



10 PRINCÍPIOS ANTICORRUPÇÃO PARA EMPRESAS ESTATAIS

Uma iniciativa coletiva da
Transparência Internacional

A Transparência Internacional é um movimento global com uma visão: um mundo em que governo, empresas, sociedade civil e a vida das pessoas estejam livres de corrupção. Com mais de 100 capítulos no mundo todo e uma Secretaria Internacional em Berlim, conduzimos a luta contra a corrupção para transformar esta visão em realidade.

www.transparency.org

Autor: Peter Wilkinson

© Foto de capa: PixHouse

Design: sophieeverett.com.au

Foram feitos todos os esforços para verificar a exatidão das informações contidas neste relatório e todas as informações são tidas como corretas em novembro de 2017; entretanto, a Transparência Internacional não pode se responsabilizar pelas consequências de seu uso para outras finalidades ou em outros contextos.

ISBN: 978-3-96076-069-6

Impresso em papel 100% reciclado.



Salvo indicação em contrário, este trabalho é licenciado sob o CC BY-ND 4.0
© Transparency International 2017. Alguns direitos reservados.

ÍNDICE

PREFÁCIO	02
INTRODUÇÃO	03
ORIENTAÇÕES DE MELHORES PRÁTICAS ANTICORRUPÇÃO	06
PRINCÍPIO 1: Operar sob os mais altos padrões de ética e integridade	06
PRINCÍPIO 2: Garantir a aplicação das melhores práticas de governança e supervisão do programa anticorrupção	08
PRINCÍPIO 3: Prestar contas aos stakeholders por meio de transparência e da divulgação de informações	12
PRINCÍPIO 4: Garantir que as políticas e procedimentos de recursos humanos apoiam o programa anticorrupção	16
PRINCÍPIO 5: Elaborar o programa anticorrupção com base em uma minuciosa avaliação de risco	19
PRINCÍPIO 6: Implementar políticas e procedimentos detalhados para combater os principais riscos de corrupção	23
PRINCÍPIO 7: Gerir as relações com terceiros de forma a garantir que tenham um padrão anticorrupção equivalente ao da empresa estatal	31
PRINCÍPIO 8: Usar comunicação e treinamento para reforçar o programa anticorrupção da empresa estatal	33
PRINCÍPIO 9: Oferecer canais seguros e acessíveis de whistleblowing	34
PRINCÍPIO 10: Monitorar, avaliar e melhorar constantemente a implementação do programa anticorrupção	36
GLOSSÁRIO	38
DESENVOLVIMENTO DOS PRINCÍPIOS DA EMPRESA ESTATAL PELOS STAKEHOLDERS	45
NOTAS FINAIS	46

PREFÁCIO

As empresas estatais (SOE, na sigla em inglês) são importantes no âmbito mundial e local porque administram uma grande quantidade de recursos estatais e afetam a vida de muitas pessoas.

As empresas estatais existem porque os governos desejam servir à sua população aumentando a riqueza e a qualidade de vida em seus países, por meio da prestação de serviços fundamentais, estimulando o desenvolvimento econômico, atraindo investimentos e protegendo recursos estratégicos. Muitas empresas estatais foram parcialmente privatizadas para expandir suas operações, melhorar a eficiência operacional e gerar riqueza para outras finalidades essenciais. As empresas estatais estão, cada vez mais, operando fora de seus países de origem e algumas estão entre as maiores empresas do mundo, especialmente no setor extrativo.

No entanto, apesar de sua importância para as sociedades e do trabalho valioso que elas fazem para suas comunidades, a operação bem-sucedida das empresas estatais pode ser ameaçada pela corrupção devido à sua posição de proximidade a políticos, a vulnerabilidade dos setores onde operam e a riqueza e os recursos administrados por elas. Estruturas precárias para a fiscalização das empresas estatais, bem como sistemas frágeis de gestão e governança, podem abrir caminho para que políticos e funcionários públicos intervenham indevidamente no funcionamento das empresas estatais. Isso abre a porta para suborno, desvio de ativos e outras formas de corrupção.

Os principais escândalos de corrupção que envolvem empresas estatais mostraram as consequências econômicas e sociais normalmente devastadoras que os países e suas populações podem sofrer. Isso é observado, em particular, em países ricos em recursos, onde a população permanece pobre enquanto as elites se enriquecem e os bens públicos são explorados para fins privados ou, simplesmente, mal-empregados. Entretanto, isso pode ocorrer em qualquer país e em todos os setores, incluindo comunicações, construção, educação e saúde pública.

Por essas razões, é essencial que as empresas estatais operem segundo os mais altos padrões de integridade e transparência, e que sejam referências de integridade para os seus países. Para contribuir para atingir esse objetivo, estes 10 Princípios Anticorrupção para Empresas Estatais (Os Princípios da Empresa Estatal) pretendem ajudar e orientar as empresas estatais a terem um desempenho com altos padrões de integridade e a implementarem programas anticorrupção. O código define os 10 princípios de melhores práticas, que são detalhados com ampla orientação sobre como as empresas estatais podem estruturar políticas e procedimentos para conter a corrupção. Os Princípios da Empresa Estatal têm a intenção de complementar o trabalho valioso que está sendo realizado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômicos (OCDE) de orientar os governos sobre práticas de governança corporativa e anticorrupção para empresas estatais.

Os Princípios da Empresa Estatal estão alinhados com os Princípios Empresariais para o Combate ao Suborno, publicados originalmente em 2003, como uma iniciativa da Transparência Internacional e que agora estão em sua terceira edição. Os Princípios Empresariais mostraram como códigos voluntários podem contribuir para a mudança, não somente ao afetar a conduta dos negócios, mas também tendo uma influência significativa em todo o mundo no desenvolvimento de leis, códigos e de ferramentas antissuborno. A Transparência Internacional espera que os Princípios das Empresas Estatais tenham o mesmo impacto em governos, empresas estatais e demais stakeholders.

Delia Ferreira Rubio

Presidente, Transparência Internacional

INTRODUÇÃO

Os 10 Princípios Anticorrupção orientam empresas estatais de todos os tipos e tamanhos sobre as melhores práticas anticorrupção.

Empresas estatais são muito importantes economicamente: elas constituem uma parcela significativa dos negócios mundiais e dos serviços sociais e operam, cada vez mais, no âmbito internacional.¹ Elas atendem às necessidades das comunidades ao prestar serviços essenciais em áreas tais como infraestrutura, fornecimento de água e energia elétrica, recursos naturais, alimentação e serviços bancários, financeiros e de saúde. As empresas estatais podem ser usadas por governos como ferramentas para o desenvolvimento, para proteger recursos e interesses estratégicos e para aumentar a presença global de um país. Muitas empresas estatais foram parcialmente privatizadas e as maiores empresas estatais comerciais estão agora classificadas entre as mais importantes do mundo.

As empresas estatais têm vulnerabilidades específicas relacionadas à corrupção. Nelas, estão incluídas:

- relação próxima entre governo, políticos, conselhos de administração das empresas estatais e seus diretores;
- governança e gestão precárias;
- conflitos de interesses mal gerenciados;
- falhas na prestação de contas, incluindo a falta de transparência e a não divulgação de informações.

Sem políticas e procedimentos anticorrupção eficazes, essas vulnerabilidades podem resultar em corrupção, incluindo:

- suborno em processos de compras;
- compra e venda de ativos estruturadas de forma corrupta;
- mal uso de empresas estatais para fornecer financiamento a partidos políticos;
- conduta anticoncorrencial.

O controle público implica mais responsabilidades para as empresas estatais: elas precisam agir em função dos interesses da sociedade na qual funcionam e podem definir padrões para influenciar positivamente seus parceiros de negócios e demais *stakeholders*. Nos países que estão lutando para melhorar seu desempenho anticorrupção, as empresas estatais podem dar um exemplo de práticas anticorrupção do mais alto nível para todos os setores da sociedade, especificamente para o setor privado. Dessa forma, os governos podem usar as atividades

das empresas estatais para estimular práticas empresariais éticas.

PROGRAMAS ANTICORRUPÇÃO EM ESTATAIS FAZEM SENTIDO COMERCIAL

Por que é vantajoso as empresas estatais terem um programa anticorrupção efetivo? A resposta simples é que isso faz sentido comercialmente, pois:

- economiza tempo e dinheiro, contribui para a sustentabilidade das empresas estatais e permite que mais fundos sejam gastos em investimentos ou distribuídos para os seus acionistas;
- promove investimento local e internacional;
- aumenta a eficiência e o sucesso da atividade da empresa estatal, reduz seu risco e permite que seu foco seja assegurar a qualidade de seus bens e serviços, inclusive daqueles destinados ao bem comum;
- aumenta as oportunidades de crescimento sustentável;
- estabelece uma cultura empresarial positiva que auxilia no recrutamento de funcionários capacitados;
- atrai outras empresas para fazer negócios com a empresa estatal por conta de sua boa reputação;
- beneficia o conselho de administração da empresa estatal e seus conselheiros, ao ter uma melhor reputação;
- apresenta uma imagem positiva do ambiente de negócios do país;
- torna mais fácil a obtenção de empréstimo e financiamento de capital, removendo, dessa forma, uma carga potencial nos orçamentos nacionais.

Apesar dessas importantes razões empresariais, os incidentes de corrupção envolvendo empresas estatais mostram a escala desses riscos e a severidade dos danos causados às suas empresas, economias locais e à população em geral.

O CONTROLE MAIS EFICAZ CONTRA A CORRUPÇÃO NAS EMPRESAS ESTATAIS É A TRANSPARÊNCIA

A transparência e a publicação de informações permite que as pessoas vejam e julguem como a empresa estatal funciona e também permite

responsabilizar aqueles que trazem corrupção à empresa estatal. No entanto, as pesquisas da Transparência Internacional sobre a publicidade de informações indicam que algumas empresas estatais contam com procedimentos de divulgação de práticas anticorrupção precários. Os Princípios da Empresa Estatal enfatizam uma boa governança e a prestação de contas por meio da transparência.

Para ajudar as empresas estatais a conterem os riscos de corrupção, esse código define os 10 Princípios da Empresa Estatal para as melhores práticas em programas anticorrupção. Todos os 10 Princípios são importantes e estão interrelacionados. A maneira como as empresas estatais irão usar os Princípios da Empresa Estatal dependerá de suas circunstâncias e riscos de corrupção particulares. As empresas estatais menores que ainda não desenvolveram práticas anticorrupção podem usar esses Princípios da Empresa Estatal como um guia para as áreas nas quais devem se empenhar para desenvolver seus programas anticorrupção.

Mesmo sendo voltados, principalmente, para o uso do conselho de administração e gerentes das empresas estatais, esses Princípios da Empresa Estatal podem ser também do interesse de controladores, reguladores legisladores, agências de aplicação da lei e outros profissionais. Eles também podem ser utilizados por qualquer outro tipo de entidade ou agência controlada pelo Estado, tendo em vista que o sistema para a elaboração e a implementação de um programa anticorrupção é universal e que os riscos enfrentados por essas entidades frequentemente são similares àqueles enfrentados pelas empresas estatais.

NOSSOS PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS PARA O COMBATE AO SUBORNO

A elaboração dos Princípios da Empresa Estatal vale-se dos Princípios Empresariais para o Combate ao Suborno, um código para as empresas criado pela Transparência Internacional, desenvolvido em conjunto com stakeholders e publicado pela primeira vez em 2003.² Os Princípios Empresariais contribuíram substancialmente para o desenvolvimento de outros códigos e formaram um conjunto de ferramentas produzido pela Transparência Internacional e seus capítulos. Os Princípios da Empresa Estatal foram também elaborados para complementar as recomendações da OCDE sobre governança corporativa e medidas anticorrupção para empresas estatais. Como os Princípios Empresariais para o Combate ao Suborno, os Princípios da Empresa Estatal foram desenvolvidos coletivamente por diversas partes interessadas, com orientação e aconselhamento de um Grupo de Trabalho composto

por membros de empresas estatais, empresas privadas, organismos intergovernamentais e especialistas independentes, além de uma consulta pública de três meses. A Transparência Internacional agradece aos membros do Grupo de Trabalho pela sua contribuição. Esses membros estão listados na página 45.

Esperamos que os Princípios da Empresa Estatal sejam absorvidos amplamente pelas empresas estatais como uma orientação para o desenvolvimento de seus programas anticorrupção. A chave do sucesso dos padrões contidos aqui será a medida na qual eles serão executados na prática e isso dependerá da credibilidade com que serão vistos nos ambientes de mercado de suas operações. Os Princípios da Empresa Estatal não fornecem orientação sobre implementação, mas espera-se que ajudem as empresas estatais e seus stakeholders a desenvolverem ferramentas práticas, incluindo também estruturas para a avaliação de aspectos de desempenho, tais como a transparência e a publicação de informações.

Uso dos Princípios da Empresa Estatal

Os 10 Princípios da Empresa Estatal estão enumerados na página seguinte. As 10 seções a seguir fornecem orientação detalhada sobre cada um dos princípios, definindo cláusulas com comentários adicionais quando apropriado. O glossário no final deste documento define muitas das palavras e termos usados no texto.

Nos Princípios da Empresa Estatal, o termo “entidade controladora” é usado para se referir à parte do Estado responsável pela empresa estatal ou que possui os direitos de controle sobre uma empresa estatal. A “entidade controladora” pode ser uma entidade estatal única, uma agência coordenadora ou um ministério responsável pela propriedade da estatal.

10 PRINCÍPIOS ANTICORRUPÇÃO PARA EMPRESAS ESTATAIS

O conselho de administração e a direção da empresa estatal, com o apoio de todos os seus funcionários, deverão seguir estes Princípios.

PRINCÍPIO 1:

Operar sob os mais altos padrões de ética e integridade

PRINCÍPIO 2:

Garantir a aplicação das melhores práticas de governança e supervisão do programa anticorrupção

PRINCÍPIO 3:

Prestar contas aos stakeholders por meio de transparência e da divulgação de informações

PRINCÍPIO 4:

Garantir que as políticas e procedimentos de recursos humanos apoiem o programa anticorrupção

PRINCÍPIO 5:

Elaborar o programa anticorrupção com base em minuciosa avaliação de risco

PRINCÍPIO 6:

Implementar políticas e procedimentos detalhados para combater os principais riscos de corrupção

PRINCÍPIO 7:

Gerir as relações com terceiros de forma a garantir que tenham um padrão anticorrupção equivalente ao da empresa estatal

PRINCÍPIO 8:

Usar comunicação e treinamento para reforçar o programa anticorrupção na empresa estatal

PRINCÍPIO 9:

Oferecer canais seguros e acessíveis de whistleblowing

PRINCÍPIO 10:

Monitorar, avaliar e melhorar constantemente a implementação do programa anticorrupção

ORIENTAÇÕES DE MELHORES PRÁTICAS ANTICORRUPÇÃO

PRINCÍPIO 1:

Operar sob os mais altos padrões de ética e integridade

Elementos:

- incorporar uma cultura organizacional ética e íntegra;
- comprometer-se com a promoção da integridade na sociedade;
- comprometer-se com um programa e uma política anticorrupção;
- liderar pelo bom exemplo.

INCORPORAR UMA CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA E ÍNTEGRA

A população em geral espera os mais altos padrões éticos de suas instituições públicas, inclusive das empresas estatais. Isso inclui um compromisso com a ética e a integridade, transparência e responsabilização, e que as operações da empresa estatal sejam eficientes, eficazes, equitativas e livres de corrupção. O compromisso da empresa estatal com a ética e a integridade e com seu código de conduta deve estar claramente indicado nas comunicações internas e externas.

Uma cultura organizacional ética e íntegra é a base para o combate à corrupção. Uma empresa estatal não pode executar seu programa anticorrupção de forma eficaz se essa cultura não for conduzida pelo conselho de administração e direção e se não for praticada na empresa por todos os funcionários. A capacidade de a empresa estatal implementar essa cultura dependerá do grau em que a entidade controladora proporciona uma estrutura propícia e não intervém indevidamente na empresa estatal. O conselho de administração deve estabelecer claramente os valores da empresa estatal, com base em sua responsabilidade de agir no interesse do bem comum e de ter um desempenho segundo os mais altos padrões éticos e de integridade. Uma política de proibição da corrupção implica em um compromisso

de tolerância zero com a corrupção. Isso significa que a empresa estatal deve investir recursos e esforços apropriados para evitar a corrupção e para tratar suspeitas ou incidentes de corrupção com atenção imediata e adequada, incluindo adotar ações disciplinares e de remediação consistentes em relação a todas as vulnerabilidades do programa anticorrupção.

COMPROMETER-SE COM A PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE NA SOCIEDADE

1.1 Como entidade estatal, a empresa estatal deve dar o exemplo para a sociedade e outras empresas no combate à corrupção e deve contribuir para reforçar a integridade e o combate à corrupção nas sociedades em que opera.

As empresas estatais devem reforçar seus esforços contra a corrupção e o movimento anticorrupção global, ao aprimorar padrões de integridade nas comunidades, mercados e cadeias produtivas nas quais operam. Elas também podem contribuir para desenvolver ambientes que sejam mais favoráveis a operações e comércio justos. As atividades orientadas para cumprir esse objetivo podem incluir ações coletivas e a promoção de medidas de integridade e anticorrupção, educação e treinamento empresarial nas comunidades, compromisso social e financeiro e investimentos na sociedade. Essas atividades devem fazer parte do enfoque das empresas estatais em incorporar responsabilidade e sustentabilidade.

As empresas estatais têm uma responsabilidade específica de apoiar seus governos em alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que incluem o combate à corrupção.³

1.2 O conselho de administração da empresa estatal deve se comprometer em criar e manter uma cultura de ética e integridade em toda a empresa estatal.

COMPROMETER-SE COM UM PROGRAMA E UMA POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO

1.3 O conselho de administração deve comprometer a empresa estatal com uma política contra a corrupção e com a implementação de um programa anticorrupção que seja sustentado com recursos adequados.

