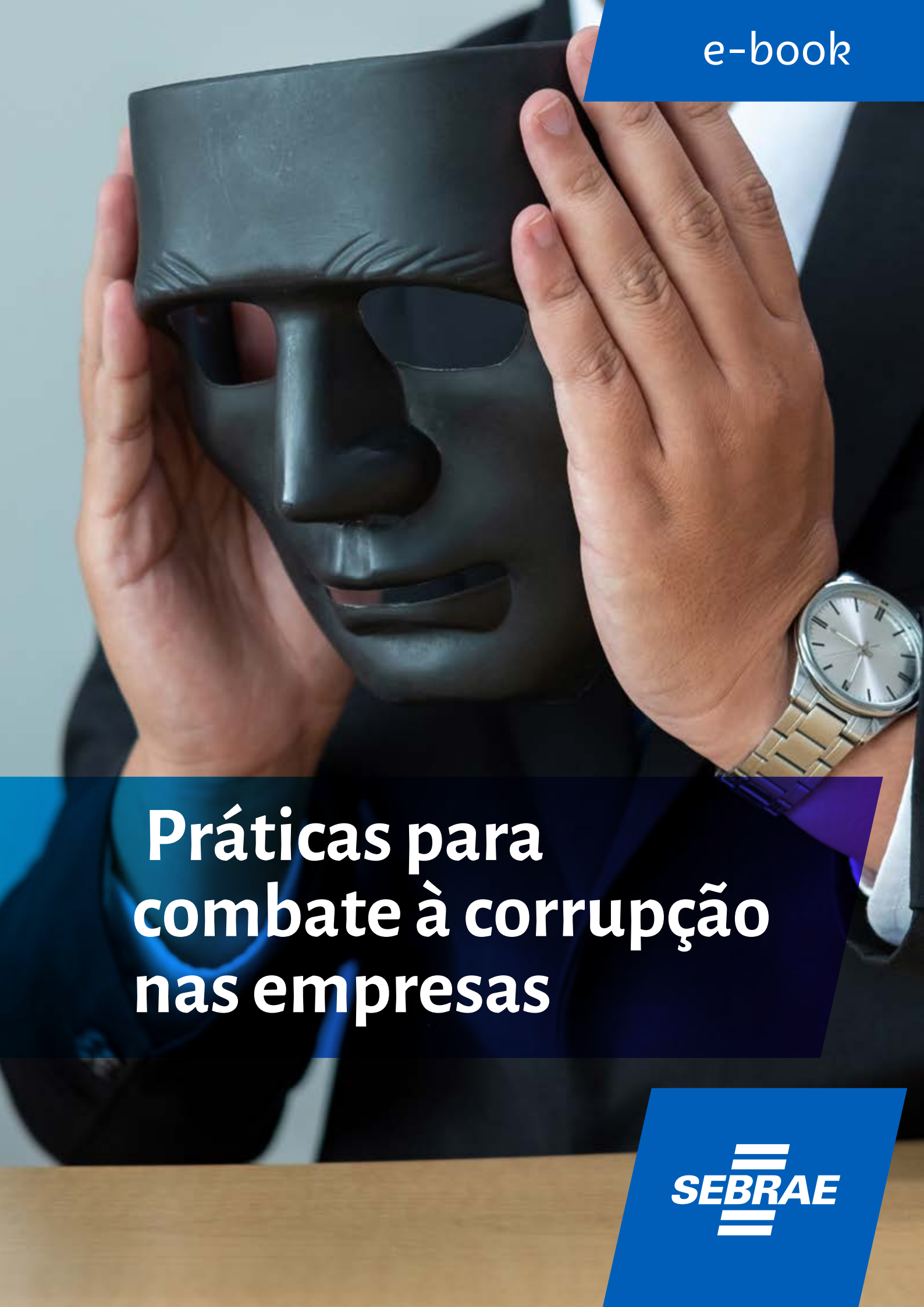


e-book



**Práticas para
combate à corrupção
nas empresas**

SEBRAE



Introdução

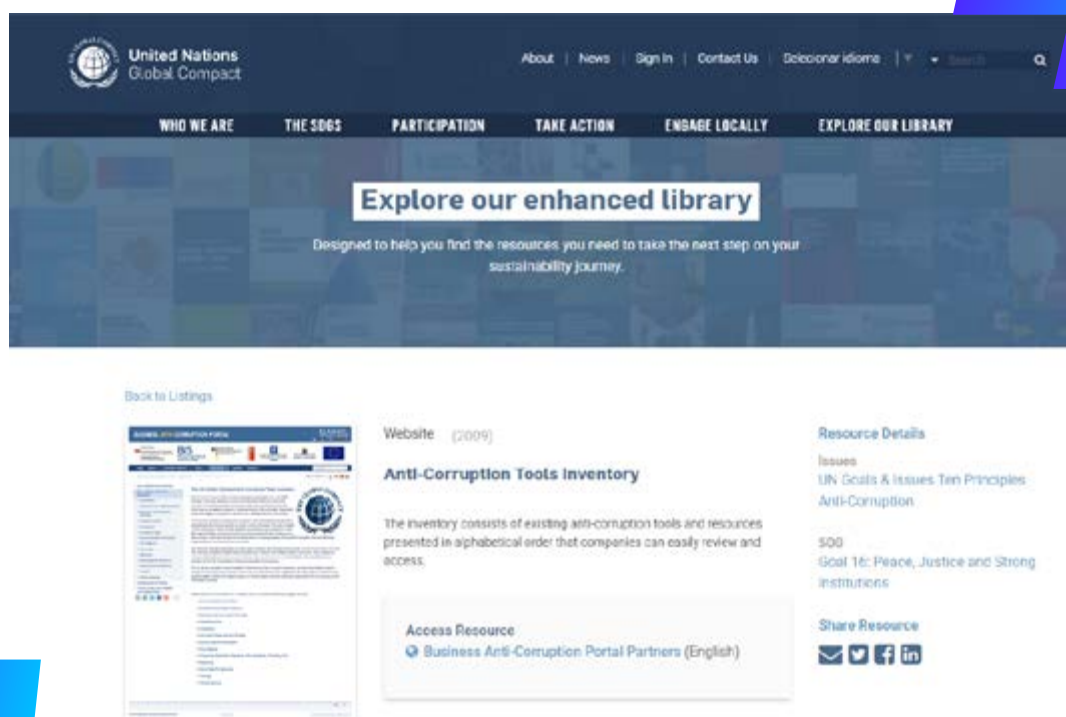
Transparência, responsabilidade e clareza são cada vez mais exigidos no mundo dos negócios, especialmente em tempos de alta conectividade em que atitudes e condutas inadequadas ou ilegais são comunicadas velozmente para todo o mercado. Empresas e suas lideranças estão, cada vez mais, preocupadas em manter a sustentabilidade de seus negócios e também proteger a reputação de suas organizações, incluindo toda a cadeia de suprimentos e fornecedores. Nesse sentido, crimes cometidos não apenas dentro da empresa, mas em toda a sua rede de valor, podem afetar os negócios empresariais.

A corrupção impede o crescimento econômico e o desenvolvimento social, degrada a democracia e prejudica o Estado de direito, contribuindo, assim, para a desigualdade e a instabilidade local e global. Estima-se que o custo da corrupção seja o equivalente a mais de 5% do PIB global (US\$ 2,6 trilhões), com mais de US\$ 1 trilhão pagos em subornos todos os anos.

Empresas de todos os tamanhos e áreas de atuação devem buscar orientações e ferramentas práticas para lidar com processos de corrupção em toda a sua cadeia produtiva. Da mesma forma, as pequenas empresas fazem parte da rede de fornecimento de grandes corporações e devem estar alinhadas com práticas anticorrupção previstas, por exemplo, em uma agenda ESG implantada dentro da micro e pequena empresa.

Para todas as empresas, combater a corrupção deve ser parte de uma política que abrange toda a empresa. Isso inclui avaliar os riscos, estabelecer processos e uma série de procedimentos dentro e fora da corporação. Combater a corrupção é promover uma cultura onde esta seja simplesmente inaceitável. É fundamental que as empresas e os líderes entendam o impacto adverso que a corrupção pode ter sobre suas organizações, nas marcas e imagem, faturamento, dentre outros.

