

Princípios Empresariais para Combater o Suborno: Documento Guia
Transparency International

Edição II, agosto de 2003

Conteúdo

1	Introdução.....	
2	Os Princípios Empresariais.....	
3	Objetivos.....	
4	Desenvolvimento de um Programa para Combater o Suborno	
5	Alcance do Programa	
5.1	Subornos	
5.2	Contribuições políticas.....	
5.3	Contribuições de caridade e patrocínios.....	
5.4	Pagamentos de facilitação.....	
5.5	Presentes, cortesia e despesas.....	
6	Requisitos de Implementação do Programa	
6.1	Organização e responsabilidades.....	
6.2	Relações de negócio	
6.2.1	Subsidiárias e empresas conjuntas (joint ventures)	
6.2.2	Representantes	
6.2.3	Empreiteiros e fornecedores	
6.3	Recursos humanos.....	
6.4	Capacitação.....	
6.5	Delatando anomalias e buscando orientação.....	
6.6	Comunicação.....	
6.7	Controles internos e auditoria	
6.8	Follow-up e revisão.....	

Embora este Documento Guia dos Princípios Empresariais para Combater o Suborno tenha sido publicado pela Transparency International, os conteúdos do mesmo não constituem necessariamente, nem pretendem constituir, uma declaração definitiva de política de TI sobre o amplo espectro de importantes assuntos relacionados à prática comercial cobertos no presente documento. Muitas destas questões continuarão sendo debatidas dentro da família da TI e a política continuará evoluindo com o tempo, o que torna inapropriado tratar de estabelecer políticas definitivas em um momento da história no qual os acontecimentos se sucedem com tanta rapidez.

Prefácio

Transparency International e Social Accountability International orgulham-se de ter facilitado a iniciativa dos Princípios Empresariais para Combater o Suborno como parte do compromisso assumido pela TI de estimular o fortalecimento da probidade tanto no setor privado como no público. A TI, trabalhando como parte de uma coalizão conformada por uma grande diversidade de sócios, pretende gerar e desenvolver enfoques práticos de luta contra a corrupção. Os princípios Wolfsberg contra a lavagem de dinheiro e os Pactos de Integridade da TI são exemplos de projetos atualmente colocados em prática de forma paralela.

O desenvolvimento dos Princípios Empresariais ajusta-se ao enfoque implementado pela TI para trabalhar em coalizão e, tanto a TI como a Comissão Diretiva, consideram este projeto a primeira etapa de um processo de longo prazo de empreendimentos junto ao setor privado, com o propósito de desenvolver e elevar os padrões de prática na luta contra a corrupção. O desenvolvimento dos Princípios Empresariais foi encarregado a uma Comissão Diretiva cujos membros vêm do setor privado, do mundo acadêmico, dos sindicatos e outras organizações não governamentais. As organizações às quais seus membros pertencem estão enumeradas no documento dos Princípios Empresariais.

A publicação destes Princípios Empresariais oferece pela primeira vez um abrangente marco de referência ao qual pode recorrer o setor privado quando for necessário implementar ferramentas para lutar contra a corrupção, além de ser uma orientação para as empresas que queiram desenvolver suas próprias políticas e práticas. O conteúdo dos Princípios Empresariais foi disposto de forma pragmática, com a finalidade de que sua aplicação seja prática e útil para a maioria das empresas, e para que estas não se sintam intimidadas pela complexidade da tarefa ou pela exigência de que sua implementação possa representar para os recursos existentes. Os Princípios Empresariais refletem o ponto de vista consensual da Comissão Diretiva, embora não necessariamente as políticas de seus membros individuais sobre questões particulares.

Confiamos que os Princípios Empresariais venham a se fortalecer e evoluam à medida que se adquira experiência e se elevem os padrões de prática. Também deverão evoluir com a finalidade de satisfazer a crescente demanda de governança corporativa mais transparente e maior probidade no mundo dos negócios, formulada pela sociedade civil e por todas as partes interessadas. Com o tempo, estas práticas poderão vir a converter-se em normas para a maioria das empresas e, possivelmente, por fim vir a ser incorporadas aos Princípios Empresariais. Também desejamos que os Princípios Empresariais favoreçam o processo de compartilhar informação sobre as melhores práticas.

A TI produziu este Documento Guia com o propósito de oferecer uma referência orientadora dos Princípios Empresariais e informações práticas para aqueles que desejem implementá-los ou antecipar suas próprias práticas. Esperamos que o presente Documento Guia seja de utilidade e a TI deseja continuar desempenhando um papel ativo no que diz respeito a estimular o desenvolvimento posterior dos Princípios Empresariais

Jermyn Brooks
Transparency International
Presidente, Comissão Diretiva, Princípios Empresariais para Combater o Suborno

Agosto de 2003

1 Introdução

A Transparency International (TI) preparou este Documento Guia dos Princípios Empresariais para Combater o Suborno com o propósito de esclarecer e dar sustentação aos Princípios Empresariais, além de sugerir algumas medidas que as empresas podem adotar na implementação de seus Programas contra o Suborno.

Nos últimos anos aumentou drasticamente a necessidade das empresas de contar com um marco de referência para combater o suborno. Os escândalos corporativos de alto perfil deflagraram a preocupação e estimularam o debate sobre a governança e a prestação de contas no mundo dos negócios, e a probidade da conduta executiva corporativa. Questiona-se o papel desempenhado pelas doações políticas, e os trágicos eventos de 11 de setembro aceleraram o ritmo do debate contra a corrupção ao revelar os vínculos existentes entre a corrupção e o terrorismo.

A iniciativa dos Princípios Empresariais começou em 1999 como um estudo de viabilidade realizado por Transparência Internacional e Social Accountability International (SAI), a partir de sugestões apresentadas por empresas e pela sociedade civil em geral. Foi criada então uma Comissão Diretiva formada por representantes do mundo empresarial e da sociedade civil, com o propósito de trabalhar juntos no desenvolvimento de um marco comum a ser utilizado pelo setor empresarial. A TI e seus sócios acreditam que este trabalho poderia muito bem complementar a Convenção contra o Suborno da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE¹ que penaliza o suborno de funcionários públicos estrangeiros.

Nos últimos anos, as exigências impostas ao setor privado aumentaram com relação à ética nos negócios e ao conceito mais amplo de responsabilidade social. Em uma economia de mercado, o mundo comercial procura maximizar o retorno que os acionistas terão. Este enfoque imediatista, voltado apenas aos lucros, deveria ser substituído por uma orientação de longo prazo que compreenda as demandas de todas as partes interessadas como pré-requisito da sustentabilidade corporativa.

As práticas comerciais corruptas representam um sério risco à sustentabilidade da empresa no longo prazo e podem minar profundamente sua reputação e o valor para os acionistas. Em resposta ao cenário comercial em mutação, caracterizado pela maior pressão exercida pelas partes interessadas, em favor de uma prestação de contas mais transparente e práticas comerciais mais sólidas, as empresas não se limitam apenas a cumprir estritamente a lei mas também desenvolvem seus próprios códigos de conduta e princípios empresariais com a finalidade de implementar políticas internas apoiadas em claros padrões éticos.

As mais recentes convenções internacionais, em especial a Convenção da OCDE, paralelamente abrem caminho para o desenho de um marco jurídico mais restritivo para as transações comerciais internacionais. As empresas ou seus empregados já não podem se envolver em práticas corruptas e de suborno sem correr o risco de sofrer graves conseqüências tanto no âmbito nacional como no internacional. O

¹ Convenção da OCDE para Combater o Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, 1997.

suborno é um dos problemas mais sérios que o mundo dos negócios enfrenta, mas até agora não havia sido dado a ele a mesma importância dentro da agenda de responsabilidade social corporativa, que é atribuída ao meio ambiente ou aos direitos humanos. Apesar de atualmente existirem algumas diretrizes corporativas e padrões setoriais em vigor, que abordam diferentes facetas do comportamento corporativo, nenhum deles abordou o problema do suborno de maneira específica e profunda. O objetivo dos Princípios Empresariais é resolver essa brecha e proporcionar um marco de referência na forma de uma ferramenta prática à qual o setor empresarial possa recorrer.

Um marco para o setor empresarial

Os Princípios Empresariais foram criados com o propósito de que as empresas os utilizem como uma ferramenta que reflita as boas práticas contra o suborno e como um padrão de referência com o qual a empresa pode comparar suas próprias práticas. Deveriam servir de ponto de partida para avaliar ou desenvolver práticas. A luta contra o suborno não apenas mostra os valores intrínsecos da empresa, mas também inclui um exercício de gestão do risco. Os níveis de risco irão variar de empresa para empresa, e portanto cada empresa abordará os diferentes assuntos que cobrem os Princípios Empresariais com maior ou menor intensidade. Os Princípios Empresariais referem-se especificamente ao suborno e portanto tratam em detalhe apenas um aspecto das questões cobertas pelos Códigos de Conduta. Assim, não podem de maneira nenhuma substituir todo um Código de Conduta.

Os esforços são concentrados no combate ao suborno

Os Princípios Empresariais concentram-se no suborno e não na corrupção em geral. A corrupção é um conceito mais amplo e para abordá-la em sua totalidade precisaríamos considerar questões adicionais que superam o amplo espectro desta iniciativa. Os Princípios Empresariais incluem todos os principais assuntos relacionados, que são reconhecidos como parte de uma agenda corporativa mais ampla para combater o suborno, com exceção da lavagem de dinheiro.

A definição de suborno utilizada nos Princípios Empresariais é a seguinte: "oferecimento ou aceitação de qualquer tipo de presentes, empréstimos, honorários, retribuição ou qualquer outra vantagem prometida ou oferecida por qualquer pessoa ou a ela, com a intenção de induzi-la a realizar uma ação desonesta, ilegal ou que possa ocasionar perda de confiança, na condução das atividades comerciais da empresa"².

Esta constitui uma definição ampla que corresponde às empresas. Cobre o abuso de autoridade, violação da confiança ou ações ilegais cometidas por empregados ou terceiros enquanto atuam em representação da empresa. O suborno pode ser ativo ou passivo. Considera-se que estamos diante de um ato de suborno ativo quando o empregado ou um terceiro ou um representante da empresa, comete um ato de corrupção ao fazer uma oferta ou tentar subornar. Pelo contrário, quando o empregado ou representante da empresa procura obter, decide aceitar ou, efetivamente aceita um suborno, estaríamos diante de um caso de suborno passivo.

² Definição desenvolvida pela Comissão Diretiva.

A Comissão Jurídica do Reino Unido desenvolveu uma útil definição da corrupção em um anteprojeto de Lei sobre Corrupção no ano de 2003³. A definição (reformada levemente para os efeitos do presente Guia) diz: “Em essência o conceito [de corrupção] é o que se refere a induzir uma pessoa a atuar de determinada maneira, no entendimento de que é provável que tal pessoa atue assim *principalmente* em troca da outorga de uma vantagem (oferecimento de suborno) a favor dessa pessoa ou de um terceiro”.

Portanto, deve-se considerar que a pessoa que outorga uma vantagem a favor de outra o faz de forma corrupta se a intenção subjacente for que a outra pessoa, no desempenho de suas funções, atue ou deixe de atuar de determinada maneira, e se considera que ao fazê-lo, é provável que a outra pessoa atue assim *principalmente em troca da outorga da citada vantagem*.

Do mesmo modo, “atuar de forma corrupta” também compreende a aceitação de uma vantagem, quando se acredita que ela foi oferecida de forma corrupta (aceitação de um suborno), ou quando se atua como consequência dessa vantagem (proceder em razão de um suborno). Em todo caso, é irrelevante se o destinatário final do suborno for a pessoa que está sendo subornada, ou um terceiro. Tampouco é relevante se a pessoa que recebe o suborno de fato atua, ou não atua, como lhe foi solicitado; a aceitação em si é um ato de corrupção.

Arraigando valores e uma cultura para combater o suborno

Uma consideração chave na hora de desenvolver os Princípios Empresariais foi conseguir um equilíbrio entre um enfoque apoiado em valores e um enfoque apoiado no cumprimento. Não é o suficiente confiar somente em um conjunto detalhado de normas que exijam o cumprimento por parte dos empregados e sócios comerciais. Em geral, pensa-se que o enfoque apoiado no cumprimento garante a observância dos requisitos legais correspondentes. Para qualquer empresa internacional, um programa de cumprimento apoiado em princípios jurídicos pode rapidamente transformar-se em algo incontrollável porque as leis em vigor diferem conforme o país. Muitas empresas, portanto, implementaram valores e políticas comerciais globais de maneira tal que lhes permita implementar de forma eficaz as estratégias contra o suborno. Com esta finalidade, as empresas precisam arraigar uma cultura para evitar o suborno nas atividades comerciais, em virtude da qual os empregados e sócios comerciais não sentirão que estão apenas cumprindo normas, mas se sentirão motivados por políticas comerciais com uma base ética e, assim, disporão de liderança, habilidade e recursos necessários para que os processos da empresa contra o suborno alcancem seu objetivo.

Os Princípios Empresariais incluem elementos tanto do enfoque apoiado em princípios como do enfoque apoiado no cumprimento, com a finalidade de obter um equilíbrio efetivo. Mais adiante esta questão é abordada em maiores detalhes.

Boa prática versus a melhor prática

Os Princípios Empresariais estão posicionados em nível de boas práticas, mais do

³ *Legislando o Código Penal: Corrupção, No. 248, março de 1998*

que em nível de melhores práticas, para assim garantir um potencial mais elevado de adoção por parte das empresas. Os três testes de campo que foram realizados na Índia, no Azerbaijão e na Suíça submeteram os Princípios Empresariais a situações típicas da vida real. Os resultados confirmaram que o enfoque era pertinente. Avaliamos que os Princípios Empresariais irão se fortalecer ainda mais com o passar do tempo, mas nesta etapa, a intenção é que eles sejam um material de valor imediato e utilidade prática para uma ampla gama de empresas, inclusive as de menor tamanho.

Subornos dentro do setor privado

Os Princípios Empresariais cobrem todas as modalidades de suborno, quer seja de funcionários públicos ou dentro do setor privado. De um ponto de vista empresarial, o fato de a outra parte ser um funcionário público ou outra pessoa dentro do setor privado é indiferente. Inclusive o suborno pode ser perpetrado dentro da própria empresa, como por exemplo, no caso de um empregado que suborna para conseguir uma promoção ou obter uma entrevista de trabalho para um amigo ou parente.

O potencial de corrupção no setor privado é tão alto quanto no setor público. As maiores empresas internacionais geram lucros que superam o Produto Interno Bruto – (PIB) de muitos países. A divisão entre setor público e privado também se diluiu em função das privatizações, das iniciativas de financiamento público, das empresas conjuntas (joint ventures), da transferência de responsabilidades para agências executivas e da contratação de muitas atividades através de terceirização (outsourcing). Estas alterações oferecem oportunidades para fugir das proibições em vigor que dizem respeito apenas ao suborno de funcionários públicos. Em uma economia globalizada, o suborno dentro do setor privado ultrapassa as fronteiras, da mesma maneira que o suborno de funcionários públicos também se internacionalizou.

Por esta razão, os Princípios Empresariais não fazem distinção em relação à maneira como o suborno é perpetrado, quer se trate de atos de suborno dentro do setor privado ou com funcionários públicos.

Subornos em escala nacional e internacional

Embora os esforços regulatórios mais recentes tenham-se concentrado na penalização do suborno de funcionários públicos estrangeiros, os Princípios Empresariais abrangem também os atos de suborno em escala nacional. O papel a ser desempenhado pelos Princípios Empresariais será o de auxiliar as empresas no desenvolvimento de suas próprias políticas e processos destinados a combater o risco de se verem envolvidas em atos de suborno tanto em seu país como no exterior.

O tamanho da empresa

O que se pretende com os Princípios Empresariais é que eles possam ser utilizados por qualquer empresa, sem importar seu tamanho.

Todas as empresas devem acatar as leis relativas ao suborno. As conseqüências do suborno para uma pequena empresa podem ser relativamente tão graves para suas operações, como aquelas que uma empresa maior sofreria. As pequenas e médias empresas, ao tomar contato pela primeira vez com os Princípios Empresariais,

poderiam pensar que eles são elaborados para serem utilizados por empresas de maior envergadura, uma vez que apresentam um enfoque abrangente para combater o suborno, que pode dar a impressão de superar suas próprias necessidades e recursos. Entretanto, inclusive uma pequena empresa pode ajustar o Programa de acordo com os riscos específicos que suas atividades oferecem, e assim fazer com que os Princípios Empresariais sejam mais viáveis.

O valor dos Princípios Empresariais reside em transformar-se em uma ferramenta que proporcione um marco de referência pronto para ser utilizado sempre que as pequenas e médias empresas necessitarem.

Tipos de empresas

O termo “empresa” é utilizado em todos os Princípios Empresariais em lugar do termo “companhia” para denotar as diferentes estruturas societárias que existem no setor privado. “Empresa”, como utilizado nos Princípios Empresariais, inclui qualquer tipo de entidade comercial privada como, por exemplo, sociedades com ações privadas ou públicas, empresas unipessoais, entidades executivas de propriedade do governo, sociedades coletivas, sociedades em comandita simples e empresas conjuntas (joint ventures). A estrutura jurídica da empresa definirá o enfoque que ela irá assumir com relação à política de conduta e prestação de contas que adotar. Uma sociedade que é cotada em Bolsa deverá responder perante seus acionistas, enquanto que uma empresa tipo escritório de advocacia deverá fazê-lo perante seus sócios. As empresas de propriedade absoluta ou de propriedade de uma família, podem adotar enfoques de condução e transparência diferentes daqueles das empresas que têm seu capital acionário diversificado; mas os Princípios Empresariais são igualmente aplicáveis a todas.