Um compromisso formal e público do conselho de administração e da direção com a proibição da corrupção e a implementação de um programa anticorrupção define a estrutura para a elaboração e a execução de políticas e procedimentos anticorrupção detalhados. O termo “programa anticorrupção” se refere a todos os esforços anticorrupção da empresa estatal, incluindo seus valores, código de conduta, políticas e procedimentos detalhados, governança, gestão de risco, comunicações internas e externas, treinamento e diretrizes, canais de aconselhamento e whistleblowing, controles internos de contabilidade, monitoramento, avaliação e esforços de aprimoramento. O programa anticorrupção deve ser definido claramente no código de conduta e indicar que se aplica a todos os funcionários, diretores e subsidiárias, e que os terceiros que trabalham para a empresa estatal também devem ter um programa ou mecanismos anticorrupção equivalentes ao programa da empresa estatal. Ter esse compromisso do conselho de administração é importante porque compeliará os diretores a considerarem suas funções e responsabilidades com respeito aos aspectos críticos da implementação do programa anticorrupção, incluindo:

- posicionamento do combate à corrupção em relação aos valores da empresa estatal;
- definição do enfoque de risco para combater a corrupção;
- consideração dos riscos de corrupção;
- observação dos deveres estatutários e fiduciários do conselho de administração para prevenir a corrupção;
- compreensão do contexto legal sobre anticorrupção;
- resposta às expectativas dos stakeholders;
- fornecimento de supervisão e recursos para o programa anticorrupção.

Como a política será um compromisso público, o conselho de administração precisa garantir que a empresa estatal esteja pronta para ativar seus compromissos anticorrupção. O conselho de administração deve entender a natureza e as diferentes formas de corrupção, já que isso irá definir o âmbito do programa.

LIDERAR PELO BOM EXEMPLO

1.4 A liderança da empresa estatal deve demonstrar um bom exemplo desde cima, por meio de compromissos internos e públicos

com a política e o programa anticorrupção e a promoção da cultura de ética e integridade da empresa estatal.

Um “bom exemplo desde cima” se refere à maneira com a qual a alta liderança (presidente, diretores do conselho de administração, diretor executivo e gestão superior) se comunicam e apoiam o programa anticorrupção em suas condutas e ações. É um componente importante de boa governança e um fator essencial do programa anticorrupção. Os diretores do conselho de administração e os gerentes superiores devem atuar - e serem vistos em suas atuações - segundo os padrões definidos e promulgados.

O “bom exemplo desde cima” deve envolver não somente a transmissão do compromisso contra a corrupção aos funcionários, mas também aos stakeholders, já que isso irá fortalecer a confiança das mesmas nas medidas da empresa estatal no combate à corrupção e irá tranquilizá-las em caso de um incidente de corrupção. O bom exemplo não se limita à liderança: **ele deve estar expresso em todos os níveis da gestão, do meio à linha de frente.** O bom exemplo desde cima pode ser expresso também na maneira com a qual a liderança incentiva a empresa estatal a participar e a apoiar esforços contra a corrupção, como, por exemplo, os esforços conduzidos pelos capítulos da Transparência Internacional, pelo Pacto Global das Nações Unidas, pela Iniciativa de Transparência na Indústria Extrativa (ITIE) e por outras iniciativas coletivas relacionadas com o combate à corrupção.

GARANTIR CONFORMIDADE COM AS LEIS

1.5 A empresa estatal deve garantir que suas atividades sejam consistentes com as leis anticorrupção e leis relacionadas das jurisdições sob as quais suas atividades são realizadas.

O programa anticorrupção deve ser elaborado para garantir que a empresa estatal cumpra com a legislação e também com os valores mais amplos da empresa estatal e com seus objetivos de controle no combate à corrupção. A conformidade com todas as leis e regulamentações aplicáveis, incluindo as leis anticorrupção relevantes, é uma obrigação legal. Isso requer supervisão e gestão. Um compromisso formal e público de conformidade com as leis, e uma política para execução desse compromisso, sinalizará que a empresa estatal assume uma abordagem integral para garantir seu cumprimento com todas as leis e regulamentações aplicáveis, e que esta está em vigor em todas as suas operações. A empresa estatal deve também estar em conformidade integral por meio do estabelecimento de um procedimento para identificar, compreender e monitorar todas as leis relevantes. Esse processo deve ser submetido à revisão e supervisão da liderança.

PRINCÍPIO 2:

Garantir a aplicação das melhores práticas de governança e supervisão do programa anticorrupção

Elementos:

- implementar uma governança adequada segundo as melhores práticas aceitas mundialmente;
- garantir que os membros do conselho de administração ajam no melhor interesse da empresa estatal;
- aplicar procedimentos rigorosos e transparentes para a nomeação de diretores;
- estruturar a diretoria da empresa estatal para alcançar um equilíbrio entre capacitação, experiência, conhecimento e diversidade e membros independentes;
- definir uma clara divisão de responsabilidades entre o conselho de administração e o diretor executivo;
- realizar uma fiscalização cuidadosa do programa anticorrupção e assegurar a prestação de contas.

As melhores práticas de governança corporativa criam um ambiente propício para um programa anticorrupção bem elaborado e eficaz. A empresa estatal deve fazer o possível para manter distância da interferência inapropriada do estado em sua governança e gestão. Transparência e prestação de contas por parte da empresa estatal em relação às suas medidas anticorrupção, bem como a avaliação e participação da sociedade civil e das demais partes envolvidas, podem ser uma proteção contra a interferência inapropriada na governança.

IMPLEMENTAR UMA GOVERNANÇA ADEQUADA SEGUNDO AS MELHORES PRÁTICAS ACEITAS MUNDIALMENTE

2.1 A governança da empresa estatal deve estar alinhada com as melhores práticas reconhecidas internacionalmente.

CA governança corporativa é o sistema pelo qual uma entidade é dirigida e controlada. A finalidade de uma governança corporativa é facilitar uma gestão responsável e eficaz mais adequada para o sucesso a longo prazo da empresa estatal, de acordo com

as atribuições e os objetivos definidos pela entidade controladora.

Há um acordo global geral sobre o que constituem as melhores práticas em governança empresarial. As Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal recomendam: “O Estado deve ser um proprietário informado e ativo e deve garantir que a governança da empresa estatal seja realizada de maneira transparente e confiável, com um alto grau de profissionalismo e eficiência”.⁴ Os acordos de governança definidos com a entidade controladora devem se tornar públicos.

As responsabilidades de governança do conselho de administração incluem:

- definição dos objetivos estratégicos da empresa estatal dentro das atribuições estabelecidas pela entidade controladora;
- supervisão dos riscos que poderiam ameaçar o alcance das metas estratégicas, incluindo os riscos de corrupção;
- formulação de objetivos de alto nível para a empresa estatal, além dos já atribuídos pelo Estado;
- alocação de recursos;
- fiscalização, orientação e direção para a gestão;
- fornecimento de prestação de contas e transparência aos stakeholders.

2.2 A empresa estatal deve ser transparente sobre as regras que regem as operações do conselho de administração e como este administra a empresa estatal, incluindo as condições para realizar reuniões e o procedimento para a tomada de decisões. O conselho de administração deve informar publicamente, a cada ano, sua relação operacional com a entidade controladora e os efeitos das suas orientações e intervenções.

Para combater o risco de interferência inapropriada do Estado, a empresa estatal deve ter um procedimento por escrito (que deve estar disponível publicamente) para a convocação de reuniões do conselho de administração, o quórum necessário e como as decisões são tomadas. As decisões adotadas pelo conselho de administração devem ser corretamente documentadas, assinadas e devem ser mantidas pela secretaria do conselho de administração.

GARANTIR QUE OS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO AJAM NO MELHOR INTERESSE DA EMPRESA ESTATAL

2.3 Os diretores do conselho de administração devem agir no melhor interesse da empresa estatal, de acordo com as suas atribuições e objetivos, definidos pela entidade controladora e consistentes com seus deveres estatutários e os compromissos da empresa estatal em relação à ética e à integridade.

2.4 O conselho de administração deve estar livre da influência de pessoas que possam agir como “sombas” ou diretores de fato, mas não nomeados, ou cujas ações possam ser interpretadas como tal.

Um diretor sombra é uma pessoa que não faz parte do conselho de administração, mas em cujas diretrizes e ações o conselho de administração confia e está acostumado a adotar. Um diretor de fato é algo semelhante: uma pessoa que age como diretor, mesmo que não tenha sido nomeada formalmente. Como não foram nomeados de acordo com os procedimentos apropriados, um diretor sombra ou de fato pode não ter a competência necessária, pode ter motivações de corrupção para influenciar as decisões do conselho de administração ou, até mesmo, usar o conselho de administração como fachada para a corrupção. Suas influências no conselho de administração são, com frequência, vagas. Para evitar a influência desses pseudodiretores, a empresa estatal deve implementar um processo rigoroso e transparente de nomeação do conselho de administração.

2.5 O conselho de administração da empresa estatal deve propor honorários para o conselho de administração e definir níveis de remuneração dos executivos que sejam do interesse de longo prazo da empresa estatal e que também incentivem uma cultura ética e íntegra.

A remuneração dos diretores do conselho de administração, dos gerentes e dos funcionários deve promover os interesses de longo prazo da empresa estatal e ser definida em um nível tal que possa atrair pessoas capacitadas. Deve-se também fornecer incentivos para a construção e a proteção de uma cultura ética e íntegra. Incentivos para funcionários são discutidos no comentário da Cláusula 4.3. Os honorários do conselho de administração devem ser aprovados pela Reunião Geral Anual de Acionistas, mas para as empresas inteiramente estatais as remunerações serão decididas, provavelmente, pelo Estado ou influenciadas pelo ministério responsável.

Podem ser definidos níveis especiais de remuneração para diretores independentes, com o objetivo de atrair executivos de alto nível para o conselho de administração. A remuneração dos membros do conselho de administração e da diretoria deve ser divulgada publicamente. As decisões sobre remuneração devem ser tomadas da forma mais transparente possível e devem ser comparadas com as decisões de outras empresas similares. Pagamentos e bônus extraordinários feitos a qualquer diretor do conselho de administração ou executivo da empresa estatal devem ser aprovados por uma maioria qualificada do conselho de administração e podem exigir a consulta com a entidade controladora.

Como entidades do Estado, e de acordo com a disposição da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, uma empresa estatal deve solicitar aos membros de seu conselho de administração e de sua diretoria – particularmente aqueles que são nomeados politicamente – que façam declarações públicas sobre seus investimentos e ativos.

APLICAR PROCEDIMENTOS RIGOROSOS E TRANSPARENTES PARA A NOMEAÇÃO DE DIRETORES

2.6 Deve haver um procedimento formal, rigoroso e transparente para nomear ou renomear diretores do conselho de administração, com um processo de due diligence realizado em relação à integridade, conflitos de interesses, competência, capacitações necessárias e experiência.

As empresas estatais devem trabalhar para garantir que os diretores do conselho de administração sejam competentes, cumpram suas responsabilidades estatutárias e satisfaçam os padrões do fundo fiduciário. Não há um modelo definitivo para nomeações do conselho de administração da empresa estatal, mas qualquer enfoque deve garantir que as nomeações sejam feitas de acordo com um procedimento definido. O órgão de nomeação deve incluir membros independentes e funcionários públicos e deve realizar um processo de due diligence para todas as nomeações do conselho de administração.⁵ Como parte desse processo, conflitos potenciais de interesses devem ser identificados, incluindo diretores existentes e a divulgação da propriedade efetiva dos candidatos em empresas, fundos e, especificamente, em qualquer parte relacionada à empresa estatal.

Na maioria dos países, é prática comum e, algumas vezes uma exigência legal, que representantes diretos do Estado tenham lugar no conselho de administração. O procedimento de seleção deve garantir que em nenhuma circunstância sejam feitas

nomeações devido ao nepotismo, clientelismo ou apadrinhamento. Um processo de nomeação fraco pode levar a riscos de corrupção: por exemplo, por meio da nomeação de diretores do conselho de administração que sejam ligados a políticos, que estejam sujeitos a conflitos de interesses materiais ou que possam ser corruptos, negligentes ou carentes das capacitações e especializações necessárias. Um processo deve ser estabelecido para lidar com questões relacionadas com o risco de corrupção ou com suspeitas sobre um diretor em serviço - incluindo, se necessário, a solicitação de sua renúncia.

2.7 Políticos com cargos eleitos não devem ter funções no conselho de administração da empresa estatal

Devido ao risco significativo de conflito de interesses, os políticos que têm cargos eleitos não devem ocupar uma posição no conselho de administração das empresas estatais. Entretanto, pode não ser possível sustentar esse princípio nos países onde o Estado se reserva o direito de nomear os diretores do conselho de administração. Ex-políticos podem ocupar um cargo em conselhos de administração de empresas estatais desde que a empresa estatal aplique um procedimento para um período de intervalo entre o cargo no governo e a nomeação para o conselho de administração da empresa estatal e conduza um processo prévio de due diligence. Essa cláusula se refere aos políticos com mandato vigente, mas o processo due diligence para a nomeação de diretores deve ter o cuidado de verificar se os candidatos têm vínculos familiares ou próximos de políticos e se os estes poderiam apresentar riscos de conflitos de interesses, tráfico de influências ou corrupção.

ESTRUTURAR A DIRETORIA DA EMPRESA ESTATAL PARA ALCANÇAR UM EQUILÍBRIO ENTRE CAPACITAÇÃO, EXPERIÊNCIA, CONHECIMENTO, DIVERSIDADE E MEMBROS INDEPENDENTES

2.8 O conselho de administração da empresa estatal deve ter um equilíbrio apropriado entre capacitação, experiência, conhecimento e diversidade e membros independentes para que possam cumprir seus deveres e responsabilidades de forma efetiva.

A composição do conselho de administração da empresa estatal deve permitir o exercício de um raciocínio objetivo e independente. Nesse sentido, o conselho de administração deve conter uma diversidade adequada. Isso deve se estender à inclusão de membros independentes que não sejam responsáveis por representar o Estado e que não sejam diretores executivos da empresa estatal.

Os membros independentes devem estar livres de qualquer conflito de interesses, interesses pecuniários ou materiais ou relações que possam comprometer o exercício de julgamentos objetivos – ou que possam ser interpretadas pelos stakeholders como sendo prejudiciais nesse sentido. Eles devem também estar livres de relações maritais, familiares ou de outra natureza pessoal com os executivos da empresa estatal, acionistas ou terceiros que possam ser vistas como limitadoras de sua independência. Na maioria das empresas estatais, os conselheiros independentes são nomeados pelo Estado, segundo regras de qualificação e independência. Se a empresa estatal tiver acionistas minoritários, eles podem ter direito de nomear membros do conselho de administração.

Os membros independentes devem fornecer especialização e conhecimento técnicos e agir como verificadores caso haja tentativas do Estado em interferir indevidamente na governança da empresa estatal. Eles também devem atuar nos comitês do conselho de administração, incluindo o comitê que fiscaliza o programa anticorrupção, o comitê de remuneração e o comitê de auditoria. Os stakeholders devem considerar os membros independentes como claramente independentes e capacitados. Os membros independentes podem ser remunerados por honorários, mas não devem receber remuneração vinculada aos aspectos que são materiais à operação da empresa estatal, tais como ações em uma empresa estatal comercial.

2.9 A empresa estatal deve trabalhar com a entidade controladora para evitar uma proporcionalidade indevida de membros de seu conselho de administração que sejam representantes da administração do Estado.

Quando o Estado é o único proprietário de uma empresa estatal, ele pode nomear e eleger o conselho de administração e, mesmo quando há acionistas, pode fazer nomeações sem o consentimento destes. Isso pode levar a conselhos de administração que têm uma preponderância de diretores nomeados pelo Estado, o que acarreta um risco de governança fraca, ineficiência organizacional, conflitos de interesses materiais e corrupção. A empresa estatal deve estabelecer uma relação com a entidade controladora que permita um processo de nomeação para o conselho de administração que resulte em um conselho de administração que tenha um equilíbrio apropriado em relação ao número de representantes do Estado. Esse processo restringirá a nomeação de representantes do governo ou, caso sejam nomeados, garantirá que atendam aos critérios para nomeações, bem como que possuam a especialização necessária e que tenham sido aprovados nos testes de due diligence que consideram questões de conflitos de interesses e de integridade.

DEFINIR UMA CLARA DIVISÃO DE RESPONSABILIDADES ENTRE O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E O DIRETOR EXECUTIVO

2.10 O conselho de administração da empresa estatal deve definir a estratégia e a gestão de supervisão. Deve haver uma divisão clara entre as responsabilidades da função de governança do conselho de administração e as responsabilidades do diretor executivo em liderar a execução das operações da empresa estatal.

2.11 O conselho de administração da empresa estatal deve ter a responsabilidade de nomear e demitir o diretor executivo, ou posição equivalente, de acordo com regras e procedimentos transparentes e livres de influência indevida.

A nomeação e a demissão do diretor executivo devem ser função do conselho de administração da empresa estatal. A nomeação do diretor executivo deve ser baseada em critérios profissionais, um procedimento de seleção competitivo e uma remuneração alinhada com os padrões de mercado. O diretor executivo, entre outras responsabilidades, deve ser responsável por implementar a cultura de integridade, o programa anticorrupção e trabalhar com o conselho de administração para garantir que a liderança dê um bom exemplo. As regras e os procedimentos para a nomeação e a indicação do diretor executivo devem ser transparentes, respeitar a independência do conselho de administração e serem isentas de intervenção indevida por parte da entidade controladora ou terceiros, tais como os políticos. Em alguns países, essas melhores práticas não são observadas e o Estado nomeia, aponta ou demite o diretor executivo diretamente e, às vezes, também a diretoria. Uma consequência disso é que uma mudança no governo pode levar a uma rodada de substituições de diretores executivos, gerentes, presidentes e membros do conselho de administração. Nessas circunstâncias, um procedimento transparente e pontual para comunicar as nomeações do conselho de administração e dos gerentes pode permitir que os stakeholders questionem e contestem esse tipo de intervenção do Estado.

O uso de especialistas independentes para controlar o procedimento de seleção é considerado uma

boa prática, especialmente para grandes empresas estatais que estão envolvidas em atividades econômicas. Todos os acordos de acionistas relacionados à nomeação do diretor executivo devem ser divulgados.

REALIZAR UMA FISCALIZAÇÃO CUIDADOSA DO PROGRAMA ANTICORRUPÇÃO E ASSEGURAR A PRESTAÇÃO DE CONTAS

2.12 O conselho de administração da empresa estatal deve oferecer fiscalização e prestação de contas para o programa anticorrupção.