Nesse sentido, este e-book tem por objetivo apresentar orientações e ferramentas para se trabalhar uma política de anticorrupção para as micro e pequenas empresas, visando contribuir com estas organizações no desenvolvimento do tema a partir do guia “Combatendo a Corrupção na cadeia de suprimentos” elaborado pelo, Pacto Global das Nações Unidas.



Você sabia?

Contém referências e links para diversas excelentes fontes de orientação sobre o desenvolvimento e a implementação de um programa anticorrupção completo:

- [Inventário de Ferramentas Anticorrupção do Pacto Global da ONU](#)



2. O que é corrupção

De acordo com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), corrupção geralmente é definida como “o uso indevido de poder confiado para a obtenção de ganhos privados”. Esta definição abrange uma grande quantidade de atos ilegais e ilícitos e reconhece a amplitude do conceito.

Podemos listar uma infinidade de ações corruptas que podem ser realizadas no âmbito das relações diretas e indiretas de uma empresa. Nesse sentido, quando falamos de corrupção, estamos falando de:

- Ganhos e práticas ilícitas internas na empresa, ligados a funcionários, gestores e lideranças;
- Fraudes e esquemas em compras e vendas;
- Fraudes contábeis e jurídicas;
- Propina das mais diversas;
- Faturamento fraudulento;
- Práticas ilícitas envolvendo governos e instituições públicas;
- Fornecedores que fogem da aplicação da lei trabalhista, tributária, saúde e segurança, dentre outras;
- Fraudes em licenciamentos e requisitos necessários;
- Suborno a funcionários, fornecedores e órgãos de controle e arrecadação.



3. Prevenção da corrupção: como reduzir a ocorrência?

Como prevenir a corrupção no âmbito empresarial? Que medidas podem reduzir sua ocorrência?

Essas questões devem estar descritas na Política Anticorrupção da empresa, que é um conjunto de normas e procedimentos endereçado aos funcionários, fornecedores, clientes, organizações e público em geral. Muitas empresas colocam essas normas e procedimentos em um “Manual Anticorrupção”.

Para uma Política Anticorrupção da empresa, algumas dicas são importantes:

- Implementar e aplicar um código de conduta publicamente disponível em toda a empresa (ver conteúdos no portal Sebrae sobre como elaborar e exemplos de código);
- O código de conduta deve abordar a questão da corrupção como um todo. A empresa deve fornecer exemplos específicos, de forma que os funcionários possam aprender como responder a cenários comuns de corrupção. Algumas empresas fornecem um “manual anticorrupção” separado para orientação, outras preferem incluir exemplos diretamente no código de conduta;
- Recrutar, contratar e promover funcionários cujos valores éticos são consistentes com os valores da empresa;



- Fornecer triagem adicional para funcionários com maior risco de exposição à corrupção (por exemplo, funcionários de compras, vendas, planejadores etc.);
- Exigir que os funcionários reconheçam o entendimento e a conformidade com o código de conduta;
- Definir diretivas claras anticorrupção da empresa, assim como sanções relacionadas à não-conformidade;
- Estabelecer e promover mecanismos de denúncia e incentivar o relato de suspeitas de suborno e outras práticas comerciais antiéticas pela empresa e seus fornecedores e parceiros de negócios;
- Estabelecer iniciativas que promovam a cultura da ética e responsabilidade;
- Criar um ambiente onde os funcionários se sintam livres para se expressar sem medo de retaliação;

- Estabelecer uma reputação de tolerância zero para suborno através da divulgação dos esforços anticorrupção;
- Oferecer treinamento para toda a equipe em risco de receber ofertas de corrupção sobre leis e políticas anticorrupção, as consequências do suborno e corrupção para a empresa e o funcionário, como responder a tais demandas e como relatar tais demandas - Ressaltar a possibilidade de processo criminal e os danos à reputação, tanto para a empresa quanto para os funcionários expostos;
- Oferecer remuneração competitiva para os funcionários em risco para reduzir o incentivo de demandar ou aceitar propinas.

Oferecer relatórios periódicos à alta direção e ao Conselho sobre o status do programa anticorrupção da empresa, incluindo iniciativas de treinamento, auditorias em fornecedores específicos, possíveis alertas, relatos de suspeita de suborno etc.