Verificação e certificação

Os Princípios Empresariais não devem ser entendidos como uma norma, por isso não impõem às empresas requisitos específicos de rendimento, nem tampouco exigem a certificação de um organismo externo. Entretanto, as empresas podem utilizá-los como ponto de partida para desenvolver sistemas destinados à avaliação do rendimento. Tal avaliação pode ser realizada por uma auditoria interna, ou através de uma verificação e certificação independente. As empresas podem optar por adquirir experiência e dividir os custos fazendo uma avaliação gradual; por exemplo, uma corporação multinacional pode começar com uma de suas subsidiárias ou, no caso de uma empresa apenas com operações locais, começaria por uma de suas divisões operacionais. As agências de certificação especializadas desempenharão um papel central no desenvolvimento do formato para apresentar a informação de verificação. A experiência em outros setores sugere que algumas empresas darão preferência a que seja feita uma verificação externa de seu cumprimento do Programa.

Estrutura do Documento Guia

O Documento Guia inclui comentários sobre cada seção do documento correspondente aos Princípios Empresariais e, para facilitar sua consulta, enuncia-se a seção correspondente dos Princípios Empresariais antes do começo de cada seção do Documento Guia. Foi utilizado um formato dividido em três partes: antecedentes, implementação e, para algumas seções, perguntas e respostas sobre questões chave.

2 Os Princípios Empresariais

Os Princípios Empresariais estabelecem que:

- ***A empresa proibirá o suborno em qualquer de suas formas, seja direto ou indireto***
- ***A empresa se comprometerá a implementar um Programa para combater o suborno***

Estes Princípios Empresariais estão apoiados em um compromisso com os valores fundamentais de integridade, transparência e prestação de contas. As empresas deverão tentar criar e manter uma cultura interna inclusiva apoiada na confiança, na qual o suborno não será tolerado.

O Programa é formado pela totalidade dos esforços contra a corrupção da empresa incluindo valores, políticas, processos, capacitação e orientação

Antecedentes

Os Princípios Empresariais apóiam-se nos dois Princípios enunciados nesta seção. O uso do verbo no futuro enfatiza a necessidade de que as empresas satisfaçam os requisitos dos Princípios.

O primeiro Princípio deixa em claro que as empresas deverão proibir, e não tolerar, o suborno em qualquer de suas formas. O uso dos termos “direto ou indireto” significa que a empresa não só deverá proibir o suborno (ou tentativas de suborno) direto em suas atividades a favor de terceiros mas também não deverá tolerar o suborno perpetrado por intermediários.

O Princípio que requer que a empresa implemente um Programa, constitui um meio de instrumentação do primeiro Princípio. Sua importância é tal que é incluído como Princípio, apesar de na verdade não ser um Princípio, mas sim um requisito de procedimento. O termo “Programa” como é utilizado nos Princípios Empresariais, refere-se à totalidade dos esforços da empresa contra o suborno, incluindo os valores, políticas, implementação, processos, atividades e pautas de orientação.

3 Objetivos

Os objetivos dos Princípios Empresariais são os seguintes:

Oferecer um marco para as boas práticas empresariais e estratégias de gestão de risco para combater o suborno.

Assistir às empresas para:

- a) Erradicar o suborno*
- b) Demonstrar seu compromisso no combate ao suborno*
- c) Realizar uma contribuição positiva com a finalidade de melhorar os padrões empresariais de integridade, transparência e prestação de contas, onde quer que operem.*

Antecedentes

O objetivo principal – garantir que as atividades comerciais se desenvolvam dentro de um contexto livre de suborno – é uma meta empresarial e coloca a ênfase nos benefícios decorrentes de aplicar os Princípios Empresariais como se fossem parte de um caso de negócios.

O suborno é parte do conjunto de riscos que a Diretoria e a gerência da empresa deverão avaliar, e com relação aos quais deverão tomar medidas pertinentes com o objetivo de minimizá-los.

Poderia ser estipulado como um dos requisitos de pré-qualificação no caso de grandes contratos, que os licitantes apresentem evidências da implementação dos Princípios Empresariais.

A aplicação do Programa não significa que uma empresa esteja imunizada em relação ao suborno, toda empresa poderia envolver-se em um ato extraordinário de suborno. Se devido á violação de uma norma, fosse iniciado um processo judicial, a existência do Programa poderia ser uma circunstância atenuante em algumas jurisdições, em atenção a quê o juiz deveria pronunciar uma sentença ou resolução mais benigna.

Demonstrar que existe um compromisso é importante, uma vez que demonstra liderança aos empregados e sócios comerciais e envia uma mensagem àqueles que possam tentar atuar de maneira corrupta em sua interação com a empresa. Também é útil como parte de uma campanha para melhorar a sua reputação.

Finalmente, as empresas devem assumir o objetivo de construir capacidade contra o suborno onde quer que operem. Retorna como benefício da própria empresa construir a integridade do ambiente onde se desenvolve. Ao trabalhar com outras empresas, governos, a sociedade civil e o público em geral, podem-se fortalecer os sistemas contra o suborno e pode-se estimular a criação de culturas que o combatam.

4 Desenvolvimento de um Programa para Combater o Suborno

Os Princípios Empresariais estabelecem que:

- 4.1 *A empresa deverá desenvolver um Programa que reflita seu tamanho, setor empresarial, riscos potenciais e lugares onde opera que, claramente e com razoável detalhamento, articule os valores, políticas e procedimentos que forem necessários utilizar para evitar práticas de suborno em todas as atividades onde tenha efetivo controle.*
- 4.2 *O Programa deverá ser elaborado em conformidade com as leis aplicáveis para combater o suborno em todas as jurisdições nas quais a empresa opera, especialmente com as leis diretamente relacionadas com suas práticas empresariais.*
- 4.3 *A empresa deverá desenvolver o Programa levando em consideração a opinião dos empregados, sindicatos e outras entidades que reúnam os trabalhadores.*
- 4.4 *A empresa deverá assegurar uma fluida comunicação com as partes interessadas para contar com informação permanente de todos os aspectos significativos para o efetivo desenvolvimento do Programa.*

A Seção 4.1 estipula que a empresa deverá desenvolver um Programa adequado às suas circunstâncias particulares, voltado a avaliar o risco específico de que ocorram incidentes de suborno. Isto fará parte de um processo de avaliação de risco mais amplo. O desenvolvimento de um Programa não é um exercício único e excepcional, mas um processo de melhora contínua na colocação em prática, follow-up e apresentação de informação.

A Seção 4.2 reconhece que será necessário que a empresa que desenvolve suas atividades em vários países, submeta-se às leis daqueles países contra o suborno. Entretanto, os princípios que fazem parte do Programa deveriam ser de aplicação universal sem importar o país em questão.

Essencialmente, a Seção 4.3 estabelece que a eficácia do Programa dependerá da cooperação, motivação e capacidades dos empregados da empresa. Para que se obtenha a participação dos empregados, eles deverão contribuir para o desenvolvimento do Programa, e o processo deverá ser genuinamente interativo. A vantagem é que assim se podem definir políticas realistas e o processo adequado, que irá revigorar os canais de comunicação do Programa através da interação com os empregados.

Os sindicatos e outros organismos representativos dos trabalhadores, sempre que existirem, deverão participar por meio de debates informais e de um processo de consulta formal. As reuniões departamentais, avaliações e pesquisas de opinião também deverão considerar o desenvolvimento do Programa. Isto irá assegurar a solidez do processo e será especialmente útil em áreas tais como capacitação, estabelecimento de canais efetivos de apresentação de queixas, sanções e processos disciplinares. Pode-se capacitar tanto os líderes sindicais como o restante dos

empregados. A participação dos sindicatos motivará seus membros a difundir o Programa da empresa, e dessa forma os esforços contra o suborno gozarão de maior autoridade.

A Seção 4.4 reconhece a crescente importância para as empresas de considerar as expectativas das “partes interessadas”. A realização de consultas com as partes interessadas é uma boa maneira para a empresa saber não apenas se as percepções externas de suas atividades são coerentes com suas próprias percepções internas, mas também se constitui em uma fonte de informações sobre como melhorar suas práticas.

5 Escopo do Programa

Ao desenvolver seu Programa para combater o suborno, a empresa deverá analisar quais são as áreas que representam o maior risco.

O Programa deverá abordar as formas mais comuns de suborno que correspondem à empresa, mas deverá cobrir no mínimo as seguintes áreas:

Antecedentes

A empresa deve realizar avaliações regulares com o propósito de determinar os riscos de suborno em suas atividades em relação com os países nos quais opera, os setores comerciais nos quais se desenvolve, e suas práticas empresariais. Isto servirá de base para o desenvolvimento de seu Programa e para rastrear e medir o desempenho e a melhora.

O Índice de Percepção da Corrupção da TI⁴ e o Índice de Fontes de Suborno⁵, ambos publicados pela Transparency International, podem ajudar as empresas a identificar os países e setores onde existe maior risco de suborno.

O alcance dos Princípios Empresariais limita-se a combater o suborno, e a Seção 5 identifica e fornece orientação sobre as áreas específicas que têm mais probabilidade de apresentar riscos de suborno, ou nas quais é difícil definir se um determinado ato constitui suborno.

A lavagem de dinheiro, apesar de representar um risco significativo, não está catalogada especificamente nos Princípios Empresariais. A posição mais complicada para os bancos, especialmente com relação a outros riscos organizativos e relativos à reputação, está coberta nos Princípios Wolfsberg⁶.

⁴ O Índice de Percepção da Corrupção estabelece um ranking de países de acordo com a percepção que se tem da corrupção que reina entre funcionários públicos e políticos.

⁵ O Índice de Fontes de Suborno é um estudo abrangente que analisa o pagamento de subornos dentro do comércio internacional. Examina fatores chave que acarretam a corrupção, cobre as práticas desleais de comércio, avalia o conhecimento do setor privado com relação à Convenção da OCDE que declara ilícito o suborno de funcionários públicos estrangeiros, e inclui um Ranking do Setor Industrial.

<http://www.transparency.org/cpi/index.html>

⁶ Conjunto de diretrizes globais contra a lavagem de dinheiro desenvolvidas pelo Grupo Wolfsberg de Bancos Privados Internacionais em colaboração com a Transparência Internacional, lançado em outubro de 2000. www.wolfsberg-principles.com

5.1 Subornos

Os Princípios Empresariais estabelecem que:

- 5.1.1 *A empresa irá proibir oferecer, entregar ou aceitar todo tipo de suborno, qualquer que seja sua forma, inclusive comissões clandestinas, em qualquer instância de um pagamento contratual, ou o uso de outros meios ou caminhos para proporcionar benefícios inapropriados a clientes, representantes, empreiteiros, fornecedores, empregados dos mesmos ou funcionários do governo.*
- 5.1.2 *A empresa também deverá proibir que o empregado coordene ou aceite subornos ou comissões clandestinas de clientes, representantes, empreiteiros, fornecedores, empregados dos mesmos ou funcionários do governo, para benefício do empregado ou de seus familiares, amigos, associados ou conhecidos.*

Antecedentes

A Seção 5.1 desenvolve em maiores detalhes o Princípio enunciado na Seção 2: “A empresa proibirá o suborno em qualquer de suas formas”. A seção destaca a diferença entre o suborno iniciado pela empresa como parte de suas operações e o suborno perpetrado por um empregado sem que a empresa tenha conhecimento do fato.

O núcleo central do Programa da empresa deve ser a proibição do suborno: uma afirmação clara, respaldada pelos sistemas e pelas práticas, de que a empresa não irá tolerar que seus empregados, ou terceiros que representem a empresa, envolvam-se em atos de suborno. A empresa deverá estender este requisito a suas relações de negócios com sócios comerciais como empreiteiros e fornecedores.

As “comissões clandestinas” constituem uma forma particular de suborno e, em geral, têm dois aspectos diferenciais. Frequentemente, o empregado é quem oferece ou recebe a comissão clandestina sem que o empregador tome conhecimento, e tem lugar ao mesmo tempo ou depois de fechada uma transação comercial. Os Princípios Empresariais tratam as “comissões clandestinas” como os subornos em geral e elas devem ser abordadas da mesma maneira.

5.2 Contribuições Políticas

Os Princípios Empresariais estabelecem que:

- 5.2.1 *A empresa, seus empregados ou representantes não deverão realizar contribuições diretas ou indiretas a partidos políticos, organizações ou particulares envolvidos na política, em troca de obter vantagens nas transações de natureza comercial.*
- 5.2.2 *A empresa deverá tornar públicas todas suas contribuições políticas.*

Antecedentes

A intenção desta seção é evitar que as contribuições políticas sejam utilizadas como subornos com a finalidade de ganhar a concessão de contratos, comprar o acesso a pessoas influentes que definem as políticas, ou influenciá-las para obter um benefício em particular. Esta seção não afirma que as empresas não devam realizar contribuições políticas quando estas atenderem fins legítimos, como o apoio do sistema democrático em alguns países. Entretanto, algumas empresas proibiram todo tipo de contribuição política uma vez que elas podem ser utilizadas de maneira inadequada para obter vantagens desleais, podem ser um meio de cultura de corrupção nos processos políticos e representam uma área de risco em relação ao dano que a reputação da empresa possa sofrer.

Alguns países não exigem que as contribuições políticas sejam divulgadas, mas já que a transparência é a melhor defesa que se pode utilizar contra as más práticas, os Princípios Empresariais exigem que se divulgue toda contribuição política para promover o objetivo de combater o suborno.

Os Princípios Empresariais não especificam como deve ser tornada pública tal informação, mas determinam que o método selecionado para este fim deve garantir o fácil acesso do público à mesma.

Definição de contribuições políticas

As contribuições políticas compreendem toda contribuição, em dinheiro ou em espécie, realizada com o propósito de apoiar uma causa política. As contribuições em espécie podem incluir a oferta de bens ou serviços, publicidade ou atividades de promoção que apoiem um partido político, compra de entradas para eventos de arrecadação de fundos e contribuições a organizações de pesquisa muito vinculadas a um partido político.

Implementação

Condições que deverão ser cumpridas se a empresa optar por realizar contribuições políticas

A empresa deverá definir a política e os critérios a serem aplicados no momento de realizar contribuições políticas. A empresa deverá evitar situações nas quais as contribuições possam dar a impressão de que com elas tenta-se obter um contrato comercial ou algum tipo de vantagem como consequência direta da citada contribuição.

Se a empresa desejar apoiar um partido político em particular, então não devem ser realizadas contribuições políticas quando existir a possibilidade de a empresa se beneficiar com a adjudicação de contratos ou outros benefícios em curto ou médio prazo, se o partido em questão assumir o governo. Algumas empresas são fiéis à prática de contribuir com diversos partidos opositores, na tentativa de fortalecer o processo democrático no país, e não de obter alguma vantagem, a curto ou longo prazo.

Se a intenção da empresa for avaliar o processo político de maneira não partidária, o enfoque que poderia ser utilizado é o uso de um parâmetro, como por exemplo o tamanho relativo dos principais partidos políticos, a partir do número de bancas que tenham assumido nas últimas eleições. Apoiando-se nisto, as empresas poderiam optar por realizar contribuições proporcionais através de um organismo intermediário ou de um diretório não executivo.

É necessário revisar com cuidado as somas pagas a políticos a título de honorários de consultoria com a finalidade de garantir que não sejam valores excessivos pelo trabalho realizado e que não exista conflito de interesses. A revisão de práticas também deverá incluir a oferta, por parte da empresa, de cargos dentro da Diretoria ou em outras posições, a políticos que finalizam seu mandato. Do mesmo modo, as empresas deverão prever todos os benefícios em espécie ou outros privilégios colocados à disposição dos políticos como aqueles relativos a transporte, equipamento de escritório ou publicações.

Perguntas

Por que os Princípios Empresariais não proíbem as contribuições políticas?

A proibição total de realizar qualquer tipo de contribuição política continua sendo a exceção e não a regra. Considerando que os Princípios Empresariais encontram-se em nível de boas práticas, não se proíbem as contribuições políticas. Argumenta-se também que é incorreto proibir as contribuições políticas uma vez que em alguns países elas são utilizadas para apoiar o sistema democrático, pois proporcionam os recursos necessários para permitir aos partidos políticos desenvolver-se ou sobreviver. Entretanto, as contribuições políticas realizadas por empresas podem prestar-se ao abuso, e os recentes escândalos em muitos países parecem confirmá-lo. As controvérsias que surgiram a partir das doações políticas geraram um debate sobre se os partidos políticos devem receber ou não financiamento do estado.

Como se define o que é uma organização política ou pessoa política?

As organizações ou pessoas políticas, ao contrário dos partidos políticos, incluem comissões eleitorais, organizações filiadas ao partido, organismos de pesquisa alinhados com o partido, grupos de pressão ou encarregados de fazer *lobby*, causas alinhadas politicamente, funcionários partidários e candidatos.

Por que se faz referência aos empregados?

O propósito é impedir que os empregados sejam usados por uma empresa para realizar contribuições políticas utilizando recursos fornecidos pela empresa como remuneração, como por exemplo bonificações especiais.