Todos os membros do conselho de administração devem ter um entendimento dos riscos impostos pela corrupção, de como esses riscos se aplicam à empresa estatal, de como esses riscos estão sendo combatidos e do seu papel de fiscalização do programa anticorrupção. O conselho de administração deve estar comprometido com o combate à corrupção e deve estar atento às revisões do programa anticorrupção. O conselho de administração deve contestar e questionar a gestão de avaliações de risco e a elaboração e a execução do programa anticorrupção. O treinamento e a instrução dos membros do conselho de administração serão importantes na conquista desse objetivo.

O conselho de administração deve nomear um comitê, como, por exemplo, um comitê de auditoria, de ética ou de risco, para fiscalizar o programa anticorrupção. O comitê deve ser formado inteiramente, ou em sua maioria, por membros independentes com várias competências diferentes, pois isso será valioso ao trazer uma visão independente e habilidades técnicas e experiências diferentes para a prática de fiscalização contra a corrupção, que é uma matéria muito especializada.

Como parte do processo de monitoramento, avaliação e melhoria descrito na Seção 10, a fiscalização do conselho de administração deve incluir o recebimento de relatórios regulares da gestão sobre avaliações e a mitigação dos riscos de corrupção e a comunicação de suas avaliações de riscos à entidade controladora e demais *stakeholders*.

PRINCÍPIO 3:

Prestar contas aos stakeholders por meio de transparência e da divulgação de informações

Elementos:

- definir e observar as melhores práticas de prestação de contas para os stakeholders;
- divulgar publicamente o programa anticorrupção;
- aplicar transparência organizacional e relatórios por país;
- envolver-se com os stakeholders;
- ser transparente na relação com a entidade controladora.

DEFINIR E OBSERVAR AS MELHORES PRÁTICAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS PARA OS STAKEHOLDERS

3.1 A empresa estatal deve definir e observar as melhores práticas de prestação de contas para os stakeholders por meio de transparência nas operações, relatórios públicos e a participação dos stakeholders.

A transparência, os relatórios públicos e o envolvimento dos stakeholders são ferramentas essenciais para que seja realizada a prestação de contas para a população, os investidores e demais stakeholders e para combater a corrupção.

Transparência significa permitir o acesso público à informação sobre os sistemas operacionais, procedimentos e atividades da empresa estatal, segundo às exigências legais de confidencialidade comercial, segurança, dados e privacidade. O relatório público se refere à comunicação formal da empresa estatal sobre questões de interesse para os stakeholders. Uma das vantagens do relatório público é apoiar o processo contínuo de melhoria, já que a informação sobre progresso necessitará de indicadores de desenvolvimento e relatórios sobre metas, progressos e realizações.

A participação dos stakeholders se refere a um processo onde uma empresa estatal compartilha pontos de vista com os stakeholders, os informa sobre as atividades da empresa em questões de interesse material e apresenta os resultados de trocas anteriores.

Um número crescente de entidades de todas as formas, empresas estatais, empresas comerciais,

departamentos governamentais, organizações voluntárias e outros organismos, estão adotando uma abordagem integral em relação ao relatório não financeiro, incluindo o relatório de seus compromissos com a integridade, o combate à corrupção e a implementação de seus programas anticorrupção.

O enfoque da empresa estatal nos relatórios deve ser consistente com os padrões e práticas internacionalmente reconhecidos, como, por exemplo, os padrões de relatório de sustentabilidade da Global Reporting Initiative. O relatório da empresa estatal também deve estar alinhado com os compromissos do governo com a transparência, incluindo o direito à informação e o livre acesso à informação, como os definidos na Parceria para Governo Aberto.

Em alguns países, conforme as leis societárias, as empresas cotadas em Bolsa são obrigadas a informar seus riscos não financeiros. Há também leis que solicitam relatórios de responsabilidade social corporativa ou de sustentabilidade. As empresas estatais cotadas comercialmente precisam cumprir essas leis, mas, como organismos públicos, todas as empresas estatais devem definir um alto padrão de transparência e relatório público. Para aumentar a credibilidade do relatório, este pode ser atestado por um revisor independente.

A empresa estatal deve estabelecer uma política de relatório público e transparente, deve definir o que significam esses termos, e deve esclarecer a informação que será divulgada, seu nível de detalhe e os canais que serão usados. O relatório público e transparente pode agir como uma poderosa fiscalização anticorrupção e dos políticos e funcionários públicos associados a uma empresa estatal. O relatório público pode permitir que os stakeholders julguem a qualidade da administração de uma empresa estatal, até que ponto esta está livre da intervenção indevida do Estado e como exerce atividades que buscam o bem comum.

3.2 A empresa estatal deve informar publicamente sobre a elaboração e a execução de seu programa anticorrupção.

A empresa estatal deve informar publicamente sobre seu compromisso contra a corrupção e sobre a elaboração e a execução de seu programa anticorrupção. Esse tipo de relatório é um componente de boa governança, transparência e prestação de contas que pode contribuir para a credibilidade e melhoria do programa. O

relatório público das empresas estatais dissemina conhecimento sobre padrões comerciais éticos e pode incentivar tendências positivas nas sociedades nas quais operam. Para ser inteiramente confiável, o programa anticorrupção deve ser acessível no idioma do país de operação. O relatório da empresa estatal deve incluir os seguintes aspectos:

- o compromisso da liderança em construir uma cultura de integridade e ética e com a política anticorrupção;
- como o conselho de administração fornece a prestação de contas e a fiscalização do programa anticorrupção;
- como a empresa estatal se compromete com a responsabilidade de desenvolver integridade nas sociedades nas quais opera;
- políticas e procedimentos essenciais;
- seu processo de avaliação de risco;
- os principais riscos identificados e seus controles para mitigá-los;
- o monitoramento e a melhoria do programa anticorrupção.

O relatório público sobre o programa anticorrupção pode estar alinhado a padrões como as Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative e indicadores usados nas pesquisas regulares da Transparência Internacional sobre relatórios corporativos públicos de programas anticorrupção.⁶

APLICAR TRANSPARÊNCIA ORGANIZACIONAL E RELATÓRIOS POR PAÍS

3.3 A empresa estatal deve assegurar a transparência organizacional ao divulgar publicamente seus títulos em subsidiárias, afiliadas, joint ventures e demais entidades relacionadas e sua informação financeira e operacional, por país.

O contexto legislativo em direção a relatórios de transparência organizacional e por país está avançando. Os países estão aprovando leis que definem exigências de relatório de sustentabilidade e transparência, tanto voluntários quanto obrigatórios, para empresas comerciais. Esta cláusula incentiva dois componentes da transparência em empresas estatais: relatório de transparência organizacional e por país.

A falta de divulgação sobre pagamentos a governos estrangeiros e sobre o uso de centros *offshore* pode facilitar a ocorrência de corrupção e a ocultação de possíveis efeitos adversos para as comunidades locais nas quais uma empresa estatal opera. Ao divulgar dados financeiros básicos, a empresa estatal será mais confiável para os cidadãos e para os demais stakeholders. Os

relatórios também podem ajudar investidores e credores a avaliarem o desempenho comercial de uma empresa estatal e também as circunstâncias e riscos locais, inclusive as regulamentações fiscais e bancárias, a estabilidade econômica, política e social e os fatores ambientais e sociais.

Uma empresa estatal deve fornecer informações que permitam que os stakeholders entendam as atividades da empresa estatal. As empresas estatais que operam internacionalmente devem fazer relatórios abrangentes sobre holdings e transações com os governos dos países nos quais operam. Além de um relatório do país, deve incluir o relatório do projeto, quando a empresa estatal estiver envolvida em projetos de grande importância, tais como no setor extrativo.

Transparência organizacional: As empresas estatais internacionais devem coletar e divulgar listas detalhadas de suas subsidiárias, afiliadas, joint ventures, principais clientes e fornecedores e outras entidades relacionadas, sem limitar a divulgação a entidades materiais. Essa transparência é importante por muitas razões, especialmente porque as estruturas organizacionais podem ser deliberadamente opacas com o propósito de esconder os rendimentos da corrupção. Uma empresa estatal deve divulgar:

- todas as subsidiárias consolidadas integralmente;
- percentuais de propriedade em cada uma das subsidiárias consolidadas integralmente;
- país de incorporação de cada uma das subsidiárias consolidadas integralmente;
- país de operação de cada uma das subsidiárias consolidadas integralmente;
- todas as holdings não consolidadas integralmente (associadas, joint ventures);
- percentuais de propriedade em cada uma das holdings não consolidadas integralmente;
- país de incorporação de cada uma das holdings não consolidadas integralmente;
- país de operação de cada uma de suas holdings não consolidadas integralmente.

Relatório por país: As empresas estatais devem ser confiáveis para os stakeholders em seu país e no mundo, informando de maneira transparente, em todos os países onde operam, seus dados financeiros por país. Dessa forma, os stakeholders locais sabem quais as empresas estatais que estão operando em seus territórios, que participam de licitações do governo ou contratos, solicitam ou já obtêm tratamento fiscal favorável ou realizam negócios ou projetos significativos. O relatório por país deve incluir:

- receitas/vendas por país;
- despesa de capital por país;

- lucro antes do imposto por país;
- impostos sobre os rendimentos por país;
- principais contratos e projetos;
- relações financeiras entre a empresa estatal e os governos;
- contribuições comunitárias.

3.4 A empresa estatal deve divulgar publicamente sua própria propriedade beneficiária, bem como sua propriedade beneficiária em outras entidades, incluindo as mantidas por subsidiárias da empresa estatal, joint ventures e consórcios.

Saber quem possui e controla a empresa estatal e que outras entidades a empresa estatal possui e controla, pode ajudar a prevenir fraude e corrupção interna e garantir a prestação de contas aos cidadãos, clientes e consumidores. O relatório também pode incluir qualquer tipo de holdings de parentes de políticos e funcionários públicos que possam influenciar ou serem considerados pela população como influentes na governança e nas operações da empresa estatal.

ENVOLVER-SE COM OS STAKEHOLDERS

3.5 A empresa estatal deve identificar seus principais stakeholders e envolvê-los na elaboração e execução de seu programa anticorrupção.

O envolvimento dos stakeholders trará resultados somente quando houver um intercâmbio genuíno entre a empresa estatal e seus stakeholders, incluindo seus funcionários, o público, a sociedade civil, a entidade controladora, os políticos, servidores públicos, investidores e terceiros. O envolvimento pode trazer benefícios na elaboração do programa anticorrupção ao permitir que a empresa estatal aprenda sobre os desenvolvimentos, questões e oportunidades emergentes, troque pontos de vista, comunique aos stakeholders pontos de interesse material e relate os resultados de trocas anteriores.

Sindicatos ou organismos representativos dos funcionários, quando existirem, devem ser incluídos na consulta, já que eles podem ter um grande interesse em conhecer a relação do programa anticorrupção com seus membros. Essa contribuição pode fortalecer a elaboração do programa, já que esses organismos podem trazer especialização, conhecimento, comunicação e argumentação ao programa anticorrupção.

Além dos processos formais de envolvimento dos stakeholders, a empresa estatal deve fornecer

canais acessíveis para que eles possam fazer perguntas ou expressar interesse sobre o programa anticorrupção. Isso pode incluir a nomeação de gerentes e funcionários como pontos de contato para comunicação, a divulgação dos pontos de contato nos sites e em publicações e o acesso por linhas diretas.

3.6 A empresa estatal deve identificar, analisar, respeitar e proteger os direitos dos interessados relacionados ao programa anticorrupção estabelecido por lei ou por meio de acordos recíprocos.

Em alguns países, determinados stakeholders têm direitos específicos nas empresas estatais, desde a representação no conselho até direitos de tomada de decisão para seus representantes e organizações de consumidores, por exemplo, por meio de conselhos consultivos. Como acionista predominante, o Estado pode controlar a tomada de decisões da empresa e estar em uma posição de tomar decisões em detrimento dos stakeholders e que podem causar altos riscos de corrupção. Dessa forma, de acordo com seus direitos, os stakeholders devem estar envolvidos ou devem ser consultados sobre a elaboração e a execução do programa anticorrupção.

3.7 Se a empresa estatal for cotada com acionistas minoritários ou tiver investidores não estatais, deve envolvê-los em seu programa anticorrupção e incentivá-los a expressar seus pontos de vista, inclusive na Reunião Geral Anual de Acionistas.

Os acionistas minoritários e outros investidores podem pressionar melhorias no programa anticorrupção da empresa estatal e ajudam a evitar a intervenção indevida de políticos e funcionários públicos em suas operações.

3.8 O conselho de administração deve informar regularmente os stakeholders sobre seu compromisso com a ética e a integridade e sua fiscalização do programa anticorrupção.

SER TRANSPARENTE NA RELAÇÃO COM A ENTIDADE CONTROLADORA

3.9 A empresa estatal deve ser transparente na relação com a entidade controladora

A interferência de políticos e outros funcionários do Estado na governança de empresas estatais, sua gestão e atividades é uma das áreas com maior risco de corrupção para as empresas estatais. A capacidade da empresa estatal de executar melhores práticas de governança dependerá da estrutura de

governança definida pela entidade controladora. Ao ser transparente sobre sua estrutura de governança, a empresa estatal permitirá que os acionistas e os demais stakeholders avaliem como a estrutura responde aos padrões internacionais e se está sendo incentivada ou restringida pela entidade controladora nesse aspecto. A empresa estatal também deve ser transparente sobre qualquer apoio, subsídio, contrato ou outras provisão do Estado que possa lhe fornecer vantagem sobre alguma concorrente comercial, incluindo a comercialização com outras entidades estatais ou com o governo. A transparência pode impedir a corrupção que possa surgir em uma empresa estatal devido à relação com políticos e funcionários públicos e também pode levar à criação de melhorias na governança e nos acordos operacionais, por meio do exercício de pressão dos stakeholders. A empresa estatal deve ser transparente em relação a:

- suas funções atribuídas;
- como a legislação e as regulamentações regem a governança corporativa da empresa estatal (qualquer mudança realizada na propriedade, função ou estrutura de governança da empresa estatal deve ser realizada de forma transparente e pública);
- sua relação operacional com a entidade controladora.

PRINCÍPIO 4:

Garantir que as políticas e procedimentos de recursos humanos apoiam o programa anticorrupção

Elementos:

- elaborar políticas e procedimentos de recursos humanos que apoiem o programa anticorrupção;
- incentivar uma conduta ética e íntegra;
- atribuir responsabilidades pelo programa anticorrupção;
- integrar o programa anticorrupção na estrutura organizacional;
- aplicar procedimentos disciplinares.

A cultura e a reputação de ética e integridade da empresa estatal dependem da conduta das pessoas, incluindo os membros do conselho de administração e demais funcionários. Dessa forma, a gerência de recursos humanos tem um papel importante a cumprir na elaboração e execução do programa anticorrupção. Isso inclui planejamento organizacional; representação da força de trabalho; recrutamento de pessoas competentes e honestas; indução/diretrizes; contratos de funcionários; linha de gerenciamento; comunicações; treinamento e desenvolvimento; incentivos; remuneração; avaliação de desempenho; promoção; reconhecimento; whistleblowing; e procedimentos disciplinares. Os procedimentos de recursos humanos devem ser avaliados em termos do risco de corrupção e devem ser definidos procedimentos claros para prevenir esse risco. Exemplos desses procedimentos incluem a prevenção do uso de recrutamento e nomeações como subornos para ganhar contratos ou a implementação de cláusulas não concorrenciais para funcionários da empresa estatal que possam se transferir para organizações que comercializam com a empresa estatal e vice-versa.

4.1 A empresa estatal deve estar em conformidade com o programa anticorrupção obrigatório para funcionários e membros do conselho de administração e deve solicitar que eles comuniquem suspeitas e incidentes de corrupção.

O contrato de trabalho deve exigir que todos os funcionários leiam e reconheçam o código de conduta, a política anticorrupção e a legislação anticorrupção relevante e que relatem suspeitas e incidentes de corrupção, conforme as leis e

regulamentações locais que abarcam o contrato de trabalho.

4.2 A empresa estatal deve implementar uma política que proteja o funcionário que se recusa a pagar ou receber subornos ou a pactuar em corrupção, mesmo que essa recusa possa causar a perda do negócio por parte da empresa estatal ou que tenha outros impactos comerciais adversos.

INCENTIVAR UMA CONDUTA ÉTICA E ÍNTEGRA

4.3 A empresa estatal deve incentivar a conduta ética e íntegra de seus funcionários, por meio de incentivos, processos de avaliação e esquemas de reconhecimento.

Os riscos de corrupção são mais altos quando a ética e a integridade não são valorizados na empresa estatal, quando os incentivos são desalinhados e quando os membros do conselho de administração e outros funcionários corruptos têm oportunidade de lucrar por meio da corrupção. Os riscos podem ser acentuados por fatores de risco, que incluem:

- operação em um ambiente onde haja pressão para se envolver em corrupção por parte de políticos e funcionários públicos;
- fornecedores preparados a pagar subornos para ganhar contratos com a empresa estatal;
- a empresa estatal estabelece objetivos de desempenho injustificados que podem levar os funcionários ao suborno e à corrupção para que possam responder às expectativas da gerência;
- funcionários em situação financeira difícil e dependentes financeiramente de bonificação e outros reconhecimentos de desempenho;
- funcionários mal remunerados em relação às suas responsabilidades e à escala dos recursos que controlam ou dos contratos que assumem ou tentam assumir;
- sentimento de falta de reconhecimento entre os funcionários.

Para evitar esses riscos, a empresa estatal deve estruturar seus incentivos formais para apoiar uma cultura ética e baseada em integridade. Os incentivos baseados em desempenho financeiro, ou de resultados, devem ser acompanhados por incentivos não financeiros que estimulem a conduta alinhada com a cultura da empresa

estatal. A função das empresas estatais de oferecer serviços públicos deve influenciar a elaboração dos incentivos. Os funcionários devem ser reconhecidos e recompensados por incorporar integridade ao trabalho, atendendo às expectativas da empresa estatal e às exigências dos padrões de integridade e anticorrupção, aplicando-as ao representar a empresa estatal interna e externamente, e ao fazer sugestões para melhorias no programa anticorrupção.