3.1. Em relação aos processos de compras e licitação, alguns cuidados são importantes:

- Políticas específicas para representantes de empresas envolvidos em processos de compras e licitação;
- Treinar e discutir políticas anticorrupção com a equipe envolvida nos processos de compras e licitação antes do início do projeto (se possível):
 - Identificar e abordar abertamente incentivos para aceitar propinas ou pagar subornos;

- Treinar os funcionários sobre as consequências da corrupção (jurídicas, financeiras, danos à reputação etc.);
 - Treinar funcionários sobre procedimentos padrão de licitação e regras de interação com fornecedores e clientes;
 - Preparar orientações aos funcionários sobre como responder a tentativas de corrupção, incorporando conselhos específicos de acordo com a cultura, o mercado e o cargo.
- Realizar verificações de antecedentes nas equipes envolvidas na compra e licitação, incluindo potenciais conflitos de interesse, respeitando considerações legais e de direitos de privacidade;
 - Antes, durante e após o processo de licitação, proibir ou regular de forma rígida presentes e atividades de entretenimento, patrocínio e doação;



- Estabelecer regras e procedimentos claros para a aceitação de produtos:
 - Os bens devem estar em conformidade estrita com especificações contratuais, com desvios aceitos apenas através da confirmação por escrito de funcionários do cliente;
 - A aceitação de bens deve exigir uma assinatura de mais de um funcionário do cliente e deve incluir um funcionário não envolvido na elaboração do pedido;
 - Gerentes de contrato devem manter uma relação profissional com os funcionários do fornecedor e devem evitar uma proximidade excessiva.
- Treinar funcionários relevantes sobre regras e procedimentos para aceitação de produtos;
- Sempre atuar com uma equipe composta por pelo menos dois funcionários e não se reunir com fornecedores sozinho em marcos importantes do contrato.

3.2. Em relação aos fornecedores, alguns cuidados são importantes:

Estabelecer regras e procedimentos claros para selecionar um fornecedor (podem estar no código de conduta, com orientações para práticas anticorrupção). Essas regras devem ser aprovadas pelo fornecedor por escrito. Os critérios gerais de seleção devem incluir requisitos objetivos sobre custos, de-



sempenho, transparência e integridade do fornecedor, como:

- Abrir a licitação para mais de um fornecedor;
- Diretrizes para a avaliação de propostas de fornecedores, incluindo: precificação, qualidade, logística, capacidade financeira e qualificações do fornecedor (incluindo aspectos de sustentabilidade e ESG);
- Regras para estabelecer relações de “fornecedor preferencial” que concedam grandes quantidades para um fornecedor;
- Revisão obrigatória das ofertas de fornecedores por uma equipe de funcionários de clientes;
- Múltiplos níveis de autorização, dependendo do valor do contrato.

- Garantir que a equipe do fornecedor receba treinamento sobre leis e políticas anticorrupção, as consequências do suborno e da corrupção para o fornecedor e para os funcionários, como responder às tentativas de corrupção e como relatar tais demandas:
 - Ressaltar o risco de processos criminais e danos à reputação para o fornecedor e para os funcionários expostos;
 - O treinamento pode ser oferecido pelo fornecedor aos seus funcionários, pelo cliente ou por um terceiro, como organizações da indústria, por exemplo.

- Monitorar os esforços anticorrupção do fornecedor através de questionários e auditorias:
 - Incluir perguntas sobre a situação de políticas, treinamento e supervisão anticorrupção do fornecedor;
 - Se possível, realizar auditorias locais regulares de combate à corrupção, que podem ser em conjunto com as visitas de auditoria de qualidade, ou realizar uma auditoria em qualquer fornecedor que gerar preocupação;
 - Priorizar auditorias com base em resultados de questionários e outros fatores de risco;
 - Garantir a ação corretiva/remediação dos riscos identificados através de questionários e auditorias;
 - Monitorar o desempenho do fornecedor ao longo da duração do contrato e buscar sinais de comportamento corrupto.