Uma empresa pode realizar contribuições em jurisdições onde não se encontra legalmente constituída como tal?

Os Princípios Empresariais atualmente não excluem esta questão mas as empresas deverão ater-se às leis locais. A empresa deverá levar em consideração as leis tanto

de seu país de origem como do país onde é realizada a contribuição política.

De que maneira a OCDE e a FCPA (Lei de Práticas Corruptas no Estrangeiro) abordam a questão das contribuições políticas?

A Convenção da OCDE não proíbe explicitamente o suborno de partidos políticos no exterior ou seus funcionários, exceto em circunstâncias particulares como seria o caso de um político que ocupa um cargo público, ou que *de fato* estivesse desempenhando uma função pública, como o faria um funcionário de um partido político em um Estado dominado por um único partido.

Por outro lado, a proibição básica da FCPA contra o suborno declara ilícito que qualquer empresa norte-americana ofereça, pague ou prometa pagar um suborno a um partido político estrangeiro, funcionários de partidos ou candidatos para um cargo político no exterior, com a finalidade de obter ou reter negócios.

5.3 Contribuições de Caridade e Patrocínios

Os Princípios Empresariais estabelecem que:

5.3.1 A empresa deverá garantir que as contribuições de caridade e patrocínios não sejam utilizados como um subterfúgio para subornar.

5.3.2 A empresa deverá divulgar todas as suas contribuições de caridade ou patrocínios.

Antecedentes

Os Princípios Empresariais pretendem evitar tanto o suborno direto como o indireto. Devem ser tomados os devidos cuidados para evitar que as contribuições para obras de caridade e patrocínios sejam utilizadas como suborno indireto através de organizações de caridade, esportivas ou filantrópicas que façam as vezes de “testa-de-ferro” dos verdadeiros destinatários.

Divulgar a informação sobre as contribuições para obras de caridade e patrocínios abertamente e de maneira acessível é uma forma de abrir as portas ao olhar escrutinador da sociedade.

Definição de contribuições para obras de caridade e patrocínios

Por contribuições para obras de caridade entendem-se os pagamentos realizados em benefício da sociedade, com fins de caridade, educativos, de bem-estar social ou causas conexas. Os pagamentos são realizados sem nenhuma expectativa ou exigência de obter algum negócio em troca.

Por patrocínio entende-se todas as transações por meio das quais a empresa realiza um pagamento, em dinheiro ou em espécie, para associar seu nome a uma atividade ou a outra organização, em troca do qual obteria direitos e benefícios, como o direito de uso do nome da organização patrocinada, créditos publicitários nos meios de

comunicação, eventos e publicações, uso das instalações e oportunidades de promover seu nome, produtos e serviços. É uma transação comercial e ao mesmo tempo parte da estratégia de promoção e publicidade.

Implementação

Políticas e Processos

Formular políticas, critérios e processos não apenas constitui uma boa prática contra o suborno, mas também faz parte de uma estratégia de gestão efetiva das contribuições e patrocínios. Isto é especialmente válido quando as contribuições para obras de caridade são parte de um programa de investimento social. As empresas deverão definir níveis designados de aprovação das contribuições com um devido processo de auditoria e divulgação de informação.

Como qualquer transação comercial, o patrocínio deverá ser aprovado e integrado ao processo regular de compras. As empresas deverão garantir que o patrocínio não seja realizado em circunstâncias nas quais possa influenciar em um processo de licitação em curso.

Auditoria (due diligence)

As empresas devem assegurar-se de que quando realizam uma contribuição com fins de caridade ou quando iniciam atividades de patrocínio, não existam conflitos de interesse que possam afetar uma transação significativa. Isto poderia acontecer se uma pessoa que pode influenciar a decisão em relação a uma transação de grande volume tiver algum interesse ou relação familiar com a organização que recebe a doação ou que é beneficiária do patrocínio, e quando a influência ou o parecer desta pessoa em relação à transação possa ser percebida como influenciada por tal contribuição ou patrocínio.

Da mesma forma, os empregados e sócios comerciais da empresa deverão receber orientação sobre como evitar os conflitos de interesse que possam resultar das contribuições ou patrocínios realizados, a favor de organizações com as quais eles tenham alguma relação.

A empresa deverá tomar as precauções necessárias para aplicar as normas relacionadas com a prática de “conheça seu cliente” ao tratar com organizações de caridade e beneficiários do patrocínio, com o objetivo de garantir que a organização beneficiária não constitua uma espécie de intermediário de subornos. A empresa deverá revisar a viabilidade da organização destinatária, sua capacidade de realizar a atividade para a qual é destinada a citada doação ou o patrocínio, e também deverá exigir que relatório sobre seu desempenho a esse respeito. As doações a particulares deverão ser evitadas, mas se forem realizadas doações desta natureza, elas deverão ser aprovadas e monitoradas de perto pela gerência.

Follow-up, documentação e apresentação de informação

A empresa deverá fazer follow-up e rastrear as contribuições para obras de caridade e atividades de patrocínio para assegurar-se de que foram feitas com a finalidade estabelecida.

As contribuições às obras de caridade e patrocínios devem ser registrados com precisão, e a gerência deverá fazer revisões periódicas para assegurar-se de que os pagamentos efetuados estejam orientados de acordo com a política e as diretrizes estabelecidas.

As empresas que preferem realizar suas contribuições para obras de caridade de maneira reservada, podem ter a preocupação de que seu relatório venha a ser considerado como uma busca indevida de publicidade para suas atividades filantrópicas; mas se as contribuições forem reportadas de maneira funcional, por exemplo, incluídas no Relatório Anual ou nos Relatórios Societários, esta preocupação poderá ser afastada.

5.4 Pagamentos de Facilitação

5.4.1 Se reconhecer que os pagamentos de facilitação são uma forma de suborno, a empresa deverá identificá-los e eliminá-los.

Antecedentes

Os pagamentos de facilitação invariavelmente ocorrem quando o beneficiário do mesmo exige o pagamento, utilizando seu poder ou influência do cargo que ocupa, e quando as conseqüências de não realizar tal pagamento como por exemplo, não permitir a saída de alfândega de alguma mercadoria, podem ser desproporcionais com relação ao pequeno pagamento que é exigido.

Tais pagamentos são ilegais na maioria dos países e, no entanto, são moeda corrente. Esta seção estimula as empresas a eliminar os pagamentos de facilitação em todas as jurisdições nas quais desenvolvem suas atividades comerciais.

Deve-se abordar o problema representado pelos pagamentos de facilitação, sem importar quão difícil possa ser esta tarefa. As empresas podem fortalecer sua atitude de transparência e sua imagem no entorno social comprometendo-se totalmente, mediante a implementação de Programas contra o suborno, a frear esta prática em todas as suas modalidades, inclusive mediante o uso dos pagamentos de facilitação.

A TI opõe-se a toda forma de suborno, seja grande ou pequena, quer seja iniciada por um funcionário corrupto ou por uma empresa corrupta, quer tenha lugar no setor público ou privado. O potencial de corrupção que os pagamentos de facilitação representam pode ser insidioso e passar a fazer parte de um espectro mais amplo de corrupção sistêmica. Portanto, não se deve fazer diferença nenhuma, como ocorre em algumas ocasiões, entre a grande corrupção e a corrupção menor, no momento de combatê-la.

Os problemas representados pelos pagamentos de facilitação

Os pagamentos de facilitação apresentam uma série de problemas para as empresas e, eventualmente, não são fáceis de resolver.

Um funcionário pode realizar uma demanda extorsiva em uma situação em que as

conseqüências do não pagamento poderiam ser significativas para a empresa. Nos casos em que houver perigo para a vida ou a saúde de uma pessoa, a prioridade para a empresa deverá ser sempre o bem-estar da pessoa envolvida. Quando se tratar da possibilidade de incorrer em perdas significativas de dinheiro ou tempo, a empresa deverá resistir a optar pelo benefício de curto prazo ou por efetuar pagamentos, e deverá favorecer uma política de não pagamento. Apesar de o pagamento a curto prazo parecer a opção mais simples no momento de escolher, a empresa deverá estar consciente das conseqüências decorrentes deste ato. Elas podem incluir:

Quando é realizado um pagamento de facilitação torna-se muito difícil recusar-se a realizar pagamentos da mesma natureza no futuro e os funcionários públicos podem chegar a considerá-los parte de seus ganhos.

A linha divisória entre pagamentos de facilitação e subornos não é fácil de traçar e pode enfraquecer a capacidade da empresa de implementar seu Programa contra o suborno. Os empregados, sócios comerciais e funcionários públicos podem considerar isto um sinal de incongruência e fraqueza. Da mesma forma, se a empresa proíbe os pagamentos de facilitação mas não implementa esta política de forma efetiva, isto pode ser interpretado como uma deficiência do Programa contra o suborno, e falta de decisão por parte da gerência.

As empresas que toleram os pagamentos de facilitação em mercados estrangeiros denotam valores contraditórios em seu procedimento. Não se comportariam assim em seus mercados locais e, entretanto, avalizam práticas ilegais e estimulam a corrupção em sociedades vulneráveis. As empresas, neste caso, arriscam frustrar seus valores e sua própria reputação.

Uma vez que os pagamentos de facilitação são ilegais em praticamente todas as jurisdições, as empresas podem encontrar contradições no momento de tentar identificar e registrar estes pagamentos. Em muitas instâncias, onde esses pagamentos constituem um ato ilegal, as empresas deverão implementar um requisito estatutário para todas as jurisdições, e informar sobre tais subornos para bloquear toda distribuição de bens que tenham esta finalidade. Se a empresa informar e assentar em seus registros de contabilidade os pagamentos de facilitação, seria possível argumentar que um ato ilegal estaria sendo oficializado. Por outro lado, se a empresa oculta informações sobre pagamentos de facilitação assentando-os sob outro item ou categoria de despesas, também poderia ser acusada de irregularidades em seus registros de contabilidade ou evasão tributária. Estas contradições constituem outra prova a favor do argumento que sustenta que as empresas devem tentar eliminar e proibir os pagamentos de facilitação.

Analisar os benefícios de proibir os pagamentos de facilitação pode servir de estímulo às empresas que pensam em introduzir uma política para esta finalidade. Há provas contundentes que indicam que isto é positivo na hora de contabilizar os lucros. Quando as empresas levam a cabo um processo de identificação e registro dos pagamentos de facilitação, descobrem que o valor desses pagamentos em relação a suas atividades é significativamente maior do que o apresentado. O valor dos pagamentos pode exceder o custo de implementação da política.

O benefício social de longo prazo para as sociedades vulneráveis deveria ser reconsiderado. Ao estimular o aumento de remunerações e difusão das práticas éticas

entre os funcionários públicos, as empresas estarão fortalecendo as economias dos países nos quais operam, uma vez que o custo a ser assumido pelos pobres é reduzido e são oferecidas maiores oportunidades para que o comércio prospere.

Definição

Estes pagamentos a título de suborno são também denominados pagamentos "facilitadores", "aceleradores" ou "aceitadores". São pequenas quantias em dinheiro que são entregues em troca de assegurar ou agilizar o andamento de um trâmite ou ação necessária, sobre os quais o responsável pelo pagamento de facilitação tenha um direito conferido por lei ou de outro tipo.

Os Princípios Empresariais cobrem os pagamentos de facilitação efetuados em favor de qualquer pessoa, quer seja dentro do setor público ou privado.

Implementação

Identificação e eliminação dos pagamentos de facilitação

As dificuldades inerentes ao processo de identificação e eliminação dos pagamentos de facilitação não devem ser subestimadas.

Identificando os pagamentos

Quando é implementada uma política de proibição de pagamentos de facilitação, talvez não seja possível opor-se às demandas extorsivas na primeira vez que se ocorrerem, uma vez que as consequências comerciais poderiam ser graves, se não houver sido realizado um trabalho preparatório de gestão de risco. A empresa deverá primeiro avaliar em que países isto poderia ocorrer, a natureza e a extensão dos pagamentos de facilitação que são realizados em suas operações comerciais. Com o propósito de driblar este problema, algumas empresas adjudicam um valor máximo aos subornos que reconhecem como pagamentos de facilitação.

A informação sobre estes pagamentos não será de fácil acesso. São pagamentos em pequenas somas, do ponto de vista de quem paga, e quase sempre são realizados em dinheiro. A consumação do fato, mesmo que fosse possível presenciá-lo, pode ser difícil de provar, e uma vez que se trata de um ato ilegal, os pagamentos serão ocultos no item 'despesas' ou em alguma outra conta. É importante conhecer os tipos de processos e atividades nos quais os pagamentos são realizados, de tal maneira que a empresa possa planejar a forma de eliminá-los.

Podem ser realizadas entrevistas confidenciais com empregados; a auditoria interna ou o departamento de segurança da empresa pode ter informações. Do mesmo modo, outras empresas podem fornecer informações sobre as condições locais.

Combatendo os pagamentos de facilitação

As opções com as quais a empresa conta para frear a ocorrência destes pagamentos podem incluir a análise das situações mais comuns nas quais são efetuados os pagamentos e desenvolver um exercício na empresa para contribuir com idéias que contribuam a reduzi-los em instâncias particularmente recorrentes.

Os pagamentos de facilitação em muitos países têm origem do lado do potencial receptor, em geral de funcionários de baixo escalão que não recebem um bom salário e realizam demandas extorsivas para poder ter recursos suficientes no final do mês. Este problema deve ser abordado agindo em diversas frentes ao mesmo tempo.

Os governos nacionais e locais podem fazer o que for necessário para que seja obedecida a legislação pertinente e apoiá-la com meios que estimulem a mudança de atitudes, estruturas e remuneração dos funcionários e empregados públicos em geral. A empresa pode considerar a possibilidade de contatar as organizações das quais se originam as demandas e expor o problema em nível mais elevado, assinalando ao mesmo tempo que as demandas extorsivas expõem os empregados a serem processados penalmente em virtude das leis locais e, quando aplicável, das leis do país de origem da empresa.

Do lado da oferta, as empresas que realizam suas atividades em sociedades nas quais os pagamentos de facilitação são moeda corrente, podem trabalhar com outras empresas com a finalidade de reduzir as demandas que são apresentadas pelo setor público para estimular as instâncias governamentais a implementar sistemas de controle, remunerar adequadamente seu pessoal e assistir os empregados em um processo pessoal de construção de capacidades. Uma solução de médio prazo seria mobilizar as empresas privadas que se encontram em situação similar e aproximar-se das dependências de governo para empreender ações conjuntas, eventualmente também através dos representantes diplomáticos oficiais.

As empresas que proíbem os pagamentos de facilitação ou pretendem eliminá-los por completo podem tornar pública sua política, e através do procedimento de seus empregados e representantes, demonstrar que não serão realizados pagamentos deste tipo.

Fornecendo orientação, capacitação e apoio aos empregados

Deve-se comunicar a política da empresa aos empregados que deverão receber capacitação em torno de como administrar estas demandas. Pode-se dizer aos empregados onde obter orientação quando enfrentarem uma situação desta natureza. Seria útil também fornecer estudos de caso e exemplos de situações relacionadas.

Em muitos países os empregados também deverão enfrentar pedidos de pagamentos de facilitação em suas vidas privadas. A empresa pode assistir seus empregados neste âmbito. Pode-se estimular os empregados a informar sobre situações nas quais lhes for solicitado algum tipo de contribuição, e assim as empresas poderiam trabalhar para mobilizar outras empresas que se encontram em situação similar, para que desenvolvam ações conjuntas.

Aplicando o Programa aos sócios comerciais em relação com os pagamentos de facilitação

Esta é uma área considerada especialmente difícil para as empresas, uma vez que por se tratar de pequenas somas de dinheiro, os pagamentos de facilitação são difíceis de detectar quando realizados por um representante ou sócio dentro de uma união transitória de empresas conjuntas (joint ventures).

O problema é maior quando as empresas, ao eliminar tais pagamentos do seio de suas organizações, tácita ou involuntariamente os transferem a um terceiro como se fosse um representante.

As empresas devem poder garantir que seus sócios comerciais tenham pleno conhecimento de sua política de proibir ou eliminar os pagamentos de facilitação e sua determinação para tal. Um reconhecimento assinado pelos sócios comerciais é freqüentemente utilizado. As empresas também podem aplicar o processo de auditoria (due diligence) para detectar a existência destes pagamentos e utilizar os canais de comunicação apropriados como “linha diretas” para estimular seus fornecedores e outros participantes a denunciar este tipo de pagamentos.

Perguntas

Os pagamentos de facilitação são o resultado de uma demanda extorsiva; então, por que são considerados subornos?

Os pagamentos de facilitação têm lugar quando uma pessoa que detém um cargo, seja público ou privado, utiliza o poder a ela conferido (autoridade para realizar uma ação ou prestar um serviço normal), para obrigar o pagamento de uma soma para fazer o que deveria, pelo simples fato de ocupar esse cargo, ou fazê-lo de forma mais rápida ou para deixar de realizá-lo. A pessoa ou empresa que necessita que se realize tal ação (ou que se omita realizar tal ação) encontra-se em uma posição vulnerável e se considera que dessa forma os pagamentos de facilitação são demandas extorsivas e não devem ser tratados como subornos. Apesar de tais pagamentos poderem ser pequenos em valor absoluto para o pagador, a perda ou o incômodo que pode decorrer da negativa de concretizá-lo pode ser desproporcional, com relação à soma exigida.