As medidas que uma empresa estatal pode tomar incluem a execução de avaliações éticas de desempenho, premiações de reconhecimento de gestão e exigência de avaliações éticas positivas como pré-requisito para promoções. É adequada uma abordagem flexível para a análise de desempenho de integridade, que não se presta facilmente à medição, divulgação pública ou pontuação.

ATRIBUIR RESPONSABILIDADES PELO PROGRAMA ANTICORRUPÇÃO

4.4 O conselho de administração da empresa estatal deve atribuir responsabilidade ao diretor executivo para garantir que o programa anticorrupção seja realizado de forma consistente, com linhas claras de autoridade.

O conselho de administração deve atribuir ao diretor executivo responsabilidade total sobre o programa anticorrupção. No entanto, em uma empresa estatal de maior porte, a responsabilidade pode ser atribuída a um gerente ou o diretor de conformidade pode ser responsável pelos aspectos operacionais do programa.

4.5 O gerente responsável pela execução do programa anticorrupção deve ter acesso direto e rápido ao conselho de administração ou ao comitê do conselho de administração que fiscaliza o programa anticorrupção. Deve ter também a autonomia, os recursos e autoridade necessária.

O conselho de administração, o diretor executivo e o diretor de conformidade conduzem o programa anticorrupção nas operações da empresa estatal, negociam a adesão, quando necessário, e implementam ajustes nas estruturas organizacionais que bloqueiam a execução eficiente do programa. O diretor de conformidade, ou a pessoa nomeada para controlar o programa anticorrupção, deve ter acesso rápido e direto ao diretor executivo e ao conselho de administração para garantir que a política e a estratégia anticorrupção recebam a fiscalização e a atenção relevantes. Para ter esse acesso, o diretor de conformidade deve responder diretamente ao conselho de administração e ao diretor executivo e deve também trabalhar em proximidade com o

comitê de auditoria ou outro comitê do conselho de administração que fiscalize o programa anticorrupção. O diretor de conformidade também deve participar das principais reuniões e revisões de atividades, de maneira que os aspectos da conformidade, entre eles, o programa anticorrupção, sejam considerados de forma integral.

INTEGRAR O PROGRAMA ANTICORRUPÇÃO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

4.6 A empresa estatal deve garantir que sua estrutura organizacional apoie a elaboração e a execução do programa anticorrupção.

No planejamento da execução do programa anticorrupção na estrutura organizacional devem ser considerados os seguintes aspectos:

- Uma estrutura centralizada pode emitir mensagens e procedimentos consistentes, mas há o risco do programa ser rígido e não refletir as necessidades das operações locais. Isso pode causar uma falta de compromisso local, controles inadequados para lidar com riscos locais de corrupção e uma função de conformidade distanciada das operações.
- Uma estrutura descentralizada pode trazer contribuições locais para a elaboração do programa anticorrupção e pode trazer a adesão de funcionários e gerentes locais, mas corre o risco de que as políticas e as mensagens centrais possam ser distantes, precárias ou distorcidas.
- Subsidiárias, unidades de negócios ou funções operacionais fortes ou autônomas podem resistir à gestão centralizada e operar de forma independente na interpretação e aplicação do programa anticorrupção.
- Funções de apoio e unidades operacionais devem ser incentivadas a trabalhar juntas na execução do programa e todos os níveis de gerência devem ter a responsabilidade de promover e apoiar o programa anticorrupção.

APLICAR PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES

4.7 A empresa estatal deve responsabilizar a liderança e os funcionários pelas violações ao programa anticorrupção e executar sanções caso violações aconteçam.

A tolerância zero da empresa estatal em relação à corrupção deve estar refletida em seus procedimentos disciplinares. As sanções devem fazer parte do código de conduta e devem ser comunicadas detalhadamente no manual do funcionário ou em uma publicação equivalente. As sanções devem ser aplicadas de forma proporcional, consistente,

razoável e transparente, com uma revisão adequada da diretoria e um processo de recurso. As sanções devem ser aplicadas abertamente para mostrar o compromisso da empresa estatal com sua política livre de corrupção e para deter os que considerem agir de forma corrupta. A empresa estatal deve informar publicamente sobre as políticas e procedimentos disciplinares e as respectivas execuções, apresentando dados adicionais, como o número total de casos disciplinares e de demissões. A aplicação de sanções pode ser complexa e uma função como a de recursos humanos, ou de conformidade, deve ter responsabilidade pelo processo, que deve ser documentado em sua íntegra e sem pressa. As considerações incluem a complexidade de comprovar a violação de uma política anticorrupção e o risco de litígio civil por parte do funcionário, caso o processo de sanção seja realizado de forma inadequada e sem evidências suficientes. Um processo disciplinar pode trazer consequências negativas em termos de reputação, portanto as comunicações internas e externas devem ser bem planejadas.

PRINCÍPIO 5:

Elaborar o programa anticorrupção com base em uma minuciosa avaliação de risco

Elementos:

- a avaliação de risco deve ser a base para a elaboração do programa;
- identificar fatores de risco;
- entender formas de corrupção e riscos relacionados:
 - suborno;
 - tráfico de influências;
 - nepotismo, favoritismo, clientelismo ou apadrinhamento;
 - fraude;
 - lavagem de dinheiro;
 - abuso de conflitos de interesses.

5.1 Com base em avaliações de risco contínuas, a empresa estatal deve elaborar e executar um programa anticorrupção que reflita riscos, circunstâncias e cultura específicos da atividade da empresa estatal e que, com clareza e detalhes suficientes, articule políticas e procedimentos para evitar que a corrupção ocorra em suas atividades.

A base para a elaboração de um programa anticorrupção eficiente por parte da empresa estatal é a avaliação de risco: ela permite a identificação e a priorização de riscos de corrupção. Os resultados são então usados para elaborar controles anticorrupção para mitigar esses riscos. Os controles devem ser voltados aos riscos que podem impedir que a empresa estatal:

- alcance os objetivos definidos pela entidade controladora;
- alcance seus objetivos comerciais e sociais;
- cumpra as leis anticorrupção e leis relacionadas;
- cumpra seus compromissos com a ética e a integridade;
- cumpra as responsabilidades e as obrigações estabelecidas pela entidade controladora, acionistas, investidores, sociedade e outros stakeholders.

O conselho de administração deve garantir que a empresa estatal tenha um enfoque de risco definido (que é, algumas vezes, chamado de “tolerância ao risco” ou de “apetite pelo risco”) para guiar a

elaboração e a execução proporcionais do programa anticorrupção. O fator principal para determinar o enfoque de risco deve ser garantir que a empresa estatal cumprirá sua responsabilidade como organismo de propriedade pública operando segundo o mais alto padrão de integridade. O enfoque de risco deve ser desenvolvido e aprimorado com base em especialização, experiência, contribuição dos stakeholders e avaliação de risco contínua.

A elaboração do programa anticorrupção deve ser conduzida por meio de um enfoque proporcional, sendo que recursos e esforços devem ser voltados a mitigar os riscos de maior prioridade e evitar a alocação de recursos de forma dispersa para uma infinidade de riscos, transações e terceiros. Em última instância, o conselho de administração tem a função de julgar a extensão e a significância dos riscos de corrupção da empresa estatal, de decidir um enfoque proporcional para evitá-los e de garantir a atenção adequada na gestão e nos recursos alocados ao programa anticorrupção.

A avaliação de risco deve incluir também a revisão das obrigações de conformidade legais e regulatórias relacionadas à corrupção e das consequências da não conformidade. Para proteger a confiabilidade das avaliações de risco contra a intervenção inadequada por parte dos diretores, gerentes ou terceiros, tais como políticos, as avaliações de risco devem ser submetidas a uma revisão externa independente. A metodologia de avaliação de risco deve ser submetida a uma revisão periódica para garantir que continua vigente, incluindo a identificação de riscos emergentes. Isso pode ser realizado de várias maneiras, de acordo com o tamanho da empresa estatal.

5.2 A empresa estatal deve informar publicamente sua abordagem de avaliação e metodologia e deve divulgar os principais riscos identificados e as medidas que estão sendo tomadas para mitigar os riscos.

Um processo abrangente e proporcional de avaliação de risco identificará formas de riscos de corrupção e fatores que tornam a materialização desses riscos mais provável.

IDENTIFICAR FATORES DE RISCO

Fatores de risco internos

- tamanho e estrutura organizacional da empresa estatal;
- funções e transações vulneráveis, tais como compra e licitação, concessão de grandes contratos e licenças públicas, ofertas e aprovações de contratos críticos (tais como contratos de telecomunicações ou concessões de mineração, petróleo e gás) e decisões empresariais significativas (que incluem investimentos importantes, fusões e aquisições, contratos importantes, projetos, novos produtos e mercados emergentes);
- uso de terceiros, especialmente de intermediários.

Fatores de risco externos

- operações em países com altos níveis de corrupção;
- participação em setores e transações conhecidos por serem propensos à corrupção.

As formas de corrupção incluídas nos Princípios da Empresa Estatal são discutidas nas cláusulas enumeradas abaixo: fraude e lavagem de dinheiro foram incluídas pois são de alto risco e acompanham, frequentemente, a corrupção.

ENTENDER FORMAS DE CORRUPÇÃO E RISCOS RELACIONADOS:

Suborno

5.3 A empresa estatal deve proibir todas as formas de suborno, ativo ou passivo, que ocorram diretamente ou por meio de terceiros.

O suborno é uma das formas mais predominantes e significativas de corrupção e está sujeito a leis cada vez mais rigorosas, incluindo, especialmente, a Convenção da OCDE sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais.

Os termos suborno ativo e passivo se referem à direção na qual é realizada uma transação de suborno. Por exemplo, o suborno ativo é a oferta, promessa ou doação (direta ou indireta) de uma vantagem financeira ou de outra ordem, para uma ou mais pessoas com a intenção de que a(s) pessoa(s) aja(m) indevidamente.

O suborno passivo é o pedido ou recebimento (direto ou indireto) por parte de uma pessoa de

uma vantagem financeira ou de outro tipo, ou sua promessa, em troca de agir indevidamente. Quer seja ativo ou passivo, o suborno é feito com a intenção de fazer com que uma pessoa rompa a confiança depositada nela e deixe de agir imparcialmente e de boa fé.

O suborno ativo é um risco para as empresas estatais quando elas participam em licitações de contratos e ocorre, geralmente, das seguintes formas:

- Subornos são usados pelos funcionários da empresa estatal para ganhar contratos, licenças ou obter outro tipo de vantagem comercial, como, por exemplo, a concessão de uma licença difícil. Agentes ou consultores são canais comuns para esse tipo de suborno.
- Funcionários públicos regionais e locais em países com altos níveis de corrupção pedem ou exigem subornos de funcionários da empresa estatal. Isso pode acontecer, por exemplo, quando uma empresa estatal está procurando permissão para operar ou pretende receber autorizações e licenças.
- Muitos casos significativos de suborno envolveram o suborno ativo de funcionários públicos. As empresas estatais devem estar cientes do escopo extraterritorial e das disposições das leis antissuborno que abrangem o suborno de funcionários públicos estrangeiros, nomeadamente, o UK Bribery Act e o Foreign Corrupt Practices Act dos Estados Unidos, e devem garantir que um processo de due diligence adequado relacionado à participação de funcionários públicos, seja realizado no uso de terceiros ou na licitação de contratos.

Pequenos subornos podem ser pedidos ou exigidos para garantir ou agilizar ações de rotina ou necessárias aos quais os pagadores de suborno têm direito. Por exemplo, um funcionário de uma empresa estatal de serviços de utilidade pública pode exigir suborno para habilitar um cliente com rapidez. Esses subornos podem ser usados sistematicamente, como para obter a liberação alfandegária preferencial de bens.

Tráfico de influências

5.4 A empresa estatal deve identificar e evitar riscos de uso de tráfico de influências em suas operações.

O uso de informações privilegiadas (também chamado de tráfico de influências) é uma forma de corrupção em que o perpetrador usa alguém com influência no governo, um funcionário público ou outras conexões

peçoais com a intenção de influenciar indevidamente um responsável por decisões para obter para si um resultado favorável. O responsável pela decisão pode não perceber que a influência está sendo negociada.

O risco desse tipo de corrupção para uma empresa estatal é grande devido ao alto grau de relação entre políticos, funcionários públicos e a empresa estatal e ao potencial para manipulação ou distorção de suas operações. Isso pode ocorrer em áreas como a nomeação de membros do conselho de administração e da gerência, a concessão de contratos ou a seleção de intermediários ou outros terceiros. O uso de influências também pode ser realizado por membros do conselho de administração ou funcionários de uma empresa estatal, quando, por exemplo, uma empresa estatal comercial está concorrendo em um contrato ou está procurando influenciar políticos para proporcionar um ambiente político favorável ao seu negócio.

Nepotismo, favoritismo, clientelismo e apadrinhamento

5.5 A empresa estatal deve garantir que suas transações e operações estejam livres de nepotismo, favoritismo, clientelismo e apadrinhamento.

Essas formas de corrupção acontecem quando membros do conselho de administração ou funcionários da empresa estatal favorecem um parente, um amigo ou um associado. Os exemplos incluem nomeações de amigos para cargos em uma empresa estatal ou a concessão de contratos a parentes. Um exemplo de clientelismo ou apadrinhamento é quando um membro do conselho de administração ou um gerente obtém seu cargo por meio de um político e devolve o favor tomando decisões que beneficiam esse político ou fornecendo-lhe dinheiro, bens obtidos nas operações da empresa estatal ou outros benefícios. Mesmo na ausência de casos reais de nepotismo ou favoritismo, é preocupante para a empresa estatal se houver a percepção pública de que esse tipo de atividade acontece. A empresa estatal deve implementar processos bem elaborados e transparentes para recrutamentos, nomeações e outras áreas que podem ser vulneráveis ao nepotismo e às formas relacionadas ao favoritismo. O procedimento para controlar os conflitos de interesses, descritos no comentário da Cláusula 5.8, também pode ser um controle para evitar essas formas de corrupção.

Fraude

5.6 A empresa estatal deve estabelecer uma cultura antifraude e desenvolver uma política e um programa antifraude específicos, incluindo: avaliações regulares de riscos de fraude; elaboração, implementação e melhoria dos controles para mitigar os riscos de fraude; e monitoramento da eficiência desse controles.

A fraude é um artifício ilícito ou criminoso, destinado a obter uma vantagem financeira ou pessoal. Acontece por meio de falsa representação, falha na divulgação de informações e abuso do cargo. A fraude representa um risco muito alto para todas as formas de organização, inclusive para as empresas estatais. É provável que a fraude seja realizada internamente por uma pessoa que atua sozinha. A fraude interna normalmente toma a forma de despesas exageradas ou de rendimentos minimizados e envolve, com frequência, quantidades relativamente pequenas que são difíceis de detectar, mas que acumuladas podem representar somas substanciais. As ameaças externas de fraude cibernética estão crescendo e podem vir de pessoas, ativistas, do crime organizado, terroristas ou mesmo de governos. O roubo de informações é uma preocupação crescente, particularmente para as empresas estatais envolvidas em serviços financeiros e que possuem dados pessoais e financeiros ou propriedade intelectual de alto valor. Os métodos usados por fraudadores estão sempre mudando, já que eles procuram explorar as vulnerabilidades ou as oportunidades criadas por mudanças em atividades, sistemas, número de funcionários e cadeia de fornecimento de uma organização.

Os danos causados por um incidente fraudulento sério podem ser substanciais e mesmo catastróficos, inclusive com a perda de ativos, danos à reputação e à confiança na empresa e danos relacionados a pessoas associados à empresa e também às comunidades. Todas as empresas estatais devem tomar medidas preventivas para evitar os riscos de fraude.

Lavagem de dinheiro

5.7 A empresa estatal deve implementar um procedimento abrangente contra lavagem de dinheiro, para enfrentar o risco de as suas operações serem usadas para a lavagem de dinheiro por parte de terceiros ou serem usadas para transferir os rendimentos da corrupção.

A lavagem de dinheiro é o processamento dos rendimentos da corrupção ou de outra atividade criminal. Há leis, regulamentações e diretrizes abrangentes que tratam da lavagem de dinheiro. Em particular, a Força-Tarefa de Ação Financeira publicou amplas diretrizes sobre a lavagem de dinheiro. Nelas estão incluídas as melhores práticas que visam fornecer orientações aos formuladores de políticas e seus executores sobre como medidas contra a lavagem de dinheiro e de combate ao terrorismo financeiro podem ser usadas para lutar contra a corrupção.⁷

Abuso de conflitos de interesses

5.8 A empresa estatal deve implementar uma política para identificar, monitorar e controlar os conflitos de interesses que podem causar risco de corrupção real, potencial ou percebida. A política deve ser aplicada aos membros do conselho de administração, executivos, funcionários, subsidiários e terceiros, tais como agentes e outros intermediários. A empresa estatal deve executar controles para impedir conflitos de interesses relacionados com interferência política e corrupção em suas operações.

Um conflito de interesses não é inerentemente errado, mas é uma situação que, às vezes, pode acarretar ou envolver corrupção. Esta Cláusula apresenta casos onde os conflitos de interesses envolvem o risco de corrupção. Um conflito de interesses ocorre quando uma pessoa física ou jurídica com uma obrigação com a empresa estatal tem ou poderia ter um interesse, uma obrigação ou compromisso conflitante com outra pessoa física, jurídica ou interesse pessoal. Os conflitos de interesses existentes ou potenciais são comuns porque as pessoas, inevitavelmente, têm muitos interesses (família, amigos, negócios, trabalho voluntário, afiliações políticas e vida pessoal) e, às vezes, esses interesses se chocam com os do empregador. Os exemplos de riscos de conflitos de interesses incluem os seguintes pontos:

- Políticos e funcionários públicos são nomeados como membros do conselho de administração ou executivos: os políticos ou funcionários públicos podem agir de forma corrupta por interesse próprio ou para favorecer a outros aos quais respondem. Esta é uma área de alto risco para as empresas estatais (os políticos que detêm cargos eletivos não podem ocupar posições no conselho de administração da empresa estatal – ver Cláusula 2.7).
- Falha em declarar um conflito de interesses: um membro do conselho de administração,

funcionário ou um terceiro contratado pode não declarar um conflito de interesses para a empresa estatal e pode, mais tarde, agir em consideração desse interesse particular. Essa conduta indevida pode ter sido causada por ignorância, negligência ou pela intenção de agir de forma corrupta. Qualquer que seja a razão, ela rompe o compromisso da pessoa com a empresa estatal e pode expor a pessoa a demandas de extorsão, ou ser a etapa inicial de uma conduta indevida mais grave.