3.3. Em relação à formalização de contratos, algumas precauções são importantes:

- Incluir disposições anticorrupção nos contratos com fornecedores: o fornecedor concorda em cumprir com todas as leis anticorrupção e em cumprir com o código de conduta;
- O fornecedor concorda com auditorias em seus esforços anticorrupção e em apresentar documentos adicionais, se necessário;
- Os contratos do fornecedor devem especificar quem é responsável por questões relacionadas com corrupção;
- Caso o contrato de fornecimento inclua requisitos e penalidades relacionadas ao desempenho em tempo hábil, o contrato deve excluir responsabilidade por atrasos resultantes de demandas de propina de autoridades e exigir a denúncia imediata de tais demandas ao cliente.



4. Reação em caso de corrupção: Como dar resposta?

Como reagir em caso de solicitação de uma ação corrupta ou quando a corrupção já aconteceu? Esse processo é muito importante para tentar diminuir as consequências de um ato ilícito empresarial. Nesse caso, a resposta tem que ser rápida, mas pensada e refletida pela empresa. Vamos a algumas dicas para uma resposta à corrupção:

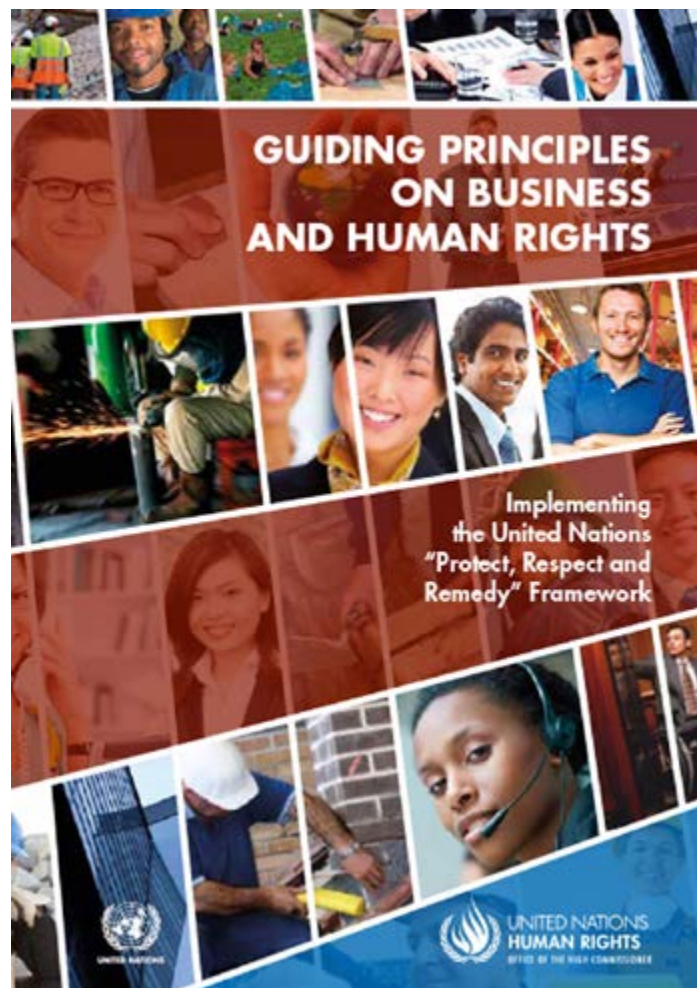
- Tirar um tempo para pensar sobre a situação;
- Buscar orientação da equipe responsável antes de responder, se possível;
- Recusar de forma educada, a primeira solicitação e ressaltar os princípios comerciais da empresa. Caso a solicitação se repita, explicar que aceitar tal pagamento violaria princípios de negócios da empresa e pode também violar leis aplicáveis, podendo gerar a demissão e processo penal do funcionário envolvido;
- Explicar que a solicitação deve ser feita por escrito e deverá ser comunicada à diretoria;
- Relatar, imediatamente, à gestão ou ao responsável adequado qualquer questão envolvendo o código e definir a estratégia adequada;
- Investigar e tomar medidas corretivas;
- Estabelecer um processo para investigar possíveis pro-

blemas de corrupção, incluindo um órgão disciplinar com autoridade para rescindir contratos com fornecedor ou cliente e tomar medidas corretivas contra funcionários que se envolverem em corrupção;