Os pagamentos de facilitação, sejam demandas extorsivas ou não, são subornos, embora pequenos em termos comerciais e no extremo inferior do espectro de subornos. Não se deve permitir que o argumento a favor da demanda extorsiva empane a verdadeira natureza dos pagamentos de facilitação, ou seja, que são outra modalidade de suborno.

Como a Convenção da OCDE e a FCPA abordam tais pagamentos?

Os instrumentos e as diretrizes internacionais encontraram certa dificuldade na hora de tratar a questão destes pagamentos, e tendem a considerá-los corrupção menor, sem excetuá-los nem proibi-los.

Os Comentários ao Convênio da OCDE estabelecem em seu parágrafo 9 (sic), que “Os pequenos pagamentos de “facilitação” não constituem pagamentos feitos “para obter ou conservar contratos ou outros benefícios irregulares” no sentido do item 1 e, em conseqüência, não constituem delito”.

A FCPA foi emendada em 1988 com a finalidade de incluir explicitamente uma exceção para os pagamentos de facilitação, tentando reconhecer, a partir de sua perspectiva, que em muitos países é esperado que tais pagamentos sejam realizados, e que são inclusive necessários, em níveis inferiores da administração pública. A

exceção da FCPA considera “os pagamentos de facilitação ou agilização... o propósito dos quais será agilizar ou assegurar a realização de uma ação governamental de rotina”. Para que os pagamentos de facilitação revistam-se de caráter legal, em virtude do direito norte-americano, devem ser documentados e informados apesar de, como foi dito anteriormente, isto não escapar à contradição de que tais pagamentos serão quase sempre ilegais nos países onde são realizados.

Os pagamentos de facilitação não são admitidos pelas Regras de Conduta da CCI, que estabelecem que a execução de um programa eficaz de luta contra a extorsão e o suborno deverá ser desenvolvido por etapas. As Regras de Conduta da CCI também estipulam que a mais alta prioridade deverá ser dedicada a extinguir as práticas de extorsão e suborno em grande escala, que envolvam políticos e funcionários de alto escalão. O enfoque adotado na formulação dos Princípios Empresariais é que embora estes pagamentos possam parecer menores, podem muito bem fazer parte ou contribuir para gerar uma corrupção sistêmica.

Exemplos de políticas empresariais em torno dos pagamentos de facilitação

Exemplos de proibição explícita

BP: "...sempre foi nossa intenção minimizar os pagamentos de facilitação. Entretanto, a partir de 14 de fevereiro de 2002 implementamos uma nova política, de maneira que agora nenhuma empresa da BP ou empregado da BP em qualquer parte do mundo poderá realizar pagamentos de facilitação".

Shell International

Dos Princípios Gerais Empresariais da Shell:

"Nosso compromisso com a integridade comercial é claro e inequívoco. É inaceitável a prática, aberta ou encoberta, de solicitar ou pagar subornos. Não serão admitidos pagamentos ilegais de nenhum tipo..."

Exemplo de proibição quando são ilegais em virtude do direito local

Raytheon

<http://www.raytheon.com/ethics/fcpa.htm>

A FCPA excetua “os pagamentos de facilitação realizados com o propósito de acelerar ou assegurar a realização de atos administrativos de rotina”. A seguir enumeramos o que se entende por “atos administrativos de rotina”:

- Obter permissões, licenças, ou outros documentos oficiais que autorizem uma pessoa a fazer negócios no país estrangeiro;
- Processar papéis governamentais, como vistos e ordens de trabalho;
- Proporcionar proteção policial, correio e entregas aceleradas;
- Programar inspeções relacionadas com a execução de um contrato ou trânsito de mercadorias pelo país;
- Prestar serviços telefônicos, elétricos e fornecimento de água;
- Fornecer serviço de carga ou descarga ou proteção de produtos perecíveis ou mercadorias que se possam deteriorar.

Apesar de as práticas acima mencionadas não serem sancionadas pela FCPA, a política da Raytheon proíbe os pagamentos de facilitação estabelecidos pela legislação local. A Raytheon não efetuará pagamentos desta natureza, a menos que tais pagamentos também sejam legais em virtude da legislação do país onde supostamente sejam realizados. Tais pagamentos, inclusive se forem legais, exigem a aprovação prévia e por escrito da Raytheon International, Inc. (RII).”

Bibliografia

Facilitation Payments in the Legislation of Signatories to the OECD Anti-Bribery Convention; Transparency International (UK), 2003.

The High Cost of Small Bribes, 2003, TRACE;
<http://www.traceinternational.org/index.shtml>

Facilitation Payments: Whether considered custom or bribery, they put companies in a precarious position; Article VÃO: 807 - ERC Fellows Program, Ethics Resource Center 2003

Does “Grease Money” Speed Up the Wheels of Commerce?; Daniel Kaufmann and Shang-Jin Wei, World Bank

5.5 Presentes, cortesias e despesas

Os Princípios Empresariais estabelecem:

5.5.1 A empresa deverá proibir que sejam oferecidos e aceitos presentes, cortesias ou despesas sempre e quando tais atos possam afetar o resultado de uma transação comercial e não sejam despesas razoáveis nem de boa fé.

Antecedentes

Os presentes comerciais, cortesias e despesas, embora não sejam parte do processo das transações comerciais, são freqüentemente uma forma aceita de conduta, embora a prática seja diferente conforme a sociedade. Pode ocorrer uma certa incerteza acerca do que constitui uma transação razoável e existe um potencial de suborno se as empresas não estabelecerem um marco claro de ação.

O Programa da empresa pode ser flexível para poder reconhecer e respeitar os costumes locais e diferenças culturais, mas também deve estabelecer claramente sua política, processos e diretrizes e ser categórica na proibição de qualquer tipo de oferecimento ou aceitação de presentes, cortesias ou outras despesas que possam influir ou que possam aparentar ser capazes de influir em uma transação de grande porte ou contratual.

Implementação

Definição de presentes, cortesia e despesas

Entenderá-se por presentes todo tipo de bens, serviços, dinheiro ou empréstimo que

seja oferecido ostensivamente como símbolo de amizade ou manifestação de apreço. São oferecidos sem nenhuma expectativa de reconhecimento ou valor em troca. Os presentes podem ser utilizados para expressar um propósito comum e o desejo de futuro êxito e prosperidade comercial. Podem ser oferecidos em reconhecimento de um favor realizado ou um favor que viria a ser realizado no futuro. Os presentes não têm outro papel dentro do processo comercial senão o de marcar e solidificar relações, ou promover a empresa de quem as oferece mediante a colocação do logotipo ou uma legenda em um artigo de promoção. Este é o caso de um calendário.

A cortesia inclui entretenimento, comidas, recepções, entradas em espetáculos, eventos sociais ou esportivos, como atividades para iniciar ou desenvolver uma relação entre pessoas de negócios. A diferença entre cortesia e presentes é confusa, especialmente naqueles casos em que a pessoa que oferece a cortesia não assiste ao evento como anfitrião.

Por despesas entende-se o pagamento ou reembolso por parte da empresa de despesas de viagem ou outros gastos conexos incorridos pelo potencial cliente ou sócio comercial, sempre e quando tal reembolso não seja parte do acordo contratual. Em geral, estes são custos de atividades relacionadas com viagens para visitar uma planta de fabricação ou instalação de referência.

Políticas e processos

A empresa deverá desenvolver uma política em relação a presentes, cortesia e despesas que reflita os riscos de que estas atividades sejam utilizadas como um subterfúgio para subornar. A política deverá ser publicada e ser de fácil acesso, e deverá também contemplar os dois aspectos da questão do assunto: a oferta e a aceitação.

A política deverá exigir que sejam cumpridas as normas relativas aos presentes, cortesias e despesas em relação a entidades públicas ou de governo, ou organizações dentro do setor privado com as quais a empresa negociar.

A política deverá oferecer orientação ou colocar um limite máximo para o valor dos presentes, entretenimento ou despesas que se pode aceitar ou oferecer, que deverá ser o valor justo e necessário de acordo com a prática comercial a respeito. Muitas empresas conservam um registro dos presentes, cortesia e reembolso de despesas que aceitaram. Este registro deve ser revisado periodicamente.

Algumas empresas leiloam os presentes recebidos e o dinheiro obtido é destinado a obras de caridade.

Os argumentos usados com relação à cortesia são os seguintes: há quem argumente que oferecer cortesia ou entretenimento estimula uma atmosfera relaxada e neutra, na qual se pode iniciar e desenvolver relações e atividades comerciais, e onde se pode compartilhar informações. Por outro lado, há quem sustente que estes favores não têm um valor durável. Pode-se justificar a cortesia associada aos eventos para arrecadar recursos a favor de causas altruístas, como por exemplo a arte e as obras de caridade, dizendo que a empresa ajuda esta causa comprando ingressos ou apresentado futuros patrocinadores. É importante que a empresa disponha de uma

política clara e de diretrizes para que os empregados saibam como utilizar estes convites.

Em relação às despesas, a política deverá restringir a oferta ou aceitação do reembolso de tais despesas, exceto em circunstâncias extraordinárias. Frequentemente, incorre-se neste tipo de gastos quando se viaja para visitar as instalações de uma empresa, a planta de fabricação ou um laboratório de pesquisa, mas como norma, isto deveria ser considerado inaceitável. Se a empresa desejar que um de seus empregados visite a planta do fornecedor, deverá encarregar-se das despesas correspondentes.

Como determinar os presentes, cortesia ou despesas estão dentro dos limites razoáveis

A empresa deverá considerar os critérios enumerados a seguir para determinar se os presentes, cortesia ou despesas se ajustam ao Programa:

- *Realizado pela razão correta:* o presente ou a cortesia deve ser oferecido claramente como um ato de reconhecimento;
- *Sem obrigação:* o oferecimento de presentes, cortesia ou despesas não acarreta nenhuma obrigação de parte do beneficiário;
- *Sem expectativas:* não desperta expectativas em quem o oferece, uma vez que esta pessoa não atribui maior importância ao fato do que a atribuída pelo beneficiário do mesmo;
- *É feito abertamente:* se for feito em segredo, então o objeto da mesma será suspeito;
- *Ajusta-se à percepção das partes interessadas:* as partes interessadas não veriam a transação desfavoravelmente se fosse de seu conhecimento;
- *Deve ser informado:* o oferecimento de presentes, cortesia ou despesas deve ser registrado e informado à gerência.
- *Valor razoável:* o tamanho do presente é pequeno; o valor da cortesia ou das despesas deve ser comparável às práticas comerciais habituais;
- *Adequado:* a natureza do presente, cortesia ou despesas deve ser proporcional à relação, e ser comparável com as práticas habituais comerciais.
- *Legalidade:* ajusta-se às leis do país onde ocorre;
- *Ajusta-se às regras do beneficiário:* o presente, a cortesia ou as despesas devem satisfazer as disposições do código de conduta da organização beneficiária dos mesmos;
- *Não freqüente:* o oferecimento ou aceitação não é uma ocorrência habitual entre quem oferece e o beneficiário.

Fornecendo orientação, capacitação e apoio

A empresa deverá comunicar seu Programa e política, procedimentos e orientação disponível sobre presentes, cortesia e despesas, aos empregados, sócios comerciais e fornecedores com a finalidade de evitar qualquer tipo de mal-entendido ou divergência de percepção em torno do que é permitido pela política. A orientação deverá incluir assessoramento sobre como deve administrada a oferta de presentes e cortesia, conservando o devido respeito aos costumes e às cultura locais.

Perguntas

Qual seria o nível aceitável de presentes ou cortesia?

A política da empresa deverá estabelecer um limite máximo para presentes e cortesia que podem ser oferecidos e aceitos. A soma para os presentes deverá manter-se em um valor baixo mas possivelmente irá variar segundo o país, para refletir os costumes locais e o valor que é atribuído a um presente que é oferecido. Quando a empresa operar em muitos países, seria útil desenvolver uma planilha como guia de referência para a oferta de presentes e para informar sobre os presentes oferecidos.

O que se deve fazer no caso em que recusar um presente ou uma oferta de cortesia constitua uma ofensa?

Negar-se a aceitar um presente ou uma oferta de cortesia pode ser considerado uma ofensa em alguns países, e neste caso a política precisa ser flexível. A empresa deverá julgar se o que é oferecido é razoável em comparação com as normas aceitas na sociedade em questão e a conduta registrada por empresas similares. Deveria excluir o oferecimento ou a aceitação de presentes, cortesia ou despesas feitas – ou se percebam como feitas – a título de estímulo para atuar contra o que é estabelecido por sua obrigação ou a título de recompensa por já tê-lo feito.

Como os instrumentos internacionais tratam os presentes, o oferecimento de cortesia e reembolso de despesas?

O Convênio da OCDE não trata especificamente destas questões.

A FCPA exclui da proibição de realizar pagamentos ou presentes a favor de um funcionário, sempre e quando estes constituam uma despesa razoável e de boa fé, tal como despesas de viagem e alojamento e “que estejam diretamente vinculados com (i) a promoção de produtos ou serviços ou (ii) a execução ou celebração de um contrato com um governo ou organismo estrangeiro”. O que precede cobre as despesas legítimas de promoção que sejam razoáveis dentro do marco das transações comerciais que se busca realizar ou já em curso. O pagamento das despesas de viagem e alojamento para que um cliente visite as instalações do fornecedor nos Estados Unidos, e obséquios de pequenas amostras de produtos de companhias norte-americanas são exemplos comuns do que se considera razoável e de boa fé. Todo pagamento ou oferta deve responder a um objetivo de promoção ou comercial de boa fé. Toda oferta deverá corresponder ao contexto da transação comercial em questão.

6 Requisitos de Implementação do Programa

A seção seguinte detalha os requisitos mínimos que as empresas deverão cumprir, quando implementarem o Programa.

6.1 Organização e responsabilidades

Os Princípios Empresariais estabelecem que:

- 6.1.1 A Diretoria ou o organismo equivalente deverá sustentar sua política nos Princípios Empresariais e fornecer liderança, recursos e suporte ativo à gerência para que coloque em funcionamento o Programa.*
- 6.1.2 O chefe executivo da empresa será responsável por assegurar que o Programa seja implementado em consonância com linhas claras de autoridade.*
- 6.1.3 A Diretoria, o chefe executivo e a gerência superior deverão demonstrar um compromisso visível e ativo com a implementação dos Princípios Empresariais.*

Antecedentes

O Programa deverá ser fiscalizado e contar com o suporte da Diretoria para ter sucesso. Da mesma maneira como é importante uma intensa fiscalização e liderança por parte da Diretoria para garantir o sucesso da implementação do Programa, a fiscalização e a liderança por parte da gerência também são importantes. A Diretoria poderá designar um Comitê de Ética, Auditoria ou Cumprimento e encarregá-lo de supervisionar a implementação do Programa e das ações disciplinadoras.

A Diretoria não se poderá responsabilizar pela gestão e supervisão diária da implementação do Programa da empresa e portanto, deverá encarregar-se desta tarefa o Presidente, Diretor Executivo ou Gerente.

É preciso contar com linhas definidas de responsabilidade para evitar omissões ou enganos no desenvolvimento do Programa e para fixar objetivos e padrões de desempenho.

Os Princípios Empresariais não sugerem nem especificam a designação de um Executivo de Ética ou qualquer outra pessoa que tenha a responsabilidade pelo Programa, uma vez que os pontos de vista diferem com relação ao benefício de tal designação. Muitas empresas designam Executivos de Ética, enquanto que outras adotam a postura de que o Programa da empresa será mais efetivo se for integrado à empresa, e é exigido de todos os empregados que assumam a responsabilidade de estimular uma conduta contra o suborno. Designar um Executivo de Ética poderia dar a impressão aos empregados de que a conduta contra o suborno é uma função especializada que existe fora da corrente principal da atividade comercial. Por outro lado, as empresas que designam Executivos de Ética argumentam que as exigências que o Programa coloca são muito especializadas e, em conseqüência, é necessário contar com a experiência prática e o estímulo de um gerente especializado nesse campo, dedicado a ele. Além disso, o Executivo de Ética pode desempenhar um papel chave na hora da implementação, liderando ou instituindo programas de capacitação e atuando como conselheiro ou como parte neutra, quando os empregados precisarem de assessoramento ou quiserem delatar alguém.

6.2 Relações de negócio

A empresa deverá aplicar seu Programa no tratamento com subsidiárias e associados, em empresas conjuntas (joint ventures partners), representantes, empreiteiros e terceiros com quem mantenha relações empresariais.

Antecedentes

Embora o Programa da empresa concentre-se nos sistemas internos desta e na atitude e conduta de seus empregados e do pessoal contratado, a empresa deverá reconhecer que isto não será o suficiente para que seja cumprido um Programa efetivo contra o suborno. Os atos de suborno podem ser cometidos por representantes e intermediários, ou pelos empregados da empresa que oferecem incentivos a terceiros. Por sua vez, os empregados poderão estar expostos a propostas e ofertas. Por este motivo, a empresa deve promover a observância de práticas transparentes em suas atividades comerciais através de empresas relacionadas e terceiros. Este conceito também pode ser aplicado para as atividades que a empresa realizar em comunidades e países nos quais opera para criar capacidade, estruturas e atitudes que fomentarão melhoras em uma cultura contra o suborno. O Pacto de Integridade da TI é um exemplo de tal enfoque⁷.