A empresa estatal deve identificar os pontos onde está exposta a riscos de conflitos de interesses e implementar um procedimento para lidar com conflitos de interesses potenciais e existentes. Os conflitos de interesses não são estáticos: novos conflitos podem emergir e os conflitos existentes podem ser modificados em sua essência. Membros do conselho de administração, funcionários e terceiros relevantes são obrigados a divulgar qualquer conflito de interesses existente antes de sua nomeação e, posteriormente, fazer uma declaração anual on-line e oferecer esclarecimentos sobre qualquer mudança ou sobre novos conflitos de interesses. A gerência deve ser treinada para estar atenta para detectar conflitos de interesses que envolvam seus funcionários.

A empresa estatal deve manter um registro atualizado de conflitos de interesses. Ele deve incluir:

- a gestão de qualquer conflito de interesses relacionado com um político que atue em seu conselho de administração ou em função executiva, para garantir que a empresa estatal não esteja associada a processos legislativos do governo, causas políticas, debates, campanhas ou contribuições;
- exigir que os membros do conselho de administração, a gestão superior e os cargos estratégicos declarem e registrem seus interesses comerciais;
- realização de revisões e auditorias regulares do procedimento para identificar tendências, remediar pontos fracos e executar melhorias.

PRINCÍPIO 6:

Implementar políticas e procedimentos detalhados para combater os principais riscos de corrupção

Elementos:

- identificar e priorizar riscos de corrupção com base em avaliações de risco regulares;
- implementar controles para combater riscos relacionados a funções e transações vulneráveis;
- comprometer-se com práticas comerciais justas;
- fornecer transparência nos processos de contratação e aprovisionamento;
- combater os mais altos riscos de corrupção;
- estabelecer e manter controles internos de contabilidade;
- manter livros e registros precisos;
- submeter o programa anticorrupção a auditorias internas regulares;
- desenvolver um plano de gestão de incidentes.

IDENTIFICAR E PRIORIZAR RISCOS DE CORRUPÇÃO COM BASE EM AVALIAÇÕES DE RISCO RÉGULARES

O processo de avaliação de risco deve identificar uma lista priorizada de riscos de corrupção enfrentados pela empresa estatal. A empresa estatal deve então mitigar esses riscos elaborando políticas e procedimentos detalhados contra a corrupção. O processo também deve ter como resultado uma análise dos fatores que podem aumentar os riscos, um entendimento da natureza e das características das formas de corrupção e como elas se revelam nas diferentes atividades e transações.

As políticas e os procedimentos detalhados contra a corrupção devem incluir um conjunto de controles gerais anticorrupção, aplicáveis a todas as formas de risco, e também um espectro de políticas personalizadas e procedimentos direcionados a riscos transacionais ou funcionais específicos. Deve-se ter uma visão integrada desses controles, já que as formas de corrupção estão frequentemente relacionadas. Por exemplo, como consequência do recebimento de suborno, um funcionário da empresa estatal pode cometer uma fraude ao esconder uma atividade de suborno e, então, usar lavagem de

dinheiro para transferir os rendimentos do suborno.

Primeiramente, esta seção identifica as áreas funcionais e as transações da empresa estatal que as evidências mostram serem vulneráveis à corrupção e fornece orientação sobre os controles necessários. A seção estabelece os controles gerais, que abrangem controles financeiros internos, planejamento e gerenciamento de incidentes. Outros controles essenciais estão descritos nas Seções 7-10:

- O gerenciamento de terceiros está incluído na Seção 7.
- Comunicação e treinamento estão incluídos na Seção 8.
- Os canais de aconselhamento e *whistleblowing* estão descritos na Seção 9.
- Monitoramento, avaliação e treinamento estão incluídos na Seção 10.

Os riscos de corrupção variam nas empresas estatais de acordo com as circunstâncias; portanto, as diretrizes desta seção devem ser aplicadas de acordo com os riscos da empresa estatal em particular.

IMPLEMENTAR CONTROLES PARA COMBATER RISCOS RELACIONADOS A FUNÇÕES E TRANSAÇÕES VULNERÁVEIS

6.1 A empresa estatal deve elaborar e implementar controles personalizados anticorrupção para funções e transações com altos riscos de corrupção.

Determinadas funções e transações geralmente apresentam riscos para os negócios e as empresas estatais. Alguns exemplos são mencionados a seguir:

- **Compras e aprovisionamento:** a concessão de grandes contratos apresenta riscos elevados de corrupção, já que os licitantes podem oferecer subornos e propinas.
- **Projetos:** o suborno pode ser um risco significativo em projetos públicos. Isso se aplica às licitações, operações e fechamento de etapas de um projeto, pois cada uma delas apresenta novos perigos de propina para funcionários públicos.⁸
- **Vendas e marketing:** subornos podem ser oferecidos para ganhar contratos, proporcionar a alocação preferencial de produtos em casos de

escassez de recursos, ou o governo ou políticos podem manipular contratos da empresa estatal e preços de venda em favor da parte relacionada.

- **Serviços:** funcionários de uma empresa estatal podem aceitar pequenos subornos, sistematicamente, para agilizar ou favorecer a instalação ou a entrega de serviços públicos, tais como utilidades, ou a concessão de licenças.
- **Distorção de mercado:** políticas de preço podem ser distorcidas pela interferência política, especialmente em contratos governamentais ou para favorecer um cargo político do governo.
- **Recursos humanos:** subornos são aceitos para favorecer a nomeação a cargos na empresa estatal; cargos são dados a parentes dos clientes como suborno para obter contratos.
- **Finanças:** riscos de fraude e de corrupção incluem o desvio de ativos; a manipulação ou a falsificação de contas; a evasão de impostos; o uso indevido de informações privilegiadas; o abuso em transações de ativos, fusões e aquisições; a lavagem de dinheiro; e o suborno de funcionários fiscais para obter tratamento preferencial.
- **Saúde e segurança:** os exemplos incluem a falsificação de registros de segurança e subornos pagos para ganhar certificados de segurança.
- **Cadeia de suprimento:** subornos são usados para obter licenças e concessões, tais como direitos para mineração e extração ou concessões de exploração florestal.
- **Logística:** subornos, especialmente pequenos subornos, são usados, sistematicamente, para agilizar o trânsito de bens pelas alfândegas, permitir a passagem de navios em fronteiras e a entrada em portos ou o trânsito em canais, e para acobertar contrabando ou tráfico.
- **Assuntos corporativos:** os exemplos incluem o tráfico de influências, o uso de doações políticas ilegais, o lobby indevido, doações benéficas ou patrocínios feitos como subornos.

COMPROMETER-SE COM PRÁTICAS COMERCIAIS JUSTAS

6.2 A empresa estatal deve ter políticas e procedimentos claros para a aplicação de práticas de comércio justas, para evitar condutas anticoncorrenciais e prática de cartel. A empresa estatal deve ser transparente sobre seu compromisso com as práticas de comércio justas e deve publicar suas políticas e medidas para garantir sua realização.

A empresa estatal deve, como parte de seus valores ou código de conduta, comprometer-se com

práticas de comércio justas. Pode haver riscos de corrupção vinculados ao comércio. Por exemplo, vendas e marketing podem empregar condutas anticoncorrenciais, incluindo cartéis, partilha e fixação de preços, manipulação de ou revezamento de ofertas, preços artificiais, partilha de mercados, manutenção de preços, subsídios, corte de preços, restrição de produção e abuso de domínio do mercado. As transações entre uma empresa estatal e o governo ou outras empresas estatais também podem ameaçar um compromisso com práticas comerciais justas, por meio do oferecimento de termos favoráveis. Essas transações devem estar nos mesmos termos dos outros participantes do mercado. Os contatos relacionados a cartel acontecem, geralmente, entre as altas administrações das empresas participantes em reuniões secretas, sejam elas realizadas diretamente entre os concorrentes ou sob a forma de reuniões de associações comerciais. Joint ventures e consórcios também são áreas de risco, pois estabelecem relações formais que podem ser usadas como uma plataforma para contatos corruptos.

A empresa estatal deve definir os parâmetros daquilo que constitui comércio justo e implementar controles para prevenir e detectar condutas anticoncorrenciais, incluindo orientações e treinamento para os membros do conselho de administração e funcionários. O monitoramento e as auditorias devem ser direcionados para detectar sinais de alerta e práticas anticoncorrenciais, assim como as reuniões e os contatos em que esses acordos anticoncorrenciais são feitos e todas as vendas, preços e padrões de mercado incomuns.

FORNECER TRANSPARÊNCIA NOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO E APROVISIONAMENTO

6.3 A empresa estatal deve publicar todas as informações sobre seus processos de contratação e provisionamento, com exceção de informações protegidas legalmente por razões de segurança nacional, proteção de propriedade intelectual ou outros critérios de confidencialidade.

Uma das áreas de mais alto risco para as empresas estatais é o suborno passivo relacionado à concessão de contratos. Isso pode envolver um espectro de riscos de corrupção, incluindo suborno, propina, manipulação e revezamento de ofertas, tráfico de influências na tomada de decisões e concessão de contratos por meio de nepotismo e clientelismo. Políticos e funcionários públicos também podem usar sua influência para direcionar a concessão de contratos aos fornecedores. Contratos de compensação e exigências de conteúdos locais

também são áreas com grande risco de corrupção.

A aceitação de subornos ou propinas, por parte dos membros do conselho de administração e outros funcionários, relacionados à concessão de contratos representa um risco de corrupção significativo para muitas empresas estatais, pois é a forma mais comum de suborno internacional. Subornos e propinas podem ser aceitos para garantir o direito de acesso ao processo de licitação ou para a concessão de um contrato para a parte que oferece o suborno. Propinas são uma forma de suborno passivo e acontecem quando um licitante promete pagar suborno para um funcionário da empresa estatal depois da concessão de um contrato. Os fundos para o suborno podem ser criados pelo aumento do valor do contrato ou por meio de valores adicionados ao contrato, gerados de diversas formas, tais como pedidos urgentes manipulados ou por variação dos termos do contrato.⁹

A transparência em processos de contratação é uma poderosa defesa contra a corrupção em licitações públicas. As informações podem ser disponibilizadas no site da empresa estatal e no portal aberto do governo, caso exista. Detalhes sobre melhores práticas são fornecidos nos Princípios Internacionais de Contratação Aberta, que conjugam normas e melhores práticas para a divulgação e a participação em concessões públicas.¹⁰

COMBATER OS MAIS ALTOS RISCOS DE CORRUPÇÃO

Transações de ativos

6.4 A empresa estatal deve manter sistemas eficientes e abrangentes para registrar a disposição de ativos e os controles para o uso e o acesso a eles, para evitar seu uso irregular ou roubo.

As transações de ativos incluem fusões, aquisições, alienações, refinanciamentos, vendas e liquidações. As transações de ativos podem ser uma área de alto risco para as empresas estatais. Os riscos podem incluir os seguintes pontos:

- políticos ou funcionários públicos manipulam estimativas e decisões nas transações para extrair valor da empresa estatal para benefício próprio, de terceiros ou para lavar dinheiro.
- durante a privatização, as empresas estatais (ou partes de suas operações) são vendidas por um valor menor do que o valor de mercado.
- ativos são comprados ou vendidos por preços fora de mercado.
- benefícios são oferecidos a partidos políticos ou a políticos, por meio de empréstimos de ativos

ou de acesso aos ativos de uma empresa estatal, tais como o uso de unidades ou instalações.

Esses riscos podem ser combatidos por processos rigorosos e transparentes nas áreas vulneráveis, dentre eles a solicitação de justificativas de negócios para transações, a delimitação das pessoas envolvidas nas transações, a realização de due diligence em relação às contrapartes, o monitoramento de anomalias nas transações e a obtenção de uma revisão independente de transações e estimativas.

As funções que precisam de atenção especial nos controles de transações de ativos incluem:

- nomeação de políticos ou funcionários públicos para o conselho de administração ou cargos executivos na empresa estatal;
- vendas, marketing e contratação;
- fusões, licitações, refinanciamentos e a alienação de negócios;
- gestão de ativos físicos;
- gestão de propriedade intelectual.

6.5 A empresa estatal deve implementar políticas e procedimentos para controlar transações com partes relacionadas, incluindo parâmetros de referência para a aprovação e a divulgação pública de transações materiais.

Uma transação com uma partes relacionada apresenta uma forma de conflito de interesses. Isso ocorre quando uma transação ou um acordo comercial se estabelece entre duas partes relacionadas entre elas, relação esta anterior ao início da transação. Essas transações podem constituir uma violação dos compromissos de comércio justo, conforme definido na Cláusula 6.2. As transações com o Estado e outras empresas estatais devem acontecer nos mesmos termos que as transações com outros participantes do mercado. A relação entre as partes relacionadas pode ser baseada em vínculos organizacionais, como contratos, propriedades, investimentos, empréstimos e transações (incluindo, por exemplo, compra e venda de bens e serviços, acordos de consultoria e contratos de fornecimento). Em sua maioria, essas transações são comuns e legítimas, mas algumas podem ser vulneráveis à corrupção quando os membros do conselho de administração, gerência, políticos, funcionários públicos ou acionistas influentes da empresa estatal têm um conflito de interesses. Isso pode levar a empresa estatal e a parte relacionada a agirem de forma a favorecer uma a outra. Os exemplos dos riscos vinculados às transações entre partes relacionadas incluem os seguintes pontos:

- uma empresa estatal realiza uma transação de ativos segundo taxas fora do mercado, como um investimento acionário da empresa estatal em outra empresa;
- membros do conselho de administração, gerentes, políticos e funcionários públicos direcionam transações em favor de entidades nas quais têm interesse (esses interesses podem ser revelados por meio de procedimentos de registro de conflitos de interesses ou pela identificação da propriedade beneficiária de terceiros);
- a empresa estatal controla uma rede de subsidiárias e manipula transações financeiras entre elas
- o governo pede que uma empresa estatal negocie taxas favoráveis com outras empresas estatais ou departamentos de governo em detrimento dos negócios comerciais.

6.6 A empresa estatal deve instituir um procedimento para garantir que as transações de ativos sigam um processo transparente e que estejam de acordo com o valor de mercado. Um comitê do conselho de administração composto de membros independentes deve fazer uma avaliação independente das transações de ativos.

A gestão de ativos deve ser submetida a uma fiscalização independente de um comitê do conselho de administração ou ao monitoramento externo e auditorias internas e externas. Essas auditorias devem ser abertas e transparentes para deter a corrupção (sujeitas às limitações de confidencialidade por razões comerciais).

Presentes, hospitalidade e despesas

6.7 A empresa estatal deve implementar políticas e procedimentos para garantir que todos os presentes, ofertas de hospitalidade e despesas sejam razoáveis e de boa fé. A empresa estatal deve proibir o ato de oferecer, dar ou receber presentes e hospitalidade ou de pagar despesas, sempre que estes possam influenciar ou ser, na medida do razoável, considerados como influências no resultado das transações e atividades da empresa estatal.

Presentes, hospitalidade e despesas de viagens (“despesas promocionais”) são usados como uma forma de construir ou sedimentar relações e promover produtos e serviços, mas podem envolver suborno e outros riscos de corrupção. Um alto risco para as empresas estatais é o suborno passivo, quando um licitante em um contrato concedido pela empresa estatal usa despesas promocionais para influenciar um

comprador da empresa estatal a conceder o contrato a seu favor.

Controlar as despesas promocionais pode ser um desafio para as empresas estatais. Elas são uma prática de negócios comum e, em algumas sociedades, há costumes profundamente enraizados com respeito a presentes e ofertas de hospitalidade. Entretanto, muitos escândalos de suborno envolvem ofertas de hospitalidade e a entrega de presentes. Pode ser difícil definir quando uma conduta adequada passa a ser inadequada, já que as leis não estabelecem limites precisos. As despesas promocionais são aceitáveis quando são transparentes, proporcionais, razoáveis e de boa fé. Ao realizar essas despesas, uma empresa estatal deve garantir que políticas e procedimentos baseados em risco foram executados adequadamente, como por exemplo, a aplicação de parâmetros de referência para a aprovação de despesas promocionais, a revisão de despesas e a verificação dos procedimentos com relação às leis e às expectativas públicas aplicáveis.

Contribuições filantrópicas, investimentos na comunidade e patrocínios

6.8 TA empresa estatal deve garantir que as contribuições e os patrocínios não sejam usados como um subterfúgio para o suborno ou outras formas de corrupção. Para evitar a corrupção, as contribuições, investimentos na comunidade, benefícios para a comunidade e patrocínios devem estar em conformidade com políticas, estratégias, critérios e processos de aprovação estabelecidos e divulgados publicamente

As empresas estatais podem instituir uma política de responsabilidade corporativa sob a qual apoiam as comunidades, como por exemplo, por meio de doações e investimentos comunitários. Às vezes, ao concorrer em um contrato, as entidades comerciais são obrigadas a alocar recursos para algum tipo de investimento ou benefício para a comunidade, como por exemplo, o investimento em um projeto de infraestrutura ou em capacitação e treinamento para a população local. Os patrocínios são atividades comerciais e as empresas estatais podem usá-los para promover sua reputação, marcas ou realizar outras atividades de marketing.¹¹ Os riscos de corrupção impostos por essas transações incluem os seguintes pontos:

- uma doação ou patrocínio é feita para influenciar a concessão de um contrato ou para influenciar uma decisão.
- propinas ou benefícios em espécie são pagos

pelo destinatário de um patrocínio para o funcionário responsável por conceder o contrato de patrocínio. Não pode haver nenhuma taxa de mercado para uma doação ou patrocínio, pois isso pode facilitar uma propina por meio do aumento do valor doado.