- Investigar, talvez em conjunto com a diretoria do fornecedor ou do cliente, se a solicitação ou o ato de corrupção foi um incidente isolado ou se é um indicativo de uma prática sistêmica;
- Desenvolver uma estratégia para avaliar imediatamente possíveis riscos legais, operacionais e de reputação decorrentes de atos de corrupção;



- Investigar toda a relação, assim como acordos anteriores com o mesmo fornecedor ou cliente;
- Disciplinar todos os funcionários envolvidos em atos de corrupção o que, em alguns casos, pode significar a rescisão do vínculo empregatício;
- Treinar novamente os funcionários relevantes sobre políticas anticorrupção e as possíveis sanções pela não-conformidade;
- Identificar oportunidades de melhoria em diversos controles e implementá-las;
- Revisar e aprimorar o treinamento ao fornecedor;
- Após a conclusão da investigação, documentar e aplicar as lições aprendidas (por exemplo, fazer alterações relevantes nas operações, revisar processos etc.);
- Caso as suspeitas sejam justificadas, considerar a divulgação externa para as autoridades relevantes para minimizar os efeitos adversos;
- Se a corrupção for detectada em um contrato em andamento, calcular os custos associados com a execução da cláusula de rescisão no contrato de fornecedor, buscando triar fornecedores alternativos para minimizar as interrupções na cadeia de suprimentos caso uma relação com fornecedor seja encerrada.



5. Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos

Constituído pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2011, os 31 princípios orientadores das Nações Unidas sobre empresas e direitos humanos (POs) são diretrizes para estados e organizações seguirem e adotarem no sentido de um impacto positivo quanto à relação dos direitos humanos.

Abaixo, vamos visualizar alguns deles, relacionados principalmente à responsabilidade das empresas de respeitar os direitos humanos.

6. Contexto dos direitos humanos nas empresas

A partir do estudo da ONU “Boas práticas empresariais: 10 anos dos princípios orientadores da ONU sobre empresas e direitos humanos”, realizado com 54 empresas atuantes no Brasil, pode-se ter um contexto de como o tema de direitos humanos está sendo abordado no âmbito das empresas e as medidas que vêm sendo adotadas na gestão e monitoramento deste tema no ambiente empresarial. Vamos a algumas conclusões do estudo.

- 72% das empresas adotaram políticas ou declarações que expressam o seu compromisso de respeitar os direitos humanos;
- Aprovação e adoção de um termo de compromisso pelo mais alto nível da liderança é aplicável em 97% das organizações estudadas. Sobre a rede acionada de maneira a entender os envolvidos nessa construção, 82% sinalizaram envolver consultas internas, mas apenas 44% afirmou pela participação de especialistas externos e 33% sinalizou envolver a participação de grupos potencialmente afetados e outras partes interessadas;
- A pesquisa aponta que das empresas com compromisso público no tema de direitos humanos, 97% delas estabelecem diretrizes e requisitos que abrangem as operações próprias (integrantes, atividades diretas, produtos

e serviços), e 92% em relação a sua cadeia de fornecedores. Tais expectativas são documentadas com menor incidência em relação à atuação em comunidades (77%) e cadeia de clientes (62%). Pouco mais da metade delas (56%) contempla todos os públicos mencionados em seu compromisso;

- A pesquisa não aponta diferenças significativas quando diferenciamos empresas com operações ou mercado consumidor global ou nacional, mas 78% daquelas com cadeia de fornecedores global afirmaram ter adotado uma política ou compromisso, frente a 57% daquelas com cadeias de fornecedores exclusivamente nacionais;
- A abrangência do processo é predominante para os impactos adversos por meio de suas próprias operações (93% das empresas) e relacionados às suas cadeias de fornecedores (82%);



- Avanços significativos ainda precisam ser feitos em relação à abrangência das cadeias de clientes (39%) e dos produtos e serviços (36%) no processo de devida diligência. Em relação à integração de processos internos da empresa, 93% das empresas afirmam integrar a devida diligência em direitos humanos a outros processos de devida diligência e gestão de riscos;
- Sobre a governança interna, não há unanimidade quanto à área em que as empresas aportam a responsabilidade sobre a devida diligência em direitos humanos. As áreas que mais aparecem como principal responsável pelo processo são: conformidade (29%), responsabilidade social (25%), sustentabilidade (14%) e recursos humanos ou cultura organizacional (11%);
- Já os impactos e riscos mais priorizados para ação foram discriminação e diversidade (74%), saúde e segurança (74%), condições de trabalho na cadeia de fornecimento (70%), meio ambiente saudável (65%), trabalho forçado e análogo ao escravo (65%), assédio moral e assédio sexual (61%). Os temas de direitos trabalhistas e trabalho infantil foram priorizados, respectivamente, por 52% e 57% das empresas.
- 67% das empresas afirmam possuir planos de ação para prevenção e mitigação dos riscos e impactos negativos aos direitos humanos. 72% também declaram ter um processo de devida diligência instaurado, o que nos permite concluir que derivam tais planos de ação do resultado da avaliação de impactos em direitos humanos realizada;

- Dentre as 36 empresas que possuem planos de prevenção e mitigação de riscos, 50% consultaram grupos potencialmente afetados ou partes interessadas na elaboração desses planos;
- Código de Conduta para fornecedores (70%), inclusão de cláusulas específicas no contrato (70%), avaliação de risco (57%) e capacitação e treinamento (54%). Em relação às comunidades do entorno, as medidas mais citadas foram as ações de engajamento comunitário (61%), seguidas de consultas a stakeholders (43%) e avaliação de riscos (43%);
- 83% delas utilizam o relatório de sustentabilidade ou relatório anual como principal peça de comunicação para veicular tais informações. Outras peças de comunicação mencionadas pelas empresas foram o relato integrado (32%), o relatório de administração (17%), página da internet (7%) e relatório específico sobre direitos humanos (7%);
- (87%) declararam contar com mecanismos de reclamação e denúncia em matéria de direitos humanos, seja por meio de mecanismo próprio (55%) ou de participação em mecanismos de terceiros (45%). A grande maioria dessas empresas (98%) afirma atender a dois critérios básicos de eficácia de tais mecanismos, a garantia do anonimato e da proteção da privacidade do denunciante, bem como a transparência do processo, mantendo o denunciante informado em relação a seu andamento e previsão de conclusão;
- Apenas 44% (24 empresas) afirmam possuir um procedimento para a adoção de medidas de reparação a vítimas.

7. Como implementar uma política de direitos humanos

Para a implementação de uma política de direitos humanos na prática, sugere-se um passo a passo para as empresas conforme a figura abaixo:



Passo 1: Compromisso público

a formalização do engajamento da empresa com os direitos humanos geralmente se inicia com a elaboração de uma declaração que expressa seu compromisso público com os direitos humanos, aprovado no mais alto nível de gestão da empresa. O documento deve estabelecer o posicionamento da empresa sobre a sua responsabilidade de respeitar, bem

como os objetivos, metas e expectativas definidas para a efetivação do respeito aos direitos humanos que a empresa espera de seus funcionários(as), sócios(as) e outras partes diretamente relacionadas a suas operações, produtos e serviços. Esse compromisso deve ser refletido em políticas e procedimentos operacionais necessários para incutir o compromisso em toda a empresa.

Realizar consultas às partes interessadas, envolvendo tanto a força de trabalho da empresa como também a cadeia de fornecimento e as comunidades impactadas por suas atividades. A identificação das partes interessadas na adoção de medidas pela empresa direcionadas a respeitar os direitos humanos colabora de forma determinante no desenvolvimento do diálogo entre as partes e na consolidação de compromissos mais eficazes e conectados com o negócio da empresa.

Boas práticas para essa etapa:

- Alinhamento do compromisso com as diretrizes internacionais sobre o tema;
- Processo de escuta contínua das partes interessadas;
- Implementação da política reforçando a agenda de direitos humanos que vem sendo internamente trabalhada há alguns anos e introduzindo a necessidade do processo de devida diligência e adoção de sistema de gestão sobre o tema;
- Programas de diversidade alavancam o tema nas empresas.

Passo 2: Avaliação de impacto

A primeira fase do desenvolvimento do processo de devida diligência em direitos humanos na empresa consiste no desenvolvimento de uma avaliação que permita mensurar impactos negativos que a empresa pode causar ou contribuir através de suas próprias atividades, ou que pode estar diretamente ligada a suas operações, produtos ou serviços por suas relações comerciais.

O processo de avaliação de impactos deve considerar tanto as partes interessadas, em particular indivíduos e grupos potencialmente afetados como os demais interessados, dependendo do tamanho da empresa e da natureza e do contexto da operação e a natureza e o contexto da operação.

Boas práticas para essa etapa:

- Acompanhamento dos riscos pela alta liderança, notadamente comitê executivo e conselho de administração;
- Formação de lideranças internas no tema;
- Apoio de especialista externo para conferir maior credibilidade ao processo.

Passo 3: Integração e ação

Após a empresa ter identificado seus impactos reais e potenciais, o passo seguinte do processo de devida diligência consiste no desenvolvimento de ações e na adoção de medidas capazes de mitigar os impactos negativos. Os objetivos e metas estabelecidos costumam ser apresentados em um ou mais planos de ação, documento(s) responsável(is) por delimitar as diretrizes da atuação da empresa com direitos humanos. O plano de ação pode ser direcionado à adoção de medidas capazes de mitigar os riscos atrelados aos impactos negativos que foram considerados prioritários na avaliação de impactos da empresa.

Boas práticas para essa etapa:

- Estreitamento das relações com as comunidades do entorno, que contribuem com sugestões de ações e melhorias para a minimização dos impactos;
- Parcerias com órgãos públicos na promoção de ações que atendam as comunidades;
- Adoção de sistemas de gestão social que integram o tema direitos humanos.

Passo 4: Monitoramento

A fim de verificar se estão sendo tomadas medidas para evitar impactos adversos sobre os direitos humanos, as empresas devem monitorar a eficácia de sua resposta. Este monitoramento deve:

- Ser baseado em indicadores qualitativos e quantitativos apropriados;
- Levar em conta a avaliação de fontes internas e externas, incluindo as partes afetadas.

Passo 5: Comunicação

Para esse efeito, as empresas devem estabelecer ou participar de mecanismos efetivos de reclamação a nível operacional. Esses mecanismos desempenham dois papéis essenciais em relação à responsabilidade corporativa de respeitar os direitos humanos:

- Eles ajudam a identificar os impactos adversos dos direitos humanos como parte da obrigação de uma empresa de realizar a devida diligência em matéria de direitos humanos;
- Permitem que a empresa enfrente os danos identificados e repare as consequências negativas, de forma precoce e orientada.

O desenvolvimento de ações e medidas resultantes do processo de devida diligência deve, em seguida, ser reportado e comunicado de forma eficaz, garantindo que as partes interessadas, em particular as partes envolvidas, obtenham infor-

mações adequadas sobre as ações realizadas pela empresa a respeito dos impactos identificados em direitos humanos decorrentes de suas atividades.

Boas práticas para essa etapa:

- Transparência sobre planos, diretrizes, metodologias e acordos relacionados à gestão de direitos humanos;
- Matérias e mídias internas e externas sobre o tema, concretizando os valores e ações em formato de comunicação;
- Utilização de padrões globais de referências, como o corporate human rights benchmark, indicadores GRI e os princípios orientadores da ONU sobre empresas e direitos humanos.



Quanto aos mecanismos de reclamação, denúncia e reparação; algumas medidas de boas práticas são indicadas:

- Adoção dos padrões IFC (International Finance Corporation) e dos princípios orientadores das nações unidas para empresas e direitos humanos;
- Recebimento de denúncias de diversos stakeholders, além de casos internos;
- Área independente de investigação e resposta;
- Envolvimento da alta liderança de diversas áreas para a tomada de decisões;
- Plataforma externa independente;
- Graduação da gravidade para sanções disciplinares;
- Projeto para contemplar medidas de reparação a vítimas;
- Equipe dedicada ao processo;
- Acessado por diversos meios, como: site, telefone, e-mail e/ou caixa postal;
- Disponibilidade 24h por dia e em diversos idiomas (preferencialmente);
- Celeridade do prazo de resposta.

8. Conclusão

Referências bibliográficas utilizadas:

Combatendo a Corrupção na cadeia de suprimentos , Pacto Global das Nações Unidas, Segunda edição, 2016;