Implementação

A empresa pode tomar as seguintes medidas: primeiro, comunicar seu Programa a todos aqueles com os quais mantém relações comerciais; segundo, exigir das subsidiárias, empresas conjuntas (joint ventures) e representantes, a observância do Programa ou aderência ao mesmo; e terceiro, realizar todos os esforços para explorar a capacidade de seus colegas comerciais mediante a colaboração nas áreas de capacitação, comunicação e desenvolvimento de sistemas.

6.2.1 Subsidiárias e empresas conjuntas (joint ventures)

6.2.1.1 A empresa deverá realizar uma auditoria (due diligence) para prever contingências antes de formar uma empresa conjunta (joint venture).

6.2.1.2 A empresa deverá assegurar que as subsidiárias e as empresas conjuntas (joint ventures) sobre as quais exerce um efetivo controle, adotem o Programa. Quando a empresa não tiver efetivo controle, deverá divulgar seu Programa e fazer seus melhores esforços com o fim de fazer follow-up para que a conduta de tais subsidiárias e empresas conjuntas seja congruente com os Princípios Empresariais.

Antecedentes

As empresas podem estabelecer sucursais ou funcionar através de investimentos em pessoas jurídicas independentes. A pergunta chave então, é em que medida os Programas das empresas ou Programas equivalentes podem ou devem ser implementados em tais pessoas jurídicas independentes.

⁷ O Pacto de Integridade da TI foi elaborado com a finalidade de proteger as contratações públicas contra a corrupção. É principalmente um acordo vinculante entre a entidade pública e todos os licitantes de um projeto. Foi implementado em diversos países e em projetos de infra-estrutura de grande escala, desde as telecomunicações até o transporte público.

www.transparency.org/building_coalitions/integrity_pact/i_pact.pdf

Implementação

Filiais

As filiais podem ser estabelecidas no país onde funciona a sede central da empresa ou em outros países. Embora suas situações jurídicas sejam diferentes, tenham registro, paguem seus impostos, etc., a matriz continua sendo responsável pelas ações, tanto as operacionais como as financeiras, das filiais, e portanto são consideradas extensões da empresa central, e esta exerce pleno controle sobre as mesmas. Neste sentido, a matriz deverá constatar que todas as operações da filial se ajustem ao que é estabelecido no Programa contra o suborno e, para tanto, os empregados deverão ser tratados como se fizessem parte do quadro de funcionários da matriz.

Subsidiárias

Uma subsidiária é definida como uma pessoa jurídica independente em que a empresa matriz possui uma participação social majoritária ou exerce um controle *de facto* através de uma participação majoritária por outros meios, como o direito de designar os integrantes da Diretoria.

Nos casos em que tal participação existir, e independentemente da localização da subsidiária ou nacionalidade da gerência que toma decisões para a empresa, a empresa matriz deverá exigir que o grau de implementação de seu Programa, se assemelhe ao que é aplicado em sua própria organização. Isto também abrange a extensão para a subsidiária de capacitação, monitoração e sanções de empregados e canais de comunicações anti-suborno incluindo as disposições relativas às denúncias de corrupção (*whistleblowing*). Quanto aos canais de comunicação, pode ser de grande utilidade estabelecer uma estrutura de linha direta para todo o grupo, e não para cada pessoa jurídica, mas deverão ser considerados determinados fatores, como o idioma e aspectos culturais, e o risco de que uma linha direta de todo o grupo possa ser insuficiente para satisfazer as necessidades em escala local.

Uma empresa deverá obter dos Gerentes Gerais das subsidiárias nas quais exerce controle através de uma participação majoritária, uma garantia por escrito em forma regular na qual é confirmada a implementação do Programa da empresa. A empresa deverá sancionar a gerência, quando for o caso, quando esta tiver apresentado um relatório incorreto sobre o cumprimento, ou cumprimento insuficiente do Programa.

A empresa deverá incluir os relatórios sobre os Programas de suas subsidiárias nos relatórios que publica em seu próprio Programa.

Empresas associadas

Nos casos em que a empresa investidora, sem ter uma participação majoritária em outra empresa, tiver um grau significativo de participação, é possível que não possa exigir a implementação de um Programa idêntico ao da empresa investidora. Entretanto, a empresa investidora deverá promover a implementação de um Programa que se assemelhe ao dela, através do consenso com os diretores da empresa associada e a oferta de assistência na implementação e follow-up do Programa

equivalente. Esta prática pode gerar uma reação satisfatória por parte da empresa associada, ao assumir o compromisso de adotar práticas similares contra o suborno. No caso extremo de surgirem dúvidas a respeito da participação da empresa associada em práticas de suborno e corrupção, o investidor poderá ver-se forçado a recorrer às autoridades judiciais ou cancelar o investimento.

Um problema particular apresenta-se em certos países em vias de desenvolvimento, muitos dos quais não se mostraram comprometidos com a erradicação da corrupção, uma vez que não é permitida aos investidores estrangeiros uma participação majoritária nas empresas locais. Antes de realizar tais investimentos, as práticas da empresa investidora contra o suborno devem ser comunicadas aos investidores e sócios locais e, quando for o caso, aos organismos governamentais que aprovam o investimento. A política de não tolerância com respeito ao suborno deve ser comunicada aos empregados ou pessoas contratadas pela empresa investidora, alocados para trabalhar nas operações locais. O grau de aceitação desta política por parte da entidade local será uma condição importante no momento de determinar se o investimento será realizado ou não.

Empresas conjuntas (joint ventures)

Em certas indústrias, quer seja por tradição, para assumir riscos de forma equitativa ou em cumprimento às leis locais, é comum que sejam realizadas atividades comerciais mediante a formação de empresas conjuntas (joint ventures). O marco jurídico pode ser formalizado por meio de investimentos de diversos sócios de empresas conjuntas (joint ventures) em uma pessoa jurídica, ou pode ser menos formal, através da vinculação de investimentos de capital e da participação nos resultados segundo acordos. As empresas conjuntas (joint ventures) podem ser de curto prazo, limitadas à culminação de um projeto, ou mais permanentes, com projetos de longo prazo.

Quando se forma uma união transitória de empresas, as empresas devem avaliar a existência e o escopo das questões que podem vir a afetar as partes ou o funcionamento da união transitória de empresas. É possível estabelecer que a implementação de um Programa para combater o suborno constitua uma condição para a formação da união (e para a não formação, diante da falta de um compromisso firme por parte de outros sócios). O Programa que rege a União Transitória de Empresas deve estar centrado especificamente nas questões que surjam a partir de uma avaliação prévia e estabelecer os meios para remediá-las.

Em certas indústrias, particularmente nas indústrias extrativas, um dos sócios da união transitória de empresas pode ser nomeado como sócio gerente e, embora outros investidores devam ser consultados, controlará as atividades diárias da união transitória. O sócio na união transitória com controle efetivo das operações diárias do negócio está facultado para implementar um Programa efetivo contra o suborno, e é seu dever fazê-lo. Em todos os outros casos, a implementação das práticas contra o suborno de um sócio se tornará mais difícil e será necessário que os sócios cheguem a um acordo a respeito das políticas que deverão ser adotadas com relação a este assunto.

Quando for necessário tomar uma decisão para efetuar um investimento em uma união transitória existente, deve-se fazer uma auditoria conforme descrito na seção

sobre empresas associadas.

As empresas devem formular uma estratégia viável para poder retirar-se de um projeto de uma união transitória nos casos em que quaisquer das partes da união transitória cometer uma falta, e não for tomada nenhuma medida corretiva a respeito.

Pergunta

O que é estabelecido nos instrumentos internacionais com relação às subsidiárias e empresas conjuntas (joint ventures)?

As boas práticas, estabelecidas pelos Princípios Empresariais, não se regem pelos requisitos legais estipulados na Convenção da OCDE e a FCPA.

A Convenção da OCDE não faz nenhuma referência expressa a subsidiárias ou empresas conjuntas (joint ventures).

A FCPA tampouco contempla subsidiárias no exterior ou empresas conjuntas (joint ventures) expressamente. Não obstante, se uma filial estrangeira cometer um ato proibido enquanto estiver nos Estados Unidos ou se for considerada “emissora”, porque as ações da mesma encontram-se inscritas na SEC, ela poderá ser responsabilizada. Por outro lado, um sócio norte-americano, principal ou da união transitória, poderá ser responsável pela conduta de uma filial estrangeira se a pessoa norte-americana participar conscientemente no ato corrupto ou for conivente, ou se possuir controle efetivo sobre a filial. Uma pessoa norte-americana também pode ser responsável nos casos em que a filial for considerada “representante” de tal pessoa, em cujo caso não é necessário que a pessoa norte-americana tenha conhecimento do ato corrupto. Por último, segundo as disposições contábeis estabelecidas pela FCPA, um emissor americano pode ser responsável por não estabelecer suficientes controles internos ou por não manter os livros e registros de contabilidade correspondentes.

As Diretrizes para Empresas Multinacionais da OCDE não estabelecem uma definição precisa de empresa multinacional. As Diretrizes estão dirigidas a todas as entidades que formam uma empresa multinacional (casas matrizes e/ou entidades locais) independentemente da estrutura. De acordo com a distribuição real das responsabilidades entre as diferentes entidades, pretende-se que as mesmas cooperem e prestem assistência entre si com a finalidade de facilitar a adesão às Diretrizes

Bibliografia

Departamento de Justiça dos EUA, Comunicado de Juízo Processual relativo à FCPA de 24/5/2001; 16 de março de 2002: pedido de revisão do Juízo relativo à FCPA, apresentado por uma empresa norte-americana com intenções de formar uma união transitória com uma empresa francesa, a fim de determinar se a formação de tal união transitória poderia violar a FCPA se no futuro viesse a ser conhecido que um ou mais dos contatos contribuídos pela empresa francesa foram realizados ou sustentados por suborno.

6.2.2 Representantes

- 1.1.1.1 *A empresa não deverá canalizar pagamentos indevidos através de seus representantes.*
- 1.1.1.2 *A empresa deverá realizar o correspondente processo de auditoria (due diligence) antes de designar a um representante.*
- 1.1.1.3 *A remuneração dos representantes deverá ser apropriada e justificada pelos legítimos serviços que prestarem.*
- 1.1.1.4 *A relação entre empresa e funcionários deve ser documentada.*
- 1.1.1.5 *O representante deverá assinar um contrato pelo qual se obrigue a cumprir o Programa da empresa.*
- 1.1.1.6 *A empresa deverá fazer follow-up da conduta de seus representantes e assegurar o direito de poder rescindir o contrato quando eles incorrerem em pagamento de subornos.*

Antecedentes

Os representantes e outros intermediários são os canais mais habituais de suborno. Esta situação pode ocorrer quando uma empresa utiliza intencionalmente seus representantes para canalizar pagamentos indevidos ou quando o representante comete algum ato de corrupção por conta própria com a finalidade de cumprir suas obrigações contratuais. Esta situação ocorre especialmente em países “difíceis”, nos quais uma empresa não conta com uma representação direta, e precisa depender de intermediários.

Em geral, a contratação de representantes é um fator chave na estrutura de comercialização e vendas de uma empresa. Os representantes trabalham para as empresas e são responsáveis pela promoção de produtos, serviços e reputação das mesmas. As empresas recorrem a eles, já que contam com experiência, conhecimentos de aspectos locais, estruturas de venda e suporte necessários, e em alguns países, particularmente do Oriente Médio, é provável que as leis locais exijam a intervenção deles. A remuneração dos representantes em geral é feita sob a forma de comissões sobre as vendas.

A contratação de representantes pode se mostrar arriscada, uma vez que são empresas independentes e possivelmente não sejam regidas pelo mesmo sistema de valores ou por um Programa contra o suborno similar ao das empresas que os contratam. Os representantes geralmente são empresas constituídas localmente e, portanto suas culturas e práticas refletirão as do país no qual atuam. Isto apresenta certos riscos se esse país possuir um alto nível de corrupção. Além disso, os representantes estão interessados em cobrar suas comissões, por isso poderão ver-se tentados a realizar subornos para assegurar uma venda.

Definição

"Representante" se refere a todo mandatário que em geral se encontra facultado para concretizar negócios em nome do mandante. O termo "representante" se utiliza mais freqüentemente que agente, já que este pode ter outras definições e em alguns países "agente" significa procurador.

Implementação

O fim que deve perseguir a empresa na aplicação de seu Programa para os representantes é o de minimizar o risco de que ocorram subornos. Existem vários elementos chave que se podem aplicar:

Avaliação da necessidade de um representante

Deve-se avaliar se existe a necessidade de contratar um representante. A designação do mesmo deverá ser baseada em uma razão comercial autêntica e não no fato de exercer uma influência ilícita nas decisões. Estas razões podem ser:

- Para ter acesso a uma representação em um mercado no qual a empresa não possui empregados ou representação prévia;
- Para ter acesso aos conhecimentos ou instalações do representante;
- Para expandir os recursos com a finalidade de aproveitar uma oportunidade de comercialização ou contratual;
- Para cumprir as leis locais que estabelecem a contratação de um representante local;
- Para ter acesso a uma lista de clientes ou contatos;
- Para ter acesso aos conhecimentos e informação do mercado, e para compreender as tendências;
- Para conhecer a concorrência;
- Para comunicar-se no idioma local;
- Para acelerar as operações;
- Para cumprir com as leis, normas, diretrizes e práticas locais.

Em geral, a designação de um representante é feita sobre a base de seus contatos de comercialização e vendas, e a habilidade dele para chegar a pessoas e clientes chave. Esta questão do acesso a contatos deverá ser tratada com especial atenção. Se a designação for baseada nos contatos do representante com pessoas influentes com poder de decisão para a celebração de um contrato, ou que exercem certo grau de influência em tal decisão, então a remuneração ou comissão deverá ser congruente com o trabalho desempenhado. Deverá ser observado um processo de auditoria (due diligence) com a finalidade de assegurar que nenhuma porção da remuneração seja transferida às pessoas responsáveis pela tomada de decisão.

Seleção de um representante

Na medida do possível, a empresa deverá realizar um concurso para obter ofertas competitivas por parte dos potenciais representantes. Do mesmo modo, deverá selecionar seu representante para que este cumpra as necessidades comerciais relevantes, e deverá realizar o respectivo processo de auditoria (due diligence) para corroborar que o representante seja uma empresa ou pessoa de boa reputação. Durante este processo de auditoria, a empresa deverá:

- Consultar e comparar com outras empresas que operam no mercado;
- Obter referências;
- Corroborar quem tem a propriedade da representação e assegurar-se de que os donos que tenham influência sobre a administração da representação não sejam funcionários governamentais ou pessoas responsáveis pelos contratos para os quais a empresa fará uma oferta pública;
- Corroborar que nenhum dos proprietários da representação, nem os sócios do representante, empregadores ou membros do pessoal ou suas famílias sejam funcionários ou representantes governamentais ou ocupem cargos políticos dentro da área geográfica coberta pelo contrato;
- Levantar a cabo uma investigação para obter provas da realização de práticas de suborno no passado por parte do representante;
- Exigir do representante que divulgue qualquer questão anterior relevante, como incidentes de suborno, fraude, processos civis, condenações penais e acusações de corrupção contra o representante, mesmo que exista a possibilidade de que as mesmas sejam infundadas.

Designação de um representante

Antes de designar o representante, a empresa deverá informá-lo sobre o Programa e como espera que este cumpra com seus requerimentos.

O representante estará obrigado contratualmente a cumprir com o Programa da empresa, e esta gozará do direito de rescindir o citado contrato no caso de descumprimento.

Os honorários e as comissões do representante deverão adequar-se razoavelmente aos serviços que ele prestar. A avaliação implica algumas dificuldades, já que não apenas reflete o tempo investido, mas também a qualidade e experiência do representante, e sua reputação no mercado. Pode existir concorrência em relação aos serviços oferecidos pelo representante, e isto também se refletirá nos honorários. A empresa pode comparar os termos do contrato e os honorários com os de outras empresas e também com os de sua própria organização; por exemplo, aqueles existentes em suas divisões ou subsidiárias.

Gestão da relação

A relação com o representante deverá estar documentada em sua totalidade.

A empresa deverá oferecer apoio e capacitação ao representante para lhe permitir cumprir os requisitos do Programa.

Fazer follow-up do desempenho

O desempenho do representante no que diz respeito ao cumprimento dos requisitos do Programa deverá ser acompanhado, e deverão ser tomadas medidas corretivas correspondentes quando o desempenho for insatisfatório.

Existe a possibilidade de a vigência dos contratos com os representantes vir a se estender durante diversos anos. Nesses casos, a empresa deverá realizar auditorias regulares de tais contratos para assegurar que eles continuem em vigência e sirvam de apoio para o Programa atual, assim como também que o representante cumpra os requisitos do Programa.

Uma preocupação habitual com relação aos representantes é a possível dificuldade de detectar se um representante realiza pequenos subornos ou pagamentos de facilitação, já que tais valores podem passar despercebidos dentro dos pagamentos de comissões. As empresas devem fazê-los saber que tais pagamentos não serão tolerados.

É possível que o Programa de uma empresa seja corrompido por representantes que costumam efetuar pagamentos que não cumprem os requisitos do mesmo, como por exemplo o pagamento de honorários de “consultoria” a um funcionário alfandegário retirado para acelerar o processo de uma entrega retida em alfândega. O Programa não deverá contemplar esse tipo de práticas.

6.2.3 Empreiteiros e fornecedores

6.2.3.1 A empresa deverá realizar seus processos de licitação de maneira transparente e justa.

6.2.3.2 A empresa deverá realizar um processo de auditoria (due diligence) com a finalidade de avaliar os principais futuros empreiteiros e fornecedores para certificar-se de que tenham efetivas políticas contra o suborno.

6.2.3.3 A empresa deverá tornar conhecidas suas políticas contra o suborno aos empreiteiros e fornecedores. Deverá fazer follow-up da conduta dos principais empreiteiros e fornecedores e assegurar o direito de rescindir o contrato em caso de serem descobertas práticas de suborno.

6.2.3.4 A empresa deverá evitar tratar com potenciais empreiteiros e fornecedores que estejam envolvidos no pagamento de subornos.

Antecedentes

A empresa deverá procurar, de maneira enérgica e exaustiva, que suas medidas contra o suborno (a totalidade de seu Programa) sejam comunicadas aos empreiteiros e fornecedores, e que estes últimos as cumpram.

Os empreiteiros executam obras em nome da empresa e suas práticas devem coincidir com o Programa da empresa. Isto adquire cada vez mais importância, em virtude da tendência das empresas de utilizar cada vez mais prestadores externos de serviços (terceirização ou outsourcing) para diferentes aspectos das funções básicas, tais como a contabilidade, a folha de pagamento, a tecnologia da informação ou a

administração de instalações, além das contratações tradicionais para obras de engenharia e construção.

A empresa deverá aplicar exaustivamente seu Programa aos fornecedores chave, fazer auditoria e trabalhar junto com os fornecedores para implementar os requisitos deste Programa e fazer follow-up de seu desempenho.

Os empreiteiros e fornecedores poderão contar com seus próprios Programas para combater subornos, que deverão coincidir com o Programa da empresa para o desenvolvimento de contratos com tais empreiteiros e fornecedores.

Implementação

Tornando transparente a política de compras

Ao adjudicar contratos principais, a empresa deverá levar em consideração as percepções externas, comunicando e demonstrando que seus processos de compras e contratações são realizados sobre a base de um critério comercial objetivo, que estão sujeitos a um processo de revisão sistemático e coerente e que não admitem práticas de suborno.

A empresa deverá tornar publicamente conhecidos os processos segundo os quais os contratos de maior interesse para os participantes, foram notificados e abertos aos licitantes potenciais, e sobre sua adjudicação. Deverá notificar aos licitantes cuja oferta não foi aprovada, a respeito de suas decisões e dos fundamentos para selecionar os contratos adjudicados.

Promovendo o Programa entre empreiteiros e fornecedores

É necessário que a empresa implemente seu Programa através do processo de contratação e compras, que faz parte de sua cadeia de fornecimento. Deverá tornar conhecido seu Programa antes de adjudicar um contrato importante, além de certificar-se de que os empreiteiros e fornecedores estejam dispostos a cumpri-lo ativamente. Os contratos deverão incluir uma cláusula que confira à empresa o direito de aplicar sanções, tais como a rescisão em caso de descumprimentos pelo pagamento de subornos.

A empresa deverá trabalhar junto com os principais empreiteiros, sub-empreiteiros e fornecedores para o desenvolvimento de práticas contra o suborno. Deverão reunir-se periodicamente, realizar críticas sobre o desempenho e insistir em questões éticas. As reuniões poderão servir para informar aos participantes a respeito da evolução do Programa da empresa e para manifestar as inquietações ou sugestões de melhoria. Deverão ajudar a desenvolver sistemas, oferecer informações sobre os riscos de suborno e intercâmbio de informação.

Atualmente, diversas empresas líderes trabalham conjuntamente com empreiteiros, sub-empreiteiros e fornecedores para tornar possível que os empregados destes grupos de interesse recebam capacitação e informação contínua sobre práticas contra o suborno.

Algumas empresas podem ver-se limitadas na aplicação do Programa aos

fornecedores. Tais limitações podem surgir nos seguintes casos:

- As empresas contam com milhares de empreiteiros e fornecedores, e sua cadeia de fornecimento é muito extensa;
- Suas compras representam apenas uma pequena proporção da produção do empreiteiro ou fornecedor e, por essa razão, a empresa só exerce uma influência mínima sobre tal empreiteiro ou fornecedor;
- Os produtos são adquiridos na forma de produtos básicos, por exemplo, através de um centro de compras ou um intermediário;
- Com contratos isolados, de pequeno valor e curta duração.

Nessas circunstâncias, não é possível implementar o Programa na cadeia de fornecimento com a mesma força que com um fornecedor principal. Sem prejuízo disso, a empresa deve tornar conhecido seu Programa a todos os empreiteiros e fornecedores.

Fortalecendo os sistemas

Os sistemas deverão ser examinados exaustivamente para identificar as áreas onde existe risco de subornos, e deverão ser realizadas melhorias tais como o fortalecimento dos sistemas de follow-up, o controle dos pedidos urgentes ou as modificações de pedidos. A nova tecnologia desempenha um papel preponderante no fortalecimento dos sistemas. Permite rastrear a movimentação dos artigos ao longo da cadeia de fornecimento e reduzir os riscos de roubo de artigos para criar recursos que serão aplicados a subornos. Esta tecnologia torna possível registrar todo o tráfego de mensagens e, através da extração de informação, a identificação das anomalias.

Deve-se atuar com precaução nos casos de distribuição única ou exclusiva, para corroborar que a decisão tenha sido tomada em caráter excepcional, com os devidos controles administrativos que apliquem um critério válido, e sem que o suborno tenha motivado tal decisão.

Fazendo follow-up ao desempenho contra o suborno na cadeia de fornecimento

A empresa deverá fazer follow-up do desempenho de suas empreiteiras e fornecedores através de métodos tais como:

- Obter acesso às revisões e auditorias dos programas dos empreiteiros e fornecedores contra o suborno, e avaliar tais revisões e auditorias, assim como também ajudar os empreiteiros e fornecedores a fortalecer suas práticas;
- Estudar as opiniões da comunidade empresarial a respeito da probidade dos fornecedores e empreiteiros e obter comentários de parte de outros interessados, incluindo os formadores de opinião e a comunidade;
- Colocar em funcionamento uma “linha direta” de empreiteiros e fornecedores para comunicar preocupações.

Aplicação do Programa às atividades dos empreiteiros realizadas por terceiros

Para efeitos da implementação do Programa da empresa, os empregados dos empreiteiros que realizem atividades delegadas deverão receber o mesmo tratamento que os empregados efetivos da empresa.

A empresa deverá procurar que tais empregados recebam instrução e capacitação contínuas, que sejam informados de todas as comunicações relevantes e que tenham acesso a estas comunicações.

A empresa deverá certificar-se de que os empregados dos empreiteiros compreendam tanto o Programa do empreiteiro, se existir, como os requisitos do contrato com a empresa, para assim respeitar o Programa da mesma.

Deverão ser estabelecidos canais confidenciais de denúncias (“whistleblowing channels”) para que os empreiteiros e seus empregados possam manifestar suas inquietações e delatar anomalias com confiança.

O Pacto de Integridade

Quando as empresas realizam uma oferta pública para negociar um contrato, deverão ter em conta se está sendo aplicado o conceito de Pacto de Integridade. O Pacto de Integridade⁸ (PI) é uma ferramenta desenvolvida nos anos 90 pela TI para ajudar os governos, as empresas e a sociedade civil a combater a corrupção no campo das contratações públicas. O PI eleva a confiança pública nos procedimentos governamentais e na administração em geral. Os PI são desenvolvidos com os contratos nos quais uma das partes é o governo central, local ou municipal, uma subdivisão do governo ou até uma empresa estatal (a Autoridade). A outra parte, em geral, é formada por entidades privadas interessadas em realizar uma oferta pública para um contrato ou a cargo de sua execução. O PI tem por objetivo conseguir que os licitantes ou empreiteiros que irão executar o contrato se abstenham de efetuar práticas de suborno, e de tornar possível que a Autoridade reduza o alto custo e o efeito prejudicial da corrupção na contratação pública.

O PI consagra direitos e obrigações contratuais recíprocos. O contrato e o PI podem abranger o planejamento, o desenho, a construção, instalação ou operação de bens por parte da Autoridade, a venda e privatização de bens, a outorga de licenças e concessões por parte da Autoridade, assim como também serviços conexos, tais como serviços de consultoria e apoio técnico, financeiro e administrativo. Nos casos em que for possível, o PI deverá abranger todas as atividades relativas ao contrato, desde a pré-seleção de licitantes, oferta e contratação propriamente dita, até a implementação, execução e operação.

Perguntas

O que se deve fazer quando não resta outra alternativa a não ser utilizar um empreiteiro ou fornecedor especializado, do qual sabe-se ou se suspeita que tenha exercido práticas de suborno?

⁸ www.transparency.org/building_coalitions/integrity_pact/i_pact.pdf

Às vezes, devido ao fato de não existir um fornecedor alternativo, a empresa se vê na obrigada a utilizar um empreiteiro ou fornecedor do qual se sabe ter tido alguma associação com práticas de suborno. Nesses casos, a empresa deve ser precavida e implementar processos de follow-up para deixar bem claro que o fornecedor deve comprometer-se a respeitar os requisitos do Programa. As sanções para supostas violações do Programa deverão fazer parte do contrato.

O que é atuar de maneira imparcial e transparente?

A imparcialidade implica assegurar níveis e processos de concorrência equilibrados e equivalentes, e evitar a distorção que ocorre no mercado quando existe o suborno. O sistema de compras e contratações deverá estabelecer e tornar conhecido como são realizadas as chamadas ofertas e licitações, e como estas últimas são avaliadas. Isto inclui o critério e as especificações utilizados para a tomada de decisões, confirma que sejam obtidas ofertas competitivas para todos os contratos de maior envergadura, e que seja fornecida toda a informação relativa ao processo decisório.

A transparência é garantia de imparcialidade. A empresa deve discutir e analisar seu sistema com os empreiteiros e fornecedores, inclusive com aqueles que não receberam contratos, e assegurar-se de que seu sistema é considerado razoável e equitativo em sua aplicação. Deve-se conservar um registro para responder às críticas realizadas ao sistema da empresa.

1.2 Recursos humanos

- 1.2.1 *O recrutamento, a promoção, capacitação e avaliação de desempenho e reconhecimento deverão refletir o compromisso da empresa com o Programa.*
- 1.2.2 *As políticas e práticas de recursos humanos pertinentes ao Programa deverão ser desenvolvidas e implementadas em consultas aos empregados, sindicatos ou outros organismos que congreguem os trabalhadores, conforme o caso.*
- 1.2.3 *A empresa deverá deixar claro que nenhum empregado será rebaixado de categoria, sofrerá sanção ou consequência adversa por negar-se a pagar subornos, mesmo que isto acarrete a perda de negócios para a empresa.*
- 1.2.4 *A empresa deverá aplicar as sanções correspondentes por violação das normas do Programa.*

Antecedentes

A eficácia do Programa da empresa depende especialmente da compreensão, do compromisso e do desempenho de seus empregados (inclusive de empregados que estão vinculados à empresa por contrato). Isto denota a participação dos empregados na formação do Programa inicial e seu contínuo aperfeiçoamento. É de grande utilidade que os representantes dos empregados possam integrar-se com a equipe encarregada de implementar o Programa.

Um Programa só será bem-sucedido se contar com o apoio e o comprometimento dos

empregados. A implementação de um Programa inclui todos os aspectos da gestão de recursos humanos. A administração da empresa deve ser feita de forma a mostrar seu compromisso com o Programa. A empresa deve dar absoluta prioridade à qualidade do recrutamento, à capacitação e à motivação de seus empregados para desta forma criar um ambiente dentro do qual seu Programa tenha possibilidades de sucesso. Do mesmo modo, deve apoiar seus empregados para que apliquem o Programa, oferecendo capacitação relevante e contínua, assessoria e informação clara e acessível, processos eficazes, recursos adequados, reconhecimento e sanções apropriadas.

Implementação

Recrutamento

A empresa deverá levar a cabo suas práticas de recrutamento de maneira justa e transparente. Assim evitará toda distorção neste processo que poderia ocasionar que aqueles candidatos mais elegíveis não se apresentem enquanto que sim o façam os que resultam menos elegíveis. Em uma sociedade suscetível à corrupção, será importante que a empresa demonstre ao público que seus processos de recrutamento não se encontram contaminados pelo suborno, o favoritismo ou os favores políticos e mantenha registros de contabilidade dos processos aplicados.

Contrato de trabalho

A empresa deverá determinar que a adesão ao Programa é um dos requisitos necessários para ter acesso ao emprego e exigir que os empregados declarem por escrito que leram os requisitos do Programa e que entenderam e cumprirão tais requisitos. Isto pode ser realizado no momento da incorporação dos empregados à empresa, mas as empresas podem optar por solicitar aos empregados que releiam e manifestem outra vez sua conformidade periodicamente, para renovar seu conhecimento do Programa e para informar-se respeito de alterações que possam ter sido incorporadas. Entretanto, ao exigir que os empregados prestem sua declaração assinada, as empresas deverão assegurar-se de que o documento seja claro e não use terminologia legal técnica, esteja redigido em idioma local e que reflita a cultura local. É benéfico oferecer um canal de comunicação ao qual os empregados tenham acesso para solicitar assessoramento no caso que surgir uma dúvida em relação ao documento.

Indução

Os novos empregados deverão receber toda a informação relativa ao Programa da empresa e isto deverá fazer parte da capacitação por indução.

Capacitação

As empresas deverão pôr em marcha capacitação adequada e permanente em toda a organização. Isto é desenvolvido em detalhes na seção 6.4.

Follow-up e avaliação

Conforme descrito na seção 4.3, a empresa deverá oferecer canais através dos quais seja possível incorporar as opiniões e comentários dos empregados, tanto de maneira formal como informal, ao desenvolvimento inicial de seu Programa e ao contínuo aperfeiçoamento do mesmo.

Tal como descrito na Seção 6.5, os canais de comunicação contra o suborno (“whistleblowing”, linhas diretas ou linhas de ajuda) podem se mostrar de grande importância, funcionando como uma via através da qual possam expressar preocupações, e estimulando a apresentação de sugestões para melhorar o

Programa.

Desempenho e avaliação

O desempenho dos empregados em relação com o Programa da empresa deverá ser parte das avaliações dos empregados, baseadas no reconhecimento e em prêmios, e isto deverá traduzir-se em programas de bônus ou méritos relacionados com o desempenho, demonstrando assim a importância que a empresa atribui ao seu Programa e ao mesmo tempo alterando a visão do empregado com relação ao Programa, do mero cumprimento para a implementação e aperfeiçoamento ativo do mesmo.

Uma das áreas de maior risco de suborno para uma empresa é a área de vendas e comercialização. Os empregados e representantes terão objetivos de venda, que são obrigados a atingir. Da mesma maneira, podem correr o risco de ser contatados por funcionários e empregados de potenciais clientes e organismos contratantes que praticam o suborno em troca de contratos. Como fator de pressão adicional, os empregados e representantes poderiam ver-se diante de concorrentes dispostos a oferecer tais subornos. O Programa da empresa deverá deixar claro aos empregados e representantes que nada sofrerão, se recusarem o pagamento dos subornos e, como consequência, perderem a oportunidade de efetivar o contrato. Ao mesmo tempo, a empresa deverá assegurar-se de que os empregados não utilizem o Programa como desculpa para justificar um desempenho pobre em vendas; isto poderia afetar a eficácia do Programa, diminuindo seu valor perante a gerência de vendas.

Sanções

A empresa deverá estabelecer, e comunicar de forma clara aos empregados, as sanções adequadas que serão aplicadas no caso de violação de seu Programa. Deve-se demonstrar que tais sanções são aplicadas abertamente nos casos em que for necessário.

Sem dúvida ocorrerão violações menores, como por exemplo no caso de empregados que, de forma involuntária, deixarem de solicitar autorização prévia para receber um presente que exceda o valor permitido por uma pequena diferença. Em tais casos menores gerados por um descuido, é possível que a gerência não queira aplicar sanções mas deverá assegurar-se de que esta tolerância não seja freqüente, já que poderia ser interpretada como uma proeminente falta de vigilância por parte da gerência em relação à aplicação do Programa da empresa e gerar um clima no qual poderiam ocorrer violações de maior gravidade. Entretanto, tanto no caso de uma violação menor como diante de uma violação grave, a empresa deverá deixar em claro que não irá tolerar violações de seu Programa.

As sanções deverão ser aplicadas com firmeza e deverá ser estabelecido um processo de revisão e de apelação de qualquer decisão. O Executivo de Ética ou um Sub-comitê de Ética poderá intervir neste processo de apelação. A legitimidade das sanções será determinada em função do grau de informação recebido pelo empregado em relação às expectativas da empresa, da adequação do nível da sanção e da aplicação consistente de processos justos.

1.3 Capacitação

6.4.1 Os gerentes, empregados e representantes deverão receber capacitação específica sobre o Programa.

6.4.2 Quando for o caso, os empreiteiros e fornecedores também deverão receber capacitação sobre o Programa.

Antecedentes

A capacitação é fundamental para obter o comprometimento dos empregados e dos sócios comerciais com o Programa da empresa. Deverá ser oferecida de maneira permanente aos empregados e sócios comerciais, adequando-a às necessidades e riscos potenciais relacionados com seu trabalho. Os diferentes segmentos das operações de uma empresa e os diferentes países nos quais são desenvolvidas as operações, irão exigir níveis de capacitação específicos para as necessidades identificadas em cada caso. É possível que a capacitação relacionada com o Programa da empresa precise ser aplicada também aos representantes e intermediários, empreiteiros, fornecedores e clientes como no caso de franquias, onde se mantém uma relação comercial próxima, ou quando as atividades foram em grande medida contratadas através de terceirização (outsourcing).

Implementação

A empresa deverá levar a cabo uma avaliação dos riscos de suborno em suas operações e desenvolver programas de capacitação elaborados em função do nível de risco e do conhecimento e experiência dos empregados e sócios comerciais.

A capacitação deverá assegurar que quem é recrutado, os empregados, o pessoal que trabalha por contrato e os sócios comerciais, compreendem claramente as políticas e práticas da empresa, conhecem as expectativas da empresa em relação a sua conduta e as sanções que serão aplicadas.

A capacitação deverá proporcionar uma orientação a respeito de como orientar as diferentes situações que possam surgir, como utilizar os canais através dos quais é possível delatar anormalidades ou manifestar preocupações, e como procurar assistência ou assessoramento.

O conhecimento técnico dos facilitadores deverá ser desenvolvido, e isto pode ser obtido mediante o recrutamento de profissionais ou fornecedores externos especializados.

A capacitação dos empregados e sócios comerciais deverá ser planejada e não deverá consistir em um exercício único e excepcional. Deverá ser oferecida em função dos riscos de suborno aos quais poderiam estar expostos. Os sócios comerciais deverão ser estimulados a adotar requisitos de capacitação similares e a empresa poderá oferecê-la com a finalidade de contribuir para a capacitação de seus empregados e subempreiteiros. A capacitação de pessoas em áreas de alto risco poderia consistir em um curso anual e para aqueles que pertencem a áreas de baixo

risco poderia consistir em curso ocasional de atualização. Deverão ser conservados registros da capacitação oferecida aos empregados e sócios comerciais.

Os custos da capacitação contra o suborno podem ser significativos para as pequenas empresas. É possível que algumas empresas não possam arcar com estas despesas, entretanto, existem formas de reduzi-los, como por exemplo, concentrar as atividades nas áreas de maior risco, contratar serviços de especialistas e utilizar técnicas de comunicação e capacitação, tais como vídeos e mídias interativas.

1.4 Delatando anormalidades e procurando orientação

6.5.1 Para ser eficaz, o Programa deve contar com a colaboração de seus empregados e demais partes interessadas para poder detectar anomalias e violações das normas logo que seja possível. Para tal fim, a empresa deverá fornecer canais seguros e acessíveis através dos quais os empregados e as demais partes interessadas possam comunicar as anomalias e delatar os descumprimentos (“whistleblowing”) com confiança e sem correr nenhum risco de sofrer represálias.

6.5.2 Estes canais devem também estar disponíveis para os empregados e outros que desejem assessoramento ou queiram sugerir melhoras ao Programa. Para apoiar este processo, a empresa deve proporcionar orientação aos empregados e demais interessados, com respeito à interpretação do Programa conforme o caso particular que esteja sendo tratado.

Antecedentes

Todo Programa eficaz deverá conter uma política, um processo e canais de comunicação para apresentar denúncias, pedir assessoramento e apresentar sugestões de melhoras para o Programa da empresa.

Os canais de comunicação contra o suborno costumam denominar-se canais “whistleblowing”, “linhas diretas” ou linhas de ajuda. É possível que sua utilização não seja exclusiva dos empregados, mas que possam ser utilizados por sócios comerciais ou pelo público em geral. Existem provas que sugerem que embora estes canais não sejam utilizados com assiduidade, podem se mostrar importantes na revelação de abusos significativos de um Programa.

Os canais de comunicação contra o suborno aumentam o risco de que as ações dos infratores sejam expostas; oferecem um meio para que os empregados e sócios comerciais honestos possam delatar, e auxiliam na criação de uma cultura de prevenção e práticas contra o suborno.

O papel dos canais de comunicação contra o suborno pode ser de grande importância no fornecimento de assessoria para os empregados que tenham dúvidas em relação ao Programa da empresa e sua implementação. Tal papel pode ser entendido como o de oferecer assessoria aos sócios comerciais e outras partes interessadas sobre como comunicar-se com a empresa em relação ao Programa. Além disso, os canais de comunicação contra o suborno têm uma função importante, que consiste em estimular os empregados e outras pessoas a proporem melhoras nas políticas e nos

processos.

Os canais de comunicação contra o suborno e as linhas de ajuda são parte da variedade de ferramentas que existem dentro das práticas de uma empresa para criar uma cultura e um processo para combater e prevenir o suborno. Não devem ser considerados como substituto de outras atividades de comunicação.

Definição

O termo comumente utilizado para os canais de comunicação contra o suborno é “whistleblowing” mas estes canais também incluem linhas de ajuda e linhas diretas. “Whistleblowing” significa especificamente que um empregado, Diretor ou pessoa externa faz soar um alarme com o propósito de revelar descuidos ou abusos dentro das atividades da organização ou de um de seus sócios comerciais que ameacem o interesse público, a integridade do Programa de uma empresa e a reputação da empresa. As linhas diretas podem funcionar como canais “whistleblowing” e deste modo serem utilizados para oferecer assessoria e receber sugestões. A função principal das linhas de ajuda consiste em ser um referencial ao qual os empregados ou outras pessoas podem recorrer em busca de assessoramento mas também podem ser utilizados para receber comentários e sugestões.

Implementação

Políticas e processos

A empresa deverá estabelecer uma política e um processo para dirigir as denúncias, requisições de assessoria e sugestões que permitam que estes possam ser apresentados fora da estrutura da gerência de linha pelos empregados, sócios comerciais e outras pessoas, inclusive o público em geral, em relação a abusos ou à implementação do Programa.

A função principal dos canais de comunicação contra o suborno consiste em oferecer aos usuários um canal seguro para delatar qualquer anormalidade relacionada com possíveis violações do Programa (“whistleblowing”). Deve-se fazer com que os empregados compreendam que eles têm a responsabilidade de informar todo incidente ou violação dos quais tomem conhecimento, ou as oportunidades para melhorar o Programa, o que é essencial para o sucesso da empresa em seus esforços para combater o suborno. A aceitação desta responsabilidade deverá ser estimulada também nos sócios comerciais.

Os canais de comunicação contra o suborno requerem uma estrutura e uma administração cautelosa, uma vez que apresentam dificuldades particulares na geração da confiança necessária para que sejam eficazes. É possível que alguns empregados considerem o uso de práticas como “whistleblowing” ou “linhas diretas” como uma forma de delatar seus colegas (as linhas de ajuda têm uma imagem mais favorável). É possível que existam diferenças culturais nas atitudes adotadas frente aos canais de denúncia em alguns países, em especial naqueles que se encontram, ou estiveram, sob pressão política.

A política deverá tentar ganhar a confiança dos empregados e sócios comerciais no sistema, oferecendo canais de comunicação seguros e confiáveis. A política deverá

deixar claro que a empresa leva muito a sério as más condutas e deverá assessorar através de exemplos de má conduta e as possíveis conseqüências das mesmas.

As empresas deverão oferecer educação e capacitação para seus empregados e sócios comerciais para que eles possam formar seus próprios julgamentos razoáveis respeito de quando apresentar uma denúncia e como fazê-lo.

As empresas deverão oferecer respostas àqueles que apresentam denúncias, quando não forem anônimas, em relação à medida adotada.

Proteção de empregados e denunciantes

Os canais de comunicação contra o suborno podem ser utilizados quando um empregado, sócio comercial ou outra pessoa considerar impossível ou difícil revelar, apresentar ou debater uma denúncia ou sugestão através das linhas de apresentação de informação organizacionais tradicionais.

A proteção de quem denuncia é crucial para o bom funcionamento de um canal de comunicação contra o suborno. Uma das maiores preocupações de quem está considerando efetuar uma denúncia consiste no temor, compreensível, das conseqüências que possam decorrer, tais como as penalizações, recriminações por parte dos colegas, difamação interna e pública, abuso, perda do emprego e, algumas vezes, cerceamento da carreira profissional. No caso dos sócios comerciais pode existir preocupação em relação à perda dos contratos.

As empresas devem assegurar que se recorrerem a canais de comunicação para delatar anomalias relacionadas com subornos, a carreira profissional e a reputação de quem realiza a denúncia estão protegidos, e que esta proteção se aplica para todos. Nos casos em que as denúncias sejam feitas conforme estabelecido no Programa, e de boa fé, a empresa deverá oferecer amparo absoluto ao empregado contra a demissão, rebaixamento de categoria ou redução da remuneração.

Do mesmo modo, a empresa deverá assegurar a seus empregados e sócios comerciais que os canais de comunicação não serão utilizados para efetuar denúncias frívolas ou acusações maliciosas.

Deve-se estimular os denunciantes a revelar, com confiança, sua identidade à gerência já que desse modo poderão ser detectadas mais facilmente as denúncias sem fundamento ou maliciosas. Além disso, a pessoa que apresenta a denúncia estará protegida, ao poder provar que a denúncia foi realizada, no caso de a seguir ocorrer perseguição ou acusações, e nos casos em que houvesse suposta criminalidade e a questão fosse levada às autoridades, e a identidade do denunciante deva ser revelada.

A empresa deverá levar a cabo processos de revisão disciplinar e estipular sanções para os casos de acusações falsas ou maliciosas.

Comunicação de anomalias a terceiros independentes

É possível que em certas ocasiões um empregado, sócio comercial ou terceiro não confie nos canais de comunicação contra o suborno da empresa. Portanto, a empresa

deverá considerar a possibilidade de oferecer uma via adicional através da qual possam ser apresentadas denúncias perante uma área ou terceiro independente encarregado da revisão, tal como um sub-comitê da Diretoria conformado por diretores não executivos, um “ombudsman” ou uma organização profissional que ofereça este tipo de serviço.

Se a empresa não oferecer este canal adicional, correrá o risco de a pessoa que faz a denúncia comunicar a anormalidade aos meios de comunicação ou a uma entidade pública. Do ponto de vista da empresa, não é conveniente que as denúncias se realizem primeiramente fora da empresa. A empresa só tomará conhecimento da denúncia uma vez que esta seja publicada e a questão estará sujeita a um processo e cronograma alheios ao controle da empresa. Isto impossibilitaria que a questão fosse tratada de forma estruturada e mediante a adequada revisão pela empresa e pelo denunciante. Além disso, é possível que se as denúncias forem apresentadas aos meios de comunicação, surjam outras influências tais como uma retribuição econômica ou o desejo de obter reconhecimento público.

Entretanto, deve-se reconhecer que os meios de comunicação desempenham um papel importante expondo o suborno nas circunstâncias em que a corrupção tenha invadido uma empresa ou sociedade e os denunciante provavelmente sejam intimidados, ameaçados ou não haja perspectiva alguma de que sua denúncia seja ouvida.

Documentação e apresentação de informação

A documentação será de ajuda para assegurar que o processo do canal de comunicação contra o suborno cumpra sua função de assistir no esforço para combater o suborno.

A gerência superior deverá receber relatórios regulares sobre as denúncias devidamente fundamentadas e procedentes. A Diretoria ou o Comitê de Auditoria deverá revisar periodicamente o desempenho dos canais de comunicação contra o suborno e o grau de resposta da gerência, frente às denúncias apresentadas através destes canais.

Sugere-se que a empresa informe periódica e abertamente tanto no âmbito interno como externo, a suficiência e eficácia dos canais de comunicação contra o suborno. Entretanto, a avaliação destes canais apresenta uma dificuldade. A identidade dos denunciante deve ser protegida, e informar sobre o uso traz o risco de que a identidade do denunciante seja detectada por aqueles contra quem a denúncia foi feita, ou por colegas do denunciante. Portanto, ao avaliar o desempenho dos canais de comunicação contra o suborno, as empresas deverão aceitar medições indiretas tais como a frequência de uso da “linha direta” ou linha de ajuda e números acrescentados aos níveis de satisfação dos denunciante em relação ao tratamento e resultado de sua denúncia.

1.5 Comunicação

6.6.1 A empresa deverá estabelecer um sistema efetivo de comunicação do Programa tanto interna como externamente.

6.6.2 A empresa deverá, mediante solicitação da entidade pertinente, divulgar os sistemas de gestão utilizados para combater o suborno.

6.6.3 A empresa deverá manter os canais de comunicação abertos para poder receber informação das partes interessadas no Programa.

Antecedentes

A comunicação é uma das chaves para o sucesso do Programa contra o suborno.

As empresas que contam com uma efetiva comunicação interna encontram-se em melhor posição para exigir adesão, obter o cumprimento, sancionar o descumprimento, e em última instância, verificar que as condutas estejam à altura de seus valores e políticas.

A comunicação externa deverá ser utilizada para que o Programa da empresa seja transparente com relação às partes interessadas. Isto ajudará a empresa a fortalecer sua reputação corporativa e pode ser útil para estimular comentários e respostas das partes interessadas.

Implementação

A empresa deverá estar aberta para discutir seu Programa com os empregados, sócios comerciais e outras partes interessadas com o propósito de identificar inquietações válidas, áreas nas quais se possam incorporar melhoras e aumentar a confiança.

A empresa deverá identificar as mensagens e informações que deseja comunicar interna e externamente e selecionar os canais de comunicação e métodos mais eficazes para tal fim. Os canais podem incluir sites da Internet, Intranet, CD-Roms, publicações em boletins eletrônicos ou em anúncios, manuais, manuais para empregados, boletins internos, reuniões de empregados, linhas diretas e linhas de ajuda telefônicas, Relatórios Anuais e Relatórios Societários.

As comunicações deverão ser adaptadas quanto a seu conteúdo e linguagem, em função dos diferentes receptores, localidades e países.

Ao tornar público seu Programa e demonstrar externamente seu compromisso para combater o suborno, a empresa reforçará sua mensagem para os empregados em relação à importância deste esforço para combater o suborno.

Comunicação interna

A função da comunicação interna efetiva em relação ao Programa da empresa consiste em assegurar que os seus próprios empregados e os empregados dos sócios comerciais tenham conhecimento do Programa, da importância que atribui ao esforço para combater o suborno, e compreendam claramente as políticas e práticas da empresa. A comunicação interna proporcionará aos empregados a informação que necessitam para desenvolver suas atividades e dirigir qualquer incidente que possa

surgir. Permitirá à gerência demonstrar o compromisso e a liderança no assunto.

A empresa deverá oferecer aos empregados oportunidades periódicas para que possam discutir livre e abertamente o Programa e os potenciais ou possíveis riscos de abuso ou descumprimento. Isto pode ser realizado através de capacitação on-line, reuniões planejadas, cursos de educação, grupos de discussão ou reuniões com facilitadores e avaliações dos empregados.

O uso de canais de comunicação contra o suborno, linhas de ajuda e linhas diretas é descrito na seção 6.5 e eles se constituem em ferramentas de comunicação importantes para o Programa.

Deverão ser estabelecidos planos e objetivos para a medição da compreensão, conhecimento e atitudes dos empregados em relação ao Programa e deverá ser feito um follow-up dos progressos obtidos com os planos e objetivos de comunicação correspondentes.

Comunicação externa

A comunicação externa deverá ser utilizada para comunicar às partes interessadas as políticas, práticas e desempenho da empresa e para obter a opinião e os comentários sobre o Programa.

Se uma empresa decide tornar público seu Programa, deve reconhecer que desse modo estará fazendo uma declaração de administração do risco e de reputação, já que assumirá de maneira implícita o compromisso de ater-se a ele. Isto pode gerar a expectativa do público com relação a informações sobre o desempenho da empresa na aplicação de seu Programa assim como informações sobre episódios de violação do mesmo. Se a empresa divulgar informações sobre seu desempenho, isto pode se mostrar útil para o follow-up e a avaliação do Programa, já que as incongruências entre o desempenho real e o informado podem atrair a opinião e comentário de partes interessadas relevantes.

1.6 Controles Internos e Auditoria

6.7.1 A empresa deverá manter os livros e registros de contabilidade com exatidão, e mantê-los disponíveis para qualquer inspeção; deverá documentar de forma fiel e transparente todas as transações financeiras. A empresa não deverá manter contas paralelas.

6.7.2 A empresa deverá estabelecer mecanismos de comunicação de resultados e outros processos internos que avalizem a contínua melhora do Programa.

6.7.3 A empresa deverá submeter os sistemas internos de controle, em particular as práticas contábeis e o controle de registros de contabilidade, a auditorias freqüentes com o fim de garantir que estes sejam eficazes para combater o suborno.

Antecedentes

Os sistemas de controle relevantes incluem políticas e procedimentos que servem

para assegurar que a Diretoria e a gerência sejam formadas e cumpram as políticas de governabilidade corporativa da empresa. Os controles internos são definidos amplamente como um processo implementado pela Diretoria ou por um órgão equivalente, pela gerência ou outros empregados de uma empresa, elaborado para oferecer segurança em medida razoável, em relação à eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios financeiros e o cumprimento das leis e regulamentações aplicáveis.

Atualmente, os controles internos e as práticas de auditoria encontram-se sob um período de revisão crítica. O papel da lavagem de dinheiro no marco do terrorismo internacional e recentes fraudes corporativas de grande envergadura deram lugar à sanção de normas que impõem maiores exigências às empresas. A Lei Sarbanes-Oxley dos Estados Unidos é objeto de debate sobre os efeitos que terá em relação com as práticas contábeis para as empresas internacionais, em particular aquelas que são negociadas nas bolsas dos Estados Unidos.

Implementação

Livros e registros de contabilidade exatos

Na luta contra o suborno e a corrupção no mundo dos negócios, é de grande importância elaborar e conservar livros e registros de contabilidade com exatidão:

- Para permitir verificações que comprovem que são aplicados procedimentos adequados, e identificar de que maneira podem ser aperfeiçoados os processos com a finalidade de aumentar a eficiência e combater o suborno;
- Para oferecer elementos contundentes de condenação no caso de investigações ou processos judiciais em relação ao cumprimento das políticas e leis contra o suborno.

Os livros deverão estar sempre atualizados, as transações deverão ser registradas de forma cronológica e se deverá dispor da devida documentação que as respalde, contra a qual possam ser realizadas referências cruzadas completas. Deverão assegurar a implementação de um sistema de registro abrangente e o follow-up de auditoria de cada transação, do princípio ao fim.

Tradicionalmente, os subornos eram pagos com recursos separados, quer dizer, contas bancárias acumuladas “paralelas” derivadas de comissões ou outros recursos recebidos não registrados nos livros contábeis oficiais. Portanto, deve existir uma regra absoluta que disponha que a totalidade das transações seja registrada fielmente nos livros oficiais e que não existam contas paralelas. Controles independentes sobre as contas bancárias, inclusive contatos com os bancos de uma empresa, constituem precauções necessárias para reduzir este risco.

Também existem riscos com relação às sociedades acidentais que podem possuir ativos e passivos significativos de um negócio mas não estão consolidadas, e nas quais os controles independentes podem ser fracos.

A exigência de cumprimento das normas contra o suborno exige em grande medida o mesmo processo utilizado para combater a fraude. Os controles internos deverão ser mantidos com a finalidade de assegurar que nenhum empregado seja responsável por

mais de uma etapa dentro de uma transação. Cada atividade, como o começo da transação, controle físico de bens e efetivo, autorização ou recebimento de pagamentos e registro da transação nos livros contábeis, deverá ser realizada por diferentes empregados. Costuma-se descrever este método como um sistema de controle contábil interno.

Mecanismos de comunicação de resultados e follow-up

As revisões aleatórias do processo de controle interno deverão fazer parte da tarefa de supervisão nas áreas de compras, vendas, armazenamento, produção e na área contábil. Deverá existir instrução clara por escrito, que explique os processos a ser obedecido em cumprimento do requisito de divisão de funções descrito anteriormente e os mecanismos periódicos de comunicação de resultados deverão gerar instruções aperfeiçoadas de comum acordo e emitidas.

Deverão ser realizadas reuniões regulares entre departamentos com a finalidade de revisar a eficácia dos sistemas de controle interno e do Programa. As reuniões deverão incluir funcionários e áreas tais como Executivo de Ética, Auditoria Interna, Legais, Recursos Humanos, Comunicações, Compras, Gerência de Cadeia de Fornecimento e Segurança. Isto é necessário para garantir um enfoque e um entendimento comuns, comparando e compartilhando as boas práticas, analisando o desempenho e identificando formas para melhorar o Programa.

Função da auditoria

É comum que os auditores internos realizem auditorias operativas e financeiras. Em relação aos programas contra o suborno, este enfoque irá exigir que o auditor interno realize testes para verificar se os novos empregados recebem a adequada capacitação por indução, se os programas de capacitação alcançam a todos os empregados, se existem políticas articuladas corretamente nas áreas cobertas nas seções 5 e 6 dos Princípios Empresariais e se tais políticas são aplicadas na prática, como são administrados os casos de suborno, e quais são as sanções aplicadas. Em algumas empresas, o auditor interno conta também com a capacidade para oferecer assessoria quando surgem preocupações dos empregados em relação à conveniência de determinadas operações, ou quando solicitam orientação.

Em relação ao controle das transações financeiras, o auditor interno deverá compreender as áreas principais de risco, quer dizer, na área de compras, o risco de que os empregados solicitem ou recebam comissões clandestinas, e na área de vendas, a pressão sobre o pessoal e sobre representantes de vendas para que alcancem os objetivos de venda “a qualquer custo”. Quando forem anualmente recolhidos os relatórios de cumprimento realizados pelo pessoal mais exposto ao suborno, o auditor interno pode intervir recolhendo tais declarações e investigando as exceções reportadas.

Os auditores externos também cumprem uma importante função de dissuasão e assessoria em relação ao Programa contra o suborno de uma empresa. Deverão contar com amplos conhecimentos das leis internacionais e locais na matéria e de forma ideal, capacitar seu pessoal de auditoria em técnicas contábeis forenses de tal maneira que sejam identificados documentos que possam ter sido falsificados ou quando os preços não se forem coerentes com as taxas de mercado. Os auditores

deverão ter a capacidade de assessorar a Diretoria e os clientes em relação à implementação e follow-up dos programas contra o suborno. Quando os clientes operam em indústrias ou países de alto risco onde prevalece a corrupção, a consideração das questões relativas ao suborno deverá fazer parte da avaliação de risco do auditor e afetar o alcance da auditoria. Nos casos em que durante uma auditoria sejam descobertos supostos casos de suborno, a gerência superior e/ou o Comitê de Auditoria deverá ser notificado e, nos casos em que a lei exigir, deverá ser contatada a entidade encarregada de verificar o cumprimento do marco legal correspondente.

Em geral, enquanto que os auditores externos historicamente enfatizaram sua incapacidade para detectar a fraude (e portanto também casos de subornos) no curso de suas auditorias de estados contábeis, tal exclusão de responsabilidade não costuma ser aceita pelos mercados de capital e tribunais de justiça quando as empresas quebram como consequência da fraude. Um enfoque mais proativo para a detecção da fraude e de atos ilegais, em especial quando são cometidos pela gerência, seria benéfico para aumentar a credibilidade do público em relação à profissão de auditor. Isto é especialmente verdadeiro depois dos escândalos corporativos da Enron e da WorldCom e do desaparecimento da Arthur Andersen.

1.7 Follow-up e Revisão

6.8.1 A gerência da empresa deverá fazer follow-up do Programa e periodicamente revisar a aplicabilidade, suficiência e eficácia dele, além de implementar melhoras quando necessário. Deverá informar ao Comitê de Auditoria ou à Diretoria sobre os resultados da revisão do Programa.

6.8.2 O Comitê de Auditoria ou a Diretoria deverão realizar uma avaliação independente da eficácia do Programa e tornar conhecidas suas conclusões no Relatório Anual para os acionistas.

Antecedentes

Os Princípios Empresariais na seção anterior, controles internos e auditoria, exigem uma melhora contínua através da avaliação e revisão do Programa. A Seção 6.8 concentra-se na responsabilidade da gerência superior de fazer follow-up e melhorar o Programa com as últimas revisões efetuadas pelo Comitê de Auditoria.

A experiência demonstra que mesmo as melhores políticas contra o suborno devem ser revisadas de forma periódica e especialmente no caso de grandes empresas, onde as políticas mais acertadas desenvolvidas na sede corporativa costumam falhar no momento de ser aplicadas ao longo do sistema com o grau de eficácia que deveriam mostrar.

Implementação

Follow-up a cargo da gerência superior

A gerência superior deverá levar a cabo revisões periódicas do Programa para

assegurar sua correta aplicação, para identificar deficiências ou riscos que possam não ser administrados adequadamente e decidir as medidas para fortalecer e melhorar o Programa. A gerência superior deverá identificar além disso os êxitos na implementação do Programa e reconhecer o desempenho dos empregados e sócios comerciais em função deles. Isto é parte da função de liderança que a gerência superior deve cumprir no desenvolvimento do Programa.

Como parte de sua revisão, a gerência superior deverá receber assessoria e adotar medidas relativas a toda deficiência grave detectada através do follow-up do Programa. A revisão por parte da gerência estará sujeita a um controle adicional, por meio da exigência de reportar também ao Comitê de Auditoria. Deverão ser desenvolvidas recomendações para tratar as deficiências, e sua implementação deverá ter follow-up.

Responsabilidades e funções das Diretorias, Comitês de Auditoria e diretores não executivos

As responsabilidades e funções das Diretorias, Comitês de Auditoria e diretores não executivos recebem cada vez mais importância, depois dos grandes escândalos corporativos e a sanção de novas leis em matéria contábil e de governabilidade em muitos países. As funções do Comitê de Auditoria e de diretores não executivos estão sendo avaliadas e reconsideradas para atribuir maior responsabilidade e independência de opinião dentro da governabilidade corporativa da empresa, inclusive quanto à avaliação de risco e à apresentação de informação. A avaliação e revisão do Programa fazem parte do processo de avaliação de risco da empresa e deverão identificar os riscos significativos de suborno, e se os mesmos são combatidos de maneira apropriada em função do Programa existente. Se um relatório mostrar riscos inaceitáveis, deverão ser adotadas medidas para melhorar o Programa e introduzir novos controles e processos para minimizar os riscos.

Apresentação de informações

A transparência é um dos valores necessários pelos Princípios Empresariais e as informações em relação ao Programa da empresa e seu desempenho, deverão ficar à disposição das partes interessadas de forma acessível e periódica. O Relatório Anual pode representar o melhor meio para apresentar informações periódicas, mas a apresentação permanente de informações na rede e nos Relatórios de Responsabilidade Social Corporativa serão desenvolvidas como canais alternativos para comunicar o desempenho. Se a empresa apresentar um relatório anual ou periódico dirigido aos empregados, este relatório deverá incluir informações sobre o desempenho do Programa.

Índice

- Representantes*, 30
 designação de, 32
 avaliação da necessidade de, 31
 honorários e comissões, 32
 gestão da relação, 32
 monitorando o desempenho, 33
 seleção de, 32
- Objetivos dos Princípios Empresariais*, 9-10
- Relatório Anual*, 49
- Canais de comunicação contra o suborno comunicando anomalias externamente*, 43
- Arthur Andersen*, 48
- Auditoria*, 46
- Comitê de Auditoria*
 monitoração e revisão do Programa, 49
 responsabilidades, 49
 revisão do desempenho dos canais de comunicação contra o suborno, 44
- Auditores*
 Externos, 48
 Internos, 47
- Diretoria*, 25
- Livros e Registros de contabilidade*, 46
- BP*
 política sobre pagamentos de facilitação, 21
- Filiais*, 27
- Suborno*
 ativo e passivo, 5
 definição de, 5
 nacional, 7
 concentração em, 5
 internacional, 7
 dentro do setor privado, 6
 dentro da empresa, 6
- Subornos*, 12-25
- Princípios Empresariais*
 como ferramenta para as empresas, 5
 concentração em, 5
- Certificação*, 7
 agências de certificação, 7
- Contribuições para obras de caridade*
 utilizadas como suborno indireto, 15
 definição de, 15
- Contribuições a obras de caridade e patrocínios*, 15-16
- Chief Executive Officer*
 responsabilidade de pôr em marcha o Programa contra o suborno, 26
- Comunicação*
 canais, 45
 comunicação externa, 45
 comunicação interna, 45
- Cumprimento*
 ênfase utilizado nos Princípios Empresariais, 6
 significado de, 6
- Conflito de interesse*
 honorários pagos a políticos, 13
- Melhora contínua*, 49
- Pessoal contratado*, 37
- Empreiteiros*, 33
 alinhamento com o Programa, 33
- Empreiteiros e Fornecedores*
 linhas diretas para, 35
 que se comprova estiveram envolvidos em alguma prática de suborno, 36
- Relatório de Responsabilidade Social Corporativa*, 50
- Cultura contra o suborno*, 6
- Documentação*
 do processo de denúncias, 44
- Empregados*
 discutir o Programa com, 45
 reconhecimento do desempenho pela gerência superior, 49
 proteção ao usar os canais de comunicação contra o suborno, 43
 organismos representativos, 10
- Contrato de Trabalho*, 38
- Enron*, 48
- Empresa*
 formas de, 7
 tamanho de, 7
 pequenas e médias, 7

- Executivo de Ética*
 - em processo de apelação contra sanções, 39*
- Executivo de Ética, 26*
- Pagamentos de facilitação, 18*
- Pagamentos de Facilitação, 16*
 - definição de, 18*
 - exemplos de políticas de empresas, 21*
 - FCPA, tratamento de, 20*
 - Convenção da OCDE, tratamento de, 20*
 - registro e informação, 17*
- Empresas de propriedade de uma família, 7*
- FCPA*
 - pagamentos de facilitação, 20*
 - presentes, cortesia e despesas, 25*
 - contribuições políticas, 14*
 - Subsidiárias e Empresas conjuntas (joint ventures), 29*
- Franquias*
 - capacitação em relação à aplicação do Programa, 40*
- Presentes, cortesia e reembolso de despesas, 22*
 - definição de, 22*
 - FCPA, 25*
 - Convenção da OCDE, 25*
- Boa prática*
 - versus a melhor prática, 6*
- Pagamentos aceitos, 18*
- Recursos humanos, 37*
- Suborno indireto*
 - através de obras de caridade, 15*
- Indução, 38*
- Pacto de Integridade*
 - descrição de, 36*
 - exemplo do trabalho em coalizão da TI, 3*
 - exemplo de trabalho em coalizão com o fim de construir uma cultura contra o suborno em uma comunidade, 26*
- Intermediários. Ver Representantes*
- Controles internos, 46*
 - definição de, 46*
- Empresas Conjuntas (joint ventures), 27*
- Comissões Clandestinas, 12*
 - tratadas como subornos, 12*
- Liderança*
 - reconhecimento do desempenho de empregados e sócios comerciais, 49*
- Meios de comunicação*
 - papel em expor o suborno, 44*
- Lavagem de dinheiro, 11*
- Follow-up*
 - desempenho do representante, 33*
- Follow-up e revisão*
 - apresentação de informação da gerência ao Comitê de Auditoria, 49*
- Convenção da OCDE, 4*
 - Os Princípios Empresariais como complemento, 4*
 - pagamentos de facilitação, 20*
 - presentes, cortesia e despesas, 25*
 - contribuições políticas, 14*
 - subsidiárias e empresas conjuntas (joint ventures), 29*
- Ombudsman, 43*
- Atividades contratadas através de outsourcing*
 - aplicando um Programa, 35*
 - Desempenho e Avaliação, 39*
- Contribuições filantrópicas. Ver contribuições a obras de caridade*
- Contribuições políticas, 12-15*
 - definição de, 13*
 - informação de, 13*
 - FCPA, 14*
 - Convenção da OCDE, 14*
- Políticos*
 - honorários pagos a, 13*
- Suborno dentro do setor privado, 6*
- Programa*
 - desenvolvimento de, 10*
- Raytheon*
 - política sobre pagamentos de facilitação, 21*
- Recrutamento, 38*
 - Apresentação de informação e revisão informação às partes interessadas, 49*
 - Apresentação de informação e revisão Relatório de Responsabilidade Social Corporativa, 50*
- Sanções, 39*
- Gerência superior*

- responsabilidade de fazer follow-up ao Programa, 49*
- Shell International*
 - política sobre pagamentos de facilitação, 21*
- Recursos reservados, 47*
- Pequenas e médias empresas.*
- Sociedades acidentais, 47*
- Pagamentos acelerados, 18*
- Patrocínio*
 - definição de, 15*
 - processo de aprovação, 15*
- Patrocínios, 15*
- Partes interessadas*
 - consulta com, 10*
 - discussão do Programa com, 45*
 - pôr a informação a disposição de, 49*
- Subsidiárias, 27*
 - empresas relacionadas, 28*
- Gerente Geral e garantia por escrito, 28*
- Cadeia de Fornecimento*
 - monitorando o desempenho contra o suborno, 35*
 - uso das novas tecnologias, 35*
- Índice de Fontes de Suborno da TI, 11*
- Índice de Percepção da Corrupção da TI, 11*
- Sindicatos, 10*
- Capacitação, 40-41*
- Líderes sindicais*
 - capacitação de, 10*
- Valores*
 - enfoque utilizado nos Princípios Empresariais, 6*
 - arraigando uma cultura contra o suborno, 6*
- Verificação, 7*
 - externa, 8*
- Princípios Wolfsberg, Os, 3, 12*
- WorldCom, 48*

Transparency International

A Transparency International é a organização mundial não governamental líder na luta para combater o suborno. Foi fundada em 1993 com a missão de construir coalizões para que a sociedade civil, os governos e o setor privado se unam na luta contra a corrupção. O trabalho de TI se apóia na convicção de que a corrupção se constitui em uma grave ameaça para os direitos humanos, para o desenvolvimento e o comércio internacional, e que para manter a corrupção em níveis controláveis é necessário criar uma ampla coalizão. A TI considera que a associação com o setor privado é indispensável para sua missão.

Transparency International
Otto-Suhr-Allee 97/99
10585 Berlin
Germany
+ 49 30 343 8200
www.transparency.org

Princípios Empresariais para Combater o Suborno, Secretaria de TI:

Susan Côté-Freeman susan.cote-freeman@transparency.org.uk
Peter Wilkinson BusPrinciples@aol.com

Transparency International
c/o Transparency International (UK)
2nd Floor
Tower Building
11 York Road
London SE1 7NX
England

Tel: +44 20 7981 0347
Fax: +44 20 7981 0346