- uma doação ou patrocínio é feita para beneficiar o eleitorado de um político que faz parte do conselho de administração da empresa estatal.
- um investimento na comunidade é incluído como parte de uma oferta para um contrato e favorece um partido, causa ou área política.
- a empresa estatal é pressionada pelo governo ou por políticos para direcionar fundos para uma causa ou um projeto em particular.
- uma doação ou patrocínio é usada para transferir ou lavar fundos.

A divulgação pública da política e dos critérios para essas transações combaterá o risco de ações ad hoc tornarem possível o suborno e outras formas de corrupção. O procedimento para fornecer patrocínios deve incluir um processo de due diligence sobre o titular dos direitos, determinando, inclusive, os funcionários da organização, os proprietários beneficiários e qualquer conflito de interesses que possa resultar da associação com a empresa estatal.

6.9 Uma vez por ano, pelo menos, o conselho de administração deve revisar um relatório da gerência sobre as doações, os investimentos comunitários e os patrocínios realizados pela empresa estatal.

6.10 A empresa estatal deve ser transparente em relação a seus processos de doações filantrópicas, investimentos comunitários e patrocínios, e deve informar publicamente o que foi realizado.

Participação política

6.11 A empresa estatal deve implementar uma política que proíba contribuições políticas, sejam elas diretas, indiretas ou em espécie.

A empresa estatal deve fazer uma declaração pública anual de que não fez nenhuma contribuição política.

6.12 A empresa estatal deve proibir os membros do conselho de administração, seus funcionários, agentes, lobistas ou outros intermediários de fazer contribuições políticas em nome da empresa estatal ou relacionados a ela.

6.13 A empresa estatal deve garantir que nenhuma parte de seus rendimentos ou lucros seja enviada para um partido político

ou que fundos sejam desviados para doações secretas.

Uma empresa estatal pode ser obrigada a fazer um retorno financeiro para a entidade controladora. Esta cláusula esclarece que todos os retornos financeiros para o governo devem estar de acordo com o que está definido nas atribuições entre a empresa estatal e a entidade controladora e sujeitos ao cumprimento dos direitos dos acionistas. Todas as transferências financeiras para a entidade controladora devem ser transparentes. Devem ser implementados controles para combater o risco de que fundos ou ativos sejam transferidos da empresa estatal para políticos ou partidos políticos.

Articulação e lobby

6.14 Se forem realizadas atividades de articulação e lobby, a empresa estatal deve garantir que estas sejam responsáveis, transparentes e limitadas à oferta de observações especializadas referentes à sua função.¹²

A articulação e o lobby se referem a qualquer comunicação direta ou indireta com um funcionário público ou eleito que seja feita, controlada ou direcionada com a finalidade de influenciar a tomada de decisões públicas. A articulação e o lobby podem ser atividades legítimas realizadas em muitos países, bem como uma parte importante do processo democrático. Essas atividades podem contribuir para o desenvolvimento de leis e regulamentações bem elaboradas e de estratégias econômicas e sociais e para a criação de ambientes onde os negócios e as sociedades possam prosperar.

Podem haver riscos de corrupção vinculados à articulação e ao lobby, inclusive como doações políticas ilegais, presentes e ofertas de hospitalidade ilícitos e tráfico de influências. O tamanho, a intensidade e a abrangência da atividade de lobby, combinados com escândalos e abusos envolvendo empresas e políticos, criaram uma profunda suspeita pública em relação à função de permitir que empresas e grupos de interesse tenham acesso e influência secreta privilegiada a políticos e funcionários.

É adequado para uma empresa estatal incentivar ou contribuir em um debate público em que é do interesse público a empresa estatal trazer sua capacitação e conhecimento para influenciar o debate ou para defender um curso de ação particular que conduza ao bem comum. As empresas estatais, como organismos públicos, devem ter em conta que as atividades de articulação e lobby são limitadas a fornecer observações e informações especializadas

relacionadas às suas atribuições e de uma maneira neutra e transparente politicamente. A empresa estatal não deve tomar posições politicamente parciais ou usar métodos indevidos de lobby.¹³

No interesse de uma conduta transparente e responsável, caso uma empresa estatal realize atividades de articulação e lobby, deve garantir que isso seja listado nos registros relevantes de lobistas, caso existam, e deve divulgar suas reuniões com os principais tomadores de decisões e reguladores do governo, de maneira suficientemente detalhada para permitir que os stakeholders e o público entendam a escala e a natureza dessas atividades.

6.15 A empresa estatal deve monitorar e controlar sua participação em associações comerciais e organismos similares para garantir que estas não associem a empresa estatal a nenhum tipo de doação política realizada por essas organizações e que as taxas de associação não estejam vinculadas a doações para associação políticas ou de lobby ilícito.

6.16 A empresa estatal deve informar e descrever publicamente os pontos principais sobre os quais conduz atividades de articulação e lobby e tarefas relacionadas.

6.17 A empresa estatal deve implementar políticas e procedimentos para controlar os movimentos e o intercâmbio de pessoas de forma transparente, em qualquer direção, entre a empresa estatal, o governo, outras formas de serviço público e o setor privado. Essas políticas e procedimentos devem garantir nomeações realizadas por motivos válidos e que potenciais conflitos de interesses sejam identificados e controlados.

Os movimentos e os intercâmbios de pessoas entre entidades comerciais e os setores político e público (a chamada “porta giratória”) são uma forma legítima para que os setores públicos e privados construam e alcancem capacitação e conhecimento. Esses movimentos podem ser comuns para as empresas estatais, devido aos seus vínculos próximos ao Estado, políticos e funcionários públicos. Os movimentos podem incluir nomeações para o conselho de administração ou para cargos executivos, destacamentos, colocações de curto prazo e movimentos de carreira.

Entretanto, esses movimentos podem causar riscos de conflitos de interesses, descrédito público e corrupção. Deve haver regras claras para o

recrutamento e períodos de intervalo para políticos e funcionários públicos antes de assumirem um cargo na empresa estatal. Deve-se prestar atenção nos políticos e funcionários públicos que entram nas empresas estatais para garantir que atendem os critérios dos cargos que estão assumindo e que é realizado um processo de due diligence para verificar possíveis conflitos de interesses e todos os sinais de alerta de corrupção.

Conhecimentos, informações, dados e propriedade intelectual

6.18 A empresa estatal deve ter políticas e procedimentos claros para proteger conhecimentos, informações, dados e a propriedade intelectual contra roubo e corrupção.

Conhecimentos, informações, dados e propriedade intelectual são áreas primordiais para a corrupção. As transações podem estar sujeitas a fraude, roubo, uso indevido de informações privilegiadas, intermediação ilegal de informações de especificações e termos de oferta de contratos e propriedade intelectual.

Uso indevido de informações privilegiadas

6.19 Caso uma empresa estatal seja cotada em bolsa de valores ou tenha emitido instrumentos de dívida negociáveis, ela deve proibir que os membros do conselho de administração e os gerentes se envolvam com o uso ilegal de informações privilegiadas. Os membros do conselho de administração e os executivos da empresa estatal ou qualquer outra pessoa na empresa estatal com acesso a informações privilegiadas ou confidenciais devem ser obrigados a notificar um gerente designado, como, por exemplo, o diretor financeiro ou o diretor jurídico, antes de realizar negócios.

O uso de informações privilegiadas é a compra ou venda de um título por parte de alguém que tem acesso a informações relevantes e confidenciais sobre ele. Pode ser considerada uma prática legal se um membro do conselho de administração ou funcionário da empresa negociar ou vender ações com conhecimento especial, desde que as transações sejam divulgadas a um regulador do mercado de ações, como por exemplo, a Comissão de Títulos e Câmbio dos Estados Unidos, e desde que as comissões e os negócios sejam divulgados para o público. O uso ilegal de informações privilegiadas se refere, em geral, à compra ou venda de um título

em violação a uma obrigação fiduciária ou outra relação de confiança e confidencialidade, quando na posse de informações relevantes confidenciais sobre o título. Por exemplo, membros do conselho de administração, funcionários ou partes associadas podem dar informação a amigos, familiares ou outros sobre uma transação futura, como por exemplo, a compra de uma entidade, para proporcionar a eles um benefício na compra de ações. Um risco fundamental vem da relação próxima entre políticos, funcionários públicos e a empresa estatal, que pode levar um membro do conselho de administração, executivo ou gerente de empresa estatal a obter informações confidenciais sobre uma lei que está a ponto de ser aprovada ou sobre uma decisão governamental que logo será anunciada.

Uma política de uso de informações privilegiadas deve definir claramente o que consiste o uso de informações privilegiadas e deve especificar os períodos de carência durante os quais não é permitido aos agentes comprar ou vender ações, caso isso ainda não esteja estabelecido pelas regulamentações do mercado de ações. Podem ser usadas técnicas para regulamentar as transações, como por exemplo, pedir que os dirigentes da empresa vendam suas ações de acordo com uma programação pré-definida.

6.20 A empresa estatal deve identificar os riscos das informações privilegiadas e monitorar atividades que envolvam suas ações para evidenciar a comercialização irregular quando a empresa estatal estiver empreendendo atividades ou transações que poderiam afetar o preço das ações.

Pode ser difícil combater as informações privilegiadas e uma empresa estatal deve trabalhar em proximidade com a entidade controladora e reguladores em métodos preventivos e de detecção. Deve-se designar alguém para monitorar as transações de ações e para conversar com os analistas sobre qualquer suspeita de atividade indevida no mercado. Esses métodos devem ser apoiados por sanções aos envolvidos. Quando há uma irregularidade ou suspeita de conduta corrupta, a empresa estatal deve investigá-la em cooperação com o regulador, caso seja necessário.

ESTABELECEER E MANTER CONTROLES INTERNOS DE CONTABILIDADE

6.21 A empresa estatal deve estabelecer e manter um sistema eficiente de controles internos de contabilidade para combater a corrupção, incluindo verificações financeiras e organizacionais e balanços de suas transações operacionais e procedimentos de manutenção de registros.

Os controles internos de contabilidade agem como medidas preventivas e de investigação. Os controles internos preventivos são políticas e procedimentos que pretendem deter a ocorrência de corrupção e os controles de investigação são elaborados para identificar quando a corrupção acontece. Todo o programa anticorrupção age como um sistema de controle para impedir a corrupção, mas há também determinados controles específicos relacionados às transações financeiras e à sua documentação. Os controles internos financeiros e de contabilidade da empresa estatal devem fornecer garantia fundamentada de que:

- a corrupção, provavelmente, será evitada, ou detectada e exposta, caso aconteça;
- as transações são executadas de acordo com a autorização da administração;
- os ativos são protegidos e o acesso aos ativos é permitido somente em conformidade com a autorização da administração;
- os controles proporcionam uma base de monitoramento para identificar que o programa está trabalhando de modo satisfatório para detectar qualquer deficiência e permitir a melhoria do programa anticorrupção;
- as transações são registradas da forma necessária para permitir a preparação de extratos financeiros em conformidade com os princípios de contabilidade geralmente aceitos.

A corrupção na contabilidade envolve o abuso ou a evasão de procedimentos, a ocultação, o erro de codificação ou a manipulação de livros e registros. Os controles financeiros internos combatem os erros acima com verificações e balanços, que incluem a separação de funções, contra-assinaturas, pontos de referência para aprovação, controles de documentação, controles de caixa (sem o uso de dinheiro quando possível), monitoramento contínuo, sistemas automatizados que verificam fluxos de trabalho para detectar sinais de alerta e outros indicadores e auditorias internas.

MANTER LIVROS E REGISTROS PRECISOS

6.22 A empresa estatal deve manter livros e registros precisos e contas que documentem, de forma correta, fundamentada e detalhada, todas as transações e disposições financeiras de seus ativos. Eles devem estar disponíveis para a inspeção da entidade controladora, do órgão de auditoria e das autoridades nacionais. A empresa estatal não deve manter contas fora dos livros.

Manter registros de contabilidade completos e precisos permite:

- que demonstrativos financeiros sejam preparados em conformidade com os princípios, leis e regulamentos contábeis amplamente aceitos;
- que a informação seja preparada e divulgada de maneira oportuna e necessária para a revisão da gerência, do conselho de administração e da entidade controladora
- o registro e a identificação de transações indevidas;
- informações essenciais, inclusive, registros, documentos e comprovantes eletrônicos de apoio, a serem guardados e fornecidos para auditorias e investigações.

6.23 A empresa estatal deve manter um sistema de retenção de registros eficiente e seguro para guardar, pelo período necessário, a documentação essencial relacionada com a elaboração e a implementação do programa anticorrupção.

Os registros devem ser mantidos para:

- auxiliar nas revisões do programa anticorrupção, ao fornecer informações sobre revisões anteriores, como avaliações de risco, por exemplo;
- auxiliar as auditorias e as investigações, ao fornecer informações, como revisões de due diligence, gestão da relação com terceiros de alto risco, reuniões e discussões relacionadas às ofertas de contratos ou concessão de contratos;
- contribuir para os esforços em melhorar o programa anticorrupção.

A empresa estatal deve garantir a segurança de seus dados e da tecnologia da informação e outros sistemas para a documentação da implementação do programa anticorrupção. Deve-se também garantir que o uso, a segurança e a retenção de seus dados cumprem as leis relevantes de segurança de privacidade e de dados, particularmente ao conduzir processos de due diligence com terceiros.

SUBMETER O PROGRAMA ANTICORRUPÇÃO A AUDITORIAS INTERNAS REGULARES

6.24 A empresa estatal deve submeter o programa anticorrupção, incluindo as práticas internas de contabilidade e manutenção de registros, a auditorias internas regulares para proporcionar a garantia da elaboração, implementação e eficiência do programa.

DESENVOLVER UM PLANO DE GESTÃO DE INCIDENTES

6.25 A empresa deve desenvolver um plano e um procedimento de gestão de incidentes para controlar suspeitas e alegações de corrupção e incidentes reais de corrupção.

A corrupção é frequentemente detectada por meio de monitoramento e auditorias. A empresa estatal deve estar preparada para incidentes de corrupção, mesmo que sejam improváveis de acontecer. O planejamento deve incluir a atribuição da responsabilidade da gerência pela gestão de incidentes, as comunicações com o conselho de administração e a entidade controladora, comunicações internas e externas, articulação e cooperação com as autoridades, e ações corretivas e disciplinares. Todas as ações devem estar subordinadas à revisão da função legal e, para isso, pode ser necessário incluir a entidade controladora, já que um incidente de corrupção pode ter repercussões que vão além da empresa estatal, alcançando o Estado.

6.26 A empresa estatal deve cooperar com as autoridades relevantes em relação a investigações e processos de corrupção.

A cooperação com autoridades judiciais em caso de investigação de um crime de corrupção é uma disposição da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção e pode estar incorporada em algumas leis do Estado. Ela pode ser também uma expectativa das autoridades investigativas.¹⁴ O procedimento de planejamento de incidentes da empresa estatal deve estipular a comunicação imediata de incidentes de corrupção relevantes às autoridades. A cooperação facilita o trabalho das autoridades para combater a corrupção e, dependendo da jurisdição envolvida, pode ajudar a agilizar o processo com a disponibilização dos recursos de uma empresa estatal sob investigação e o acesso aos seus documentos. Além disso, a empresa pode se beneficiar de uma atenuação de sentença, em caso de condenação. A cooperação pode ser complementada por medidas disciplinares que a empresa estatal pode tomar contra funcionários, executivos e qualquer terceiro que tenham se envolvido em corrupção, bem como por ações de remediação imediatas para corrigir as deficiências do programa anticorrupção.

PRINCÍPIO 7:

Gerir as relações com terceiros de forma a garantir que tenham um padrão anticorrupção equivalente ao da empresa estatal

Elementos:

- aplicar padrões gerais em todas as transações com terceiros;
- implementar controles para terceiros específicos:
 - entidades controladas, investimentos, fusões e aquisições;
 - joint ventures e consórcios;
 - agentes e demais intermediários.

Terceiros são associados comerciais potenciais, ou contratados, e incluem agentes, distribuidores, lobistas, corretores, consultores e outros intermediários, sócios de joint venture e consórcios, subcontratados, vendedores e fornecedores. Os terceiros podem representar um risco considerável de corrupção para as empresas estatais, pois talvez não operam segundo os padrões da empresa estatal e podem ser usados por membros do conselho de administração e por outros funcionários como canais de corrupção, incluindo a manipulação de transações e a lavagem de dinheiro. Os maiores casos de suborno consumados envolveram suborno realizado entre intermediários e funcionários públicos.¹⁵ Intermediários que agem em nome de licitantes podem representar um alto risco de suborno.

APLICAR PADRÕES GERAIS EM TODAS AS TRANSAÇÕES COM TERCEIROS

Os padrões gerais mencionados abaixo devem ser aplicados pela empresa estatal em todas as suas transações com terceiros.¹⁶

7.1 A empresa estatal deve manter um registro atualizado de todos os terceiros contratados por ela.

A empresa estatal deve ter um entendimento claro e manter um registro de seus terceiros, incluindo os terceiros com os quais a empresa estatal tem uma relação passada, atual ou potencial. As informações sobre terceiros devem ser guardadas pela empresa estatal em um registro e devem formar a base das avaliações de risco e processo de due diligence com terceiros.

De acordo com o tamanho e o tipo da atividade que realiza, a empresa estatal pode ter dezenas, centenas

ou milhares de terceiros com os quais negocia. A empresa estatal deve garantir que foi elaborado e implementado um registro sistemático, ou uma base de dados, para resgatar informações básicas sobre seus terceiros atuais e potenciais. O registro fornecerá a base para a gestão anticorrupção de terceiros. Também permitirá que a empresa estatal obtenha uma visão ampla do perfil de risco de seus terceiros. Isso pode ser usado para elaborar o processo de due diligence a ser aplicado a terceiros.

7.2 A empresa estatal deve realizar um processo de due diligence com terceiros com base no risco de corrupção, que seja documentado de forma correta e realizado antes de participar em um contrato ou transação, incluindo fusão, aquisição e investimentos significativos. Os contratos devem ser assinados com terceiros somente quando a propriedade beneficiária for clara.

O processo de due diligence deve ser repetido em intervalos regulares para os terceiros com risco mais elevado e no restabelecimento de contratos.

7.3 Todas as nomeações de terceiros precisam de aprovação prévia da administração, com limites estabelecidos para essa aprovação. A aprovação deve ser feita em concordância com avaliações satisfatórias de due diligence e termos contratuais anticorrupção.

7.4 A empresa estatal deve estabelecer direitos contratuais anticorrupção em seus contratos com terceiros.

Isso deve incluir a necessidade de uma política contra a corrupção, um programa anticorrupção equivalente ao da empresa estatal, o direito de auditar e inspecionar livros e o direito de terminar o contrato caso um terceiro se envolva em corrupção ou aja de maneira inconsistente com o programa anticorrupção da empresa estatal.

7.5 A empresa estatal deve enviar comunicações personalizadas sobre seu programa e treinamento anticorrupção para terceiros com o risco mais elevado e para subcontratados externos.

7.6 Caso o desempenho anticorrupção de terceiros contratados não corresponda aos padrões de seu próprio programa anticorrupção, a empresa estatal deve tomar

as medidas adequadas, como a correção de deficiências, a aplicação de sanções ou a saída do contrato.

7.7 A empresa estatal deve realizar uma gestão de relações baseada em riscos de corrupção e monitorar seus terceiros.

Isso pode incluir a realização de auditorias e inspeções de livros e registros de terceiros. A empresa estatal deve documentar o monitoramento da aplicação de seu programa anticorrupção em seus terceiros.

7.8 A gestão e o conselho de administração da empresa estatal devem rever regularmente os resultados da aplicação do programa anticorrupção em terceiros e solicitar emendas e melhorias ao programa, caso sejam necessárias.

EXECUTAR CONTROLES PARA TERCEIROS ESPECÍFICOS:

Entidades controladas, investimentos, fusões e aquisições

7.9 A empresa estatal deve implementar seu programa anticorrupção em todas as entidades sobre as quais tem o controle efetivo ou influência relevante. Deve usar sua influência para incentivar um programa equivalente nas entidades empresariais nas quais tem um investimento significativo.

Um interesse de controle em uma empresa dá a uma empresa estatal a capacidade de exercer controle sobre os processos operacionais e de tomada de decisões estratégicos dessa empresa. Uma empresa estatal pode ter controle efetivo de uma entidade por meio dos seguintes pontos:

- propriedade da maioria das ações na entidade controlada;
- interesse de controle por meio de uma parcela dominante da propriedade da entidade;
- parcela significativa de suas ações com direito a voto;
- influência relevante, como, por exemplo, nas nomeações de membros do conselho de administração.

7.10 A empresa estatal deve realizar o processo de due diligence anticorrupção, de modo proporcional, para todas as fusões, aquisições, alienações e investimentos materiais, incluindo verificações de propriedade beneficiária.

A fraude e a corrupção podem ser riscos em transações de fusão, aquisição e investimentos

em ações nas empresas. Pode haver suborno ou corrupção passado ou atual vinculado à empresa-alvo, apresentando o risco de que as operações da empresa-alvo e seu valor estejam inflacionados, caso tenham sido estabelecidos com base em corrupção. A empresa estatal investidora pode estar trazendo corrupção para as suas operações; ela pode ser legalmente responsável (de acordo com a jurisdição sob a qual ela ou a empresa-alvo opera) pela corrupção passada na empresa (“legado de suborno e corrupção”) e a transação pode estar sujeita ao risco de suborno ou corrupção. O processo de due diligence pode ajudar as empresas estatais a participarem dessas transações de forma a controlar seu risco de investimento nas transações. O processo de due diligence contra a corrupção deve ser aplicado em todos os investimentos com um enfoque baseado em risco, sendo que o nível de due diligence deve ser proporcional ao investimento e à probabilidade detectada de risco de suborno.

Joint ventures e consórcios

7.11 Ao participar em uma joint venture ou consórcio, onde a empresa estatal não possa solicitar ou garantir que terceiros tenham um programa anticorrupção que seja consistente com o seu programa, ela deve desenvolver um plano para tomar as providências necessárias caso aconteça corrupção ou caso seja provável que esta tenha acontecido durante a joint venture ou consórcio.

Isso pode incluir a necessidade de corrigir deficiências na execução do programa anticorrupção da joint venture ou do consórcio, aplicar sanções ou se retirar do contrato.

Agentes e demais intermediários

7.12 A empresa estatal deve garantir que seus agentes e demais intermediários não estejam sendo usados por membros do conselhos e outros funcionários da empresa estatal como canais de suborno ou outro tipo de corrupção.

7.13 A compensação paga aos agentes e demais intermediários deve ser uma remuneração apropriada e justificável pelos serviços legítimos prestados.

7.14 Deve-se exigir contratualmente que os agentes e demais intermediários cumpram o programa anticorrupção da empresa estatal, para isso, devem receber a documentação, as diretrizes e o treinamento explicativo dessa obrigação.

PRINCÍPIO 8:

Usar comunicação e treinamento para reforçar o programa anticorrupção da empresa estatal

Elementos:

- estabelecer comunicações internas e externas eficazes;
- oferecer treinamento geral e personalizado.

APOIAR A CRIAÇÃO DE UMA CULTURA DE INTEGRIDADE

Os objetivos da comunicação e do treinamento internos anticorrupção devem ser os de apoiar a criação de uma cultura de integridade e garantir que os membros do conselho de administração, funcionários e terceiros oferecem apoio total à empresa estatal e atuam de acordo com o compromisso da empresa estatal com a integridade e a tolerância zero contra a corrupção. Devem saber o que se espera deles, devem ter o conhecimento e a capacidade de reconhecer e combater a corrupção, devem ser motivados a contribuir com a melhoria dos procedimentos e do desempenho e devem estar cientes das consequências de romper com a política anticorrupção.

A comunicação e o treinamento precisam transmitir mensagens consistentes e devem ser elaborados e implementados segundo as práticas de recursos humanos, incluindo contratos de trabalho, canais de aconselhamento e whistleblowing, a função da gestão direta, incentivos, desenvolvimento pessoal, reconhecimentos e processos disciplinares. As comunicações e o treinamento devem ser feitos nos idiomas locais e principais idiomas internacionais e adaptados aos riscos regionais ou locais específicos.

Deve-se ter cuidado para que as mensagens de integridade e anticorrupção sejam disseminadas com a importância adequada, pois inevitavelmente são apenas uma parte da pauta mais ampla da empresa estatal, que cobre também outras questões, como, por exemplo, questões relacionadas à saúde, proteção, segurança, meio ambiente e direitos humanos.

8.1 A empresa estatal deve estabelecer uma comunicação interna e externa eficaz sobre o programa anticorrupção.

A comunicação interna deve ser realizada por meio de um amplo conjunto de mídias e canais. A publicação

principal deve ser o código de conduta, que deve incluir referências aos compromissos anticorrupção da empresa estatal. Também podem estar disponíveis uma publicação de orientações de apoio e conteúdo na intranet com mais detalhes informativos e diretrizes práticas sobre políticas e procedimentos. Podem ser usadas campanhas para reforçar as mensagens mais importantes. A gestão direta pode ser um caminho apropriado para comunicar o programa anticorrupção e para receber o feedback dos funcionários.

Deve ser usada comunicação externa para transmitir mensagens anticorrupção aos stakeholders externos. Isso contribuirá para a construção da reputação da empresa estatal em termos de integridade e para elaborar o compromisso da empresa estatal com a tolerância zero contra a corrupção. Também pode dissuadir aqueles que possam considerar agir de forma corrupta em relação à empresa estatal. As mensagens de comunicação e treinamento devem coincidir com as mensagens incluídas no relatório público do programa anticorrupção. Deve-se lembrar que as comunicações externas serão lidas internamente e apoiarão as comunicações internas.

8.2 Todos os membros do conselho de administração e funcionários devem receber treinamento geral sobre o programa anticorrupção. Com base nos resultados das avaliações de risco, um treinamento personalizado anticorrupção deve ser oferecido aos funcionários em cargos de risco mais elevado.

O treinamento deve oferecer conselhos práticos e explicar a maneira como o programa anticorrupção é aplicado nas funções e atividades diárias dos funcionários. O treinamento geral deve ser oferecido a todos os funcionários e o treinamento anticorrupção personalizado deve ser oferecido às pessoas que ocupam funções identificadas como propensas a altos riscos de corrupção e também a terceiros de alto risco.

O treinamento deve permitir a compreensão das diferentes formas e riscos de corrupção, como a corrupção pode ocorrer e como impedir a negligência, a falta de ação ou erros. O treinamento deve apoiar o desenvolvimento de competências para evitar ou resistir às exigências ou pedidos de corrupção. O treinamento deve fazer uso de exemplos e explorar cenários que apresentem dilemas, já que a corrupção nem sempre é fácil de ser discernida e os cursos de ação em resposta a instâncias possíveis de corrupção nem sempre são bem definidos.

PRINCÍPIO 9:

Oferecer canais seguros e acessíveis de whistleblowing

Elementos:

- posicionar canais de aconselhamento e de whistleblowing dentro de uma cultura organizacional de abertura e confiança;
- fornecer canais de informação acessíveis e seguros, incluindo linhas diretas;
- adotar políticas e procedimentos que proporcionem canais seguros e acessíveis de whistleblowing.

Os canais de aconselhamento e de whistleblowing são fundamentais para um programa anticorrupção. A empresa estatal deve ter sistemas que funcionários e outras partes possam usar para procurar aconselhamento sobre políticas e procedimentos, incluindo seu programa anticorrupção, ou questionar sobre irregularidades ou problemas, incluindo suspeitas ou incidentes de suborno e outras formas de corrupção. Esses sistemas serão bem-sucedidos somente quando houver uma cultura organizacional de abertura e confiança. As pessoas devem se sentir capazes de expressar preocupações e procurar aconselhamento e esclarecimentos, e se sentirem confiantes de que o uso do canal está protegido, que são apoiadas dentro da organização e que não sofrerão repreensão ou retaliação. O uso de canais de aconselhamento e whistleblowing pode ser estendido para além do uso interno, para que sejam usados também por terceiros e demais stakeholders.

9.1 A empresa estatal deve oferecer canais acessíveis de aconselhamento, incluindo linhas de apoio seguras para todos os funcionários.

As comunicações e o treinamento formais não são capazes de prever todas as situações, nuances ou dilemas de todas as circunstâncias específicas. Portanto, canais devem estar disponíveis para dar aconselhamento a todos os funcionários que tenham dúvidas sobre corrupção. A empresa estatal deve adotar uma abordagem abrangente e acessível para oferecer aconselhamento sobre o seu código de conduta, suas políticas e procedimentos e, especificamente, sobre seu programa anticorrupção, usando um conjunto de canais que inclua linhas de suporte seguras, acesso à gerência imediata ou superior e aconselhamento dos membros do

conselho, como, por exemplo, dos diretores de conformidade e ética ou de funcionários experientes e confiáveis. Os canais de aconselhamento podem oferecer interpretações específicas sobre políticas e procedimentos e sobre como lidar com uma situação em particular. Linhas diretas de apoio seguras são eficazes, pois permitem que perguntas delicadas sejam feitas com confiança.

9.2 A empresa estatal deve adotar políticas e procedimentos de whistleblowing que ofereçam canais seguros e acessíveis para denúncias, de forma que os funcionários e outros possam ter confiança em usá-los, sem risco de represália. As empresas estatais devem tomar as medidas adequadas em resposta às questões levantadas.

O whistleblowing se refere a um funcionário ou outra pessoa que dá um alerta para revelar uma suspeita de negligência, irregularidade ou abuso dentro das atividades de uma organização ou de um de seus terceiros.¹⁷ Canais de whistleblowing devem estar sempre disponíveis, não somente para os funcionários, mas para todas as pessoas físicas ou jurídicas que possam ter interesse relevante nas atividades da empresa estatal. Isso inclui prestadores de serviço, terceiros contratados e demais stakeholders. Uma política e um procedimento de whistleblowing protegidos, com canais acessíveis para denúncias, são importantes para o combate à corrupção, conforme o evidenciado pelos escândalos significativos de corrupção que foram expostos por denunciadores. Entretanto, a experiência mostra também que os denunciadores, muitas vezes, sofrem consequências adversas significativas como resultado de seus esforços em expor irregularidades.

A empresa estatal deve oferecer, de acordo com as leis das jurisdições nas quais opera, canais confiáveis ou anônimos que sejam acessíveis e que garantam aos denunciadores que não ficarão expostos nem serão penalizados por terem denunciado a má-conduta. A empresa estatal deve incentivar e permitir que funcionários e demais interessados relatem, o mais cedo possível, suspeitas e incidentes de irregularidades ou de perigo, inclusive preocupações relacionadas à corrupção. Uma linha direta é um componente fundamental de um sistema de whistleblowing. De maneira ideal, deve ser uma linha dedicada ao tema, mas funcionará, frequentemente, em combinação com a linha de apoio do canal de aconselhamento. Canais separados de whistleblowing

podem ser considerados para fornecedores e outros terceiros. As empresas estatais, como entidades e fornecedores de serviços públicos, devem também considerar oferecer linhas diretas de whistleblowing dedicadas ao público em geral. A gestão das linhas diretas de whistleblowing pode ser feita internamente ou por um fornecedor externo, como por exemplo, por uma empresa profissional, um ombudsman ou por uma organização da sociedade civil.

A empresa estatal deve garantir que haja conhecimento, em toda a organização, sobre os canais de aconselhamento e whistleblowing. Processos devem ser colocados em prática para proteger a identidade do denunciador e para protegê-lo contra a demissão injustificada e qualquer outra forma de retaliação, desvantagem ou discriminação. Os processos também devem garantir resultados sobre o whistleblowing, por meio de uma investigação genuína e imediata e de soluções eficientes, e que as queixas de retaliação contra os denunciantes sejam investigadas e resolvidas. Deve haver um compromisso do conselho de administração de fiscalizar a política de whistleblowing, incluindo a revisão da implementação do sistema de whistleblowing, garantindo que as preocupações que tenham surgido sejam levadas em conta, de forma eficiente e imediata, e que não exista nenhuma intimidação ou retaliação contra aqueles que usam os canais de whistleblowing.

9.3 A empresa estatal deve informar publicamente as disposições de seus canais de aconselhamento e whistleblowing e as medidas de seu uso, reconhecendo que o uso confidencial ou anônimo dos canais pode limitar o alcance das informações.

PRINCÍPIO 10:

Monitorar, avaliar e melhorar constantemente a implementação do programa anticorrupção

Elementos:

- implementar monitoramento e melhorias sistemáticas e contínuas;
- submeter-se regularmente à revisão independente;
- estabelecer revisões regulares da liderança e realizar as melhorias adequadas.

IMPLEMENTAR MONITORAMENTO E MELHORIAS SISTEMÁTICAS E CONTÍNUAS

10.1 Como parte de uma melhoria contínua, a empresa estatal deve executar procedimentos para verificar a eficiência e eficácia da implementação do programa anticorrupção.

As empresas estatais operam em ambientes dinâmicos, tanto internos quanto externos. As expectativas dos stakeholders no que diz respeito à integridade organizacional e de transparência estão crescendo. As leis e as regulamentações estão se tornando mais rigorosas, os padrões de melhores práticas estão progredindo e métodos e tecnologias para combater a corrupção estão evoluindo. Um compromisso com a melhorias e monitoramento contínuos e sistemáticos, apoiado por avaliações de risco e auditorias internas regulares, trará confiança para o conselho de administração, gerência, entidade controladora, reguladores, investidores e outros stakeholders de que a empresa estatal leva a sério o combate à corrupção e tem um programa bem elaborado e eficiente em funcionamento.

O estabelecimento de pontos de referência e a participação dos stakeholders são também maneiras de obter feedback sobre o programa e dúvidas ou sugestões sobre ele. A monitoria ajuda a desenvolver a elaboração do programa anticorrupção e a garantir que ele se mantenha atualizado e permaneça eficiente e eficaz. A monitoria pode gerar informações e indicadores para relatórios públicos e pode servir como um controle para detectar caso de corrupção.

SUBMETER-SE REGULARMENTE À REVISÃO INDEPENDENTE

10.2 A empresa estatal deve se submeter a revisões independentes regularmente para testar ou verificar a elaboração e/ou eficiência de seu programa anticorrupção e para identificar áreas com necessidade de melhorias.

Revisões independentes podem ser realizadas para identificar áreas com necessidade de melhorias, tratar de preocupações específicas e dar confiança sobre a qualidade do programa anticorrupção para a administração, conselho, entidade controladora, além de terceiros e outros stakeholders. Também podem ser usadas auditorias internas para contribuir para o processo de monitoramento.

A revisão independente pode ser uma auditoria formal feita por uma função de auditoria do Estado ou uma avaliação iniciada pela empresa estatal, como, por exemplo, uma garantia independente voluntária ou um compromisso conduzido por consultores ou conselheiros profissionais. O escopo de um compromisso de garantia pode incluir toda a empresa estatal ou observar áreas específicas, como, por exemplo, um local geográfico, uma unidade de negócios, uma função, uma transação ou um risco em particular. O compromisso independente pode examinar a elaboração e a implementação de controles ou pode ser concebido para analisar sua eficácia.¹⁸ Para uma empresa estatal pequena, em um ambiente de baixo risco, uma avaliação independente pode ser limitada a uma discussão com um consultor externo ou um órgão independente, como, por exemplo, uma organização da sociedade civil.

Padrões de certificação podem ajudar a estabelecer confiança na elaboração e na padronização dos sistemas. No momento, não há nenhum padrão de certificação anticorrupção, embora haja um padrão de gestão antissuborno, o ISO 37001. Entretanto, deve-se observar que um padrão de certificação pode não ser adequado para analisar a eficácia da execução de um processo. As avaliações de consultoria podem avaliar e recomendar o programa anticorrupção e são uma maneira de auxiliar a melhoria contínua. Também podem gerar informações sobre a eficácia do programa e detectar preocupações.

10.3 Quando for conduzida uma avaliação de garantia independente, a empresa estatal deve informar publicamente sua realização e divulgar seu parecer.

A conclusão de um processo de garantia é a emissão de uma opinião de garantia pelo profissional de garantia para os usuários previstos. A gerência deve tomar a decisão crítica de comunicar publicamente a realização de uma avaliação de garantia. Recomenda-se que a empresa estatal informe publicamente que seu programa foi submetido à avaliação de garantia e quais foram seus resultados.

REVISÃO REGULAR DA LIDERANÇA

10.4 A gestão superior deve avaliar regularmente os resultados do monitoramento do programa anticorrupção e estimar sua conveniência, adequação e eficiência, levando em conta os resultados das avaliações de risco e implementando melhorias, caso sejam necessárias.

10.5 O conselho de administração da empresa estatal deve receber relatórios regulares da gestão sobre os resultados das avaliações e realizar uma avaliação independente da adequação do programa anticorrupção. O conselho de administração deve fazer um relatório das suas conclusões sobre o relatório anual e deve informar os resultados das avaliações à entidade controladora.

Como parte da governança corporativa estabelecida na Cláusula 2.12, o conselho de administração deve fiscalizar a implementação do programa anticorrupção, diretamente ou por meio de um comitê do conselho de administração, como, por exemplo, um comitê de auditoria (esse comitê pode ser um requisito legal para uma empresa estatal). O conselho de administração deve receber relatórios regulares da gestão sobre os resultados do monitoramento, dever acessar e questionar esses resultados e solicitar medidas, caso sejam necessárias.

A credibilidade e a eficiência do conselho de administração em fiscalizar e monitorar o programa anticorrupção dependerão da apresentação de uma visão verdadeiramente independente. Um comitê de auditoria, governança ou equivalente do conselho de administração, formado por membros independentes, pode ser exigido pela entidade controladora ou pelo regulador para proteger os interesses da entidade controladora e de todos os acionistas com relação a relatórios financeiros e controle interno, incluindo também o programa anticorrupção. Esse

conselho terá a visão independente necessária. Em compensação, a independência adequada não será proporcionada por um órgão constituído por diretores executivos vinculados à administração da empresa estatal e à execução do programa anticorrupção ou por quem tem vínculos indevidos com políticos ou outras partes externas.

Para isso, o conselho deverá entender os objetivos do controle contra a corrupção, o enfoque de risco, os riscos prioritários identificados pela administração e como esses riscos são mitigados e controlados. O conselho deve questionar e contestar a administração, quando necessário, e ser vigilante em relação aos riscos de corrupção e aos sinais de alerta. O conselho deve enviar relatórios para a entidade controladora e para os acionistas, e deve divulgar qualquer desconformidade relevante.

GLOSSÁRIO

Abuso de cargo: uma pessoa em um cargo de autoridade ou nomeada por confiança, usa esse cargo para conquistar vantagem pessoal, ou vantagens para terceiros, ou para expor outros à perda ou sofrimento (tais como assédio ou sujeição a tratamento inadequado). O abuso pode assumir a forma de ação ou falta de ação.

Ação coletiva: um processo colaborativo e sustentado de cooperação entre as partes interessadas. Aumenta o impacto e a credibilidade da ação individual, traz participantes individuais vulneráveis para uma aliança de organizações afins e nivela o “campo de jogo” entre os concorrentes (definição do Banco Mundial).¹⁹ Veja também **Pacto de integridade**.

Acesso à informação: direito legal – normalmente estabelecido pela legislação sobre liberdade de informação (atos ou leis) – de acesso a fatos e dados fundamentais do governo e de qualquer organismo público baseado na noção de que os cidadãos podem obter a informação que está em posse do Estado (*Transparency International Anti-corruption Glossary*, novembro de 2017).

Agente: um representante que, normalmente, tem autoridade para estabelecer compromissos em nome do representado principal.

Apadrinhamento: também chamado de **clientelismo**. Dispensa de favores e benefícios, como cargos públicos em gabinete público, em empresa estatal, emprego, contratos, subsídios, concessões ou distinções por parte de um patrono. O apadrinhamento é feito frequentemente para construir e manter a sustentação dos que se beneficiam do mesmo. Ele pode ser feito com a finalidade de manter um cargo político ou exercer poder informal.

Articulação: uma entidade faz comunicações e representações, em seu nome, com o objetivo de influenciar algum aspecto da sociedade e a tomada de decisões. Veja também **Lobby**.

Avaliação de risco: um processo sistemático e contínuo para identificar e analisar **riscos inerentes** para possibilitar uma avaliação da probabilidade e do impacto na capacidade da empresa em alcançar seus compromissos e objetivos. Dentro da estrutura do **enfoque de risco** da empresa, os resultados das avaliações de risco de corrupção são usados para identificar e priorizar riscos e para elaborar controles

para que o programa anticorrupção seja executado para mitigar esses riscos.

Beneficiário efetivo: a pessoa real que, em última análise, possui, controla ou se beneficia de uma empresa, ou fundo fiduciário, e da renda que esta gera. O termo é usado para diferenciar os proprietários legais, proprietários representantes, administradores e todos os indivíduos que podem ser registrados como proprietários legais de um ativo, sem, realmente, possuir o direito a usufruir de seus benefícios. As estruturas corporativas complexas e indefinidas estabelecidas em diferentes jurisdições fazem com que seja fácil ocultar o proprietário efetivo, especialmente quando representantes são usados em seu lugar e quando parte da estrutura é incorporada em uma jurisdição sigilosa (*Transparency International Anti-corruption Glossary*, novembro de 2017).

Benefício para a comunidade: quando uma empresa, para ganhar um contrato de um órgão público, concorda em proporcionar, como parte do contrato, um benefício para a comunidade, como por exemplo, o de financiar uma unidade educacional ou médica.

Bom exemplo desde cima: a maneira pela qual a diretoria (presidente e diretor executivo, e também membros do conselho de administração e gerência) se comunicam e apoiam, por meio de suas ações, o compromisso da empresa com os valores de abertura, honestidade, integridade e comportamento ético – e em particular, o programa anticorrupção.

Bona fide: ato feito de boa fé, sem a intenção de se envolver em ação indevida. O termo pode ser incluído nas políticas relacionadas a presentes, ofertas de hospitalidade e despesas.

Clientelismo: também chamado de **apadrinhamento**. Sistema desigual de troca de recursos e favores baseado em uma relação exploratória entre um “patrão” mais rico e/ou mais poderoso e um “cliente” menos rico e mais fraco (*Transparency International Anti-Corruption Glossary*, novembro de 2017). Por exemplo, um político age como um patrão e recompensa pessoas proporcionando a elas empregos em uma empresa estatal, e elas respondem proporcionando sustentação financeira ilegal ao político, usando fundos obtidos de forma corrupta por meio de suas funções na empresa estatal.

Código de conduta: declaração política que define princípios e padrões que todo os funcionários da empresa, inclusive os membros do conselho de administração, devem seguir. O código de conduta pode ser aplicado ou adaptado para incluir terceiros.

Coerção: usada em extorsão. Forçar outra parte a agir de maneira involuntária pelo uso de intimidação, ameaças ou por alguma outra forma de pressão ou força.

Comércio de influências: também chamado de “tráfico de influências”, pode acontecer quando uma pessoa, que tem influência real ou aparente na tomada de decisões de outra pessoa, troca essa influência por uma vantagem indevida. A pessoa com influência tem intenção de persuadir o responsável pelas decisões a agir de uma determinada maneira. A ênfase aqui está no termo “indevida”, para distingui-la da busca legítima de influência, como, por exemplo, atividades de lobby ou articulação. O responsável pelas decisões pode não perceber a influência indevida.

Compromisso de asseguarção: um compromisso no qual um realizador expressa uma conclusão elaborada para aumentar o grau de confiança dos usuários esperados, que não a parte responsável, sobre o resultado da avaliação ou da medida de um assunto segundo critérios determinados (definição da International Auditing and Assurance Standards Board).

Conflito de interesses: uma situação onde pessoas, ou a entidade para a qual trabalham, seja governo, empresa, meio de comunicação ou organização da sociedade civil, são confrontadas pela escolha entre os deveres e as demandas de seus cargos e seus próprios interesses privados (definição do *Transparency International Anti-Corruption Glossary*, novembro de 2017).

Conluio: esse é um acordo, geralmente sigiloso, entre duas ou mais pessoas ou empresas para limitar ou distorcer uma concorrência aberta. Pode envolver um acordo entre as empresas para dividir o mercado, definir preços, limitar a produção ou compartilhar informações confidenciais. Pode também envolver **Licitação fraudulenta**.

Conselho de administração: o organismo corporativo encarregado das funções de dirigir a empresa. Em um sistema hierarquizado, um conselho de administração único dá a orientação estratégica da empresa e sua fiscalização. O conselho de administração pode incluir membros não inteiramente executivos ou uma combinação de membros não executivos (independentes) e membros executivos que também são gerentes. Em um *sistema duplo*, a

empresa estatal tem um conselho de administração de supervisão e um conselho de administração de gerenciamento. O conselho de administração de supervisão, geralmente composto integralmente por membros não executivos, fiscaliza o conselho de gestão, que consiste na gestão superior da empresa. Nos Princípios da Empresa Estatal, a referência ao conselho de administração diz respeito tanto a um conselho de administração unitário ou, no caso do sistema duplo, ao conselho de supervisão.

Contribuição filantrópica: pagamento ou benefício em espécie dado a um órgão que tenha status de filantrópico ou equivalente, feito sem expectativa de retorno.

Contribuição política: presentes financeiros e em espécie doados ou transferidos para um partido político, político ou candidato político, incluindo patrocínios, presentes de propriedades ou serviços, atividades publicitárias ou promocionais, endossando um partido político, stands em congressos partidários, compra de entradas para eventos de arrecadação de fundos, taxas de assinaturas e afiliações, dinheiro para cobrir despesas, empréstimos, propriedades, serviços e outras instalações fornecidas, por menos do que o valor de mercado. Pode incluir a liberação dos empregados sem pagamento autorizada pelo empregador para fazer campanha política ou concorrer a cargo público.

Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção: este é o único instrumento universal anticorrupção legalmente obrigatório. Foi adotado pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e entrou em vigor em 14 de dezembro de 2005. A ampla maioria dos Estados-Membros das Nações Unidas faz parte da Convenção. A Convenção inclui cinco áreas principais: medidas preventivas, criminalização e aplicação da lei, cooperação internacional, recuperação de ativos, assistência técnica e troca de informações. A convenção cobre muitas formas diferentes de corrupção, tais como suborno, tráfico de influências, abuso de funções e vários atos de corrupção no setor privado.

Whistleblowing: a realização de uma divulgação no interesse público por parte de um funcionário, membro do conselho ou pessoa externa à empresa, em uma tentativa de revelar negligência ou abuso dentro das atividades de uma organização, órgão ou empresa do governo (ou de um de seus sócios empresariais) que ameaçam o interesse público e/ou a integridade e a reputação da entidade (definição do *Transparency International Anti-Corruption Glossary*, novembro de 2017).

Despesa política – indireta: toda despesa independente de campanha em uma atividade que possa ser vista, de forma plausível, como destinada a influenciar quem votou em uma eleição.

Despesas: a provisão ou o reembolso de despesas de viagem, ajudas de custo e outras despesas relacionadas incorridas por um terceiro, como, por exemplo, um cliente ou um consumidor em potencial, não sendo esse reembolso parte de um acordo contratual. Normalmente, essas despesas estão relacionadas com os custos de atividades, como, por exemplo, realizar viagens para ver uma fábrica, fazer a análise comparativa de uma instalação do tipo a ser comprada ou assistir a cursos de treinamento ou congressos.

Destacamento: a colocação provisória de um funcionário do setor privado em um cargo público ou empresa estatal, ou um funcionário do setor público (ou funcionário eleito) no setor privado. Normalmente, as colocações variam de acordo com a duração: de algumas semanas até um ano ou mais.

Desvio: quando uma pessoa com um cargo em uma instituição, organização ou empresa se apropria de forma desonesta e ilegal, usa ou negocia fundos e bens, confiados a ela, para enriquecimento pessoal ou outras atividades (definição do *Transparency International Anti-Corruption Glossary*, Novembro de 2017).

Diretor executivo: um diretor que também é um executivo em uma empresa.

Due diligence: uma investigação ou auditoria sobre um negócio, investimento potencial ou pessoa antes de participar em uma transação comercial ou nomeação de pessoas. O processo de *due diligence* é uma parte essencial de um programa anticorrupção.

Empresa estatal: definida amplamente, para os propósitos dos Princípios da Empresa Estatal, como uma entidade que é de propriedade ou controlada pelo Estado, que realiza atividades comerciais ou com objetivos de política pública ou uma combinação das duas finalidades.

Enfoque de risco: também denominado “apetite de risco” ou “tolerância ao risco”. Esta é a quantidade de risco, em um nível amplo, que uma organização está disposta a aceitar na busca de valor. Cada organização persegue vários objetivos para agregar valor e deve entender, amplamente, o risco que está disposta a correr para alcançá-lo (definição da *ERM Understanding and Communicating Risk Appetite*, COSO, 2012).

Entidade controladora: a parte do Estado responsável pela função de propriedade ou exercício dos direitos de propriedade em uma empresa estatal. A “entidade controladora” pode ser entendida como um único Estado, uma agência coordenadora ou um ministério de governo responsável por exercer a propriedade... o termo “entidade controladora” é usado sem prejuízo da escolha do modelo de propriedade. Nem todos os Estados atribuem, necessariamente, uma instituição de governo para exercer um papel de proprietário predominante. Definição das *Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal*, p16.

Extorsão: o crime de obter dinheiro, propriedade ou serviços de uma pessoa física ou jurídica por **coerção**.

Pagamento de facilitação: normalmente, usado para descrever uma forma complicada de suborno, em que funcionários públicos estrangeiros exigem pequenos subornos para prestar serviços rotineiros. O termo advém das Práticas de Corrupção no Exterior dos Estados Unidos (FCPA, na sigla em inglês) e é definido no *US Department of Justice Resource Guide to the FCPA* como “uma exceção estreita do processo de ‘facilitação ou aceleração de pagamentos’ realizados no cumprimento de ‘ação governamental rotineira’ que envolve atos não discricionários. Exemplos de ‘ação governamental rotineira’ incluem o processamento de vistos, o fornecimento de proteção policial ou serviços de correio e de serviços como os de telefonia, energia e água. Ações governamentais de rotina não incluem a decisão de conceder um novo negócio ou de continuar o negócio com uma determinada parte. Também não inclui atos que são decididos por um funcionário ou que constituem o mau uso das funções de um funcionário”.²⁰ O Departamento de Justiça e a Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos estão reduzindo cada vez mais os limites da exceção do pagamento de facilitação. Além dos Estados Unidos, somente alguns países, como a Austrália, Nova Zelândia e a Coreia do Sul, têm essa exceção em suas legislações antissuborno. Veja também **Pequenos subornos**.

FATF: veja Força-Tarefa de Ação Financeira.

Favoritismo: favorecimento aos amigos. Veja também **Clientelismo** e **Apadrinhamento**.

Força-Tarefa de Ação Financeira: a Força-Tarefa de Ação Financeira (FATF) é um órgão intergovernamental fundado em 1989 pelos ministérios das jurisdições de seus membros. Os objetivos da FATF são definir padrões e promover a implementação de medidas legais, regulatórias e operacionais para combater a lavagem de dinheiro, o financiamento ao terrorismo e

outras ameaças relacionadas à integridade do sistema financeiro internacional. A FATF desenvolveu uma série de recomendações que são reconhecidas como padrões internacionais para combater a lavagem de dinheiro, o financiamento ao terrorismo e a proliferação de armas de destruição em massa.²¹

Fraude: fraudar. O crime de enganar alguém com a intenção de obter vantagem injusta ou ilegal, financeira, política ou de outro tipo (*Transparency International Anti-Corruption Glossary*, novembro de 2017).

Funcionário público estrangeiro: é definido no *UK Bribery Act* como uma pessoa que tem um cargo legislativo, administrativo ou judicial de qualquer tipo, que exerce função pública para um país ou território fora do Reino Unido, ou em representação dele, para uma agência pública ou empresa pública desse país ou território, ou que é funcionário ou agente de uma organização pública internacional. Diferentemente das FCPA, sob o *Bribery Act*, o termo “funcionário público estrangeiro” não inclui partidos ou candidatos políticos estrangeiros para cargos políticos estrangeiros.

Funcionário público: alguém que exerce uma função legislativa, executiva, administrativa ou judicial, seja por nomeação ou eleição; e qualquer pessoa que exerça uma função pública, seja em agência ou empresa pública.

Funções de apoio: as funções de funcionários que apoiam a elaboração e a implementação do programa anticorrupção. Inclui as funções de: conformidade, ética, legal, finanças, auditoria interna, segurança, assuntos corporativos, assuntos públicos ou de governo, comunicações e recursos humanos.

Grupo de terceiros: os terceiros com os quais a empresa estatal tem uma relação passada, atual ou potencial. As informações sobre terceiros deve ser registradas pela empresa estatal nos registros de terceiros, que podem formar a base para a avaliação de risco e o processo de *due diligence* de terceiros.

Hospitalidade: entretenimento dado ou recebido para iniciar, desenvolver ou estreitar relações, que inclui refeições, recepções, entradas para espetáculos, eventos sociais ou esportivos e participação em apresentações esportivas. A diferença entre hospitalidade e presentes pode ser distorcida, especialmente quando a pessoa que oferece a hospitalidade não age como anfitrião.

Investimento comunitário: contribuição estratégica e voluntária feita por uma entidade para beneficiar a sociedade ou uma ação da entidade para catalisar esse benefício. Pode incluir doações filantrópicas, destacamento de funcionários e angariação de

fundos, patrocínios com impactos na comunidade, colocações de treinamento e de trabalho, apoio a pequenas empresas e *start-ups*, atividades educacionais e outras atividades tidas como benéficas para a sociedade.

Lavagem de dinheiro: o objetivo de um grande número de atos criminosos é o de gerar lucro para a pessoa ou grupo que realiza o ato. Lavagem de dinheiro é o processamento desses rendimentos para dissimular sua origem ilegal. Esse processo é de importância crucial, pois permite que o criminoso desfrute desses lucros sem ameaçar sua fonte (definição da FATF).

Licitação complementar: quando alguns dos licitantes de um contrato concordam em submeter ofertas que têm a intenção de não serem bem-sucedidas, de modo que outro membro do conluio possa ganhