que tem ganhado cada vez mais destaque. "Com a Lei Anticorrupção, de 2013, e o decreto 1.420, de

2015, que a regulamentou, trouxemos a regulação do compliance para dentro dos cursos. Agora, ele aparece em todas as áreas da empresa", diz.

Para além das práticas anticorrupção e da relação das empresas com o governo, ela afirma que surgiu uma demanda de práticas de compliance na relação privado-privado - ou seja, entre os próprios entes privados. "Trabalhamos ética na relação entre parceiros comerciais, compliance trabalhista, de infraestrutura, bancário e até na área de saúde", exemplifica.

Na Fundação Getúlio Vargas, também já havia há mais de dez anos cursos abertos nas áreas de controladoria e auditoria. Mas foi há dois anos que o currículo ficou mais específico. "Os grandes escândalos, como a Lava Jato e os episódios com a Samarco e a JBS, por exemplo, foram uma alavanca para a gente engrossar as nossas disciplinas de governança e compliance", afirma o coordenador do MRA Executivo em Finanças Controladoria, Auditoria e Compliance, Betovem Coura.

Ele conta que, além dos cursos abertos e a distância, a fundação ministra cursos corporativos sob demanda, que são feitos "a quatro mãos", com treinamento customizado para



Disciplina. Turma de estratégia e governança do MBA da Fundação Getúlio Vargas

executivos. "As empresas começaram a nos procurar para melhorar suas práticas de governança. A demanda foi gigante. Logo, como estamos em contato direto com o mercado, sentimos necessidade de oferecer também cursos abertos nessa área."

Hoje, o perfil dos alunos desse curso, que tem duração de 18 meses, é de profissionais das áreas de Negócios, Contabilidade, Economia e Direito. As turmas variam de 30 a 40 alunos. "Mantemos as turmas pequenas para trabalhar melhor os casos", aponta. A fundação também tem um curso de curta duração em compliance e anticor-

rupção, em São Paulo.

Coura afirma que as práticas de governança se disseminaram, mas ainda estão muito restritas a empresas presentes nos grandes centros metropolitanos, sobretudo em São Paulo, onde se encontram filiais de grandes multinacionais. "As empresas têm medo de legislação e de multas tributárias ou trabalhistas, mas agora também se preocupam com a imagem ser manchada. Em São Paulo, as empresas entenderam isso e se atualizaram rapidamente; mas a gente tem um país gigante", diz. "Ainda há muitas empresas que acham que isso é burocracia para cum-

prir legislação e evitar multa."

O Insper também tem dois cursos de compliance e gestão de compliance, que começam este mês. No primeiro, o objetivo é mapear os riscos e implementar o programa. Depois de implementado, é preciso fazer a gestão, afirma o coordenador de Educação Executiva do Insper, Rodrigo Amantea. Segundo ele, de 2013 para cá, foram 47 turmas no curso de compliance.

No Ibmec, os cursos são customizados de acordo com os pedidos das empresas. Mas, a partir de outubro, a instituição estreia um curso de pós-graduação. ANNA CAROLINA PAPP e R.P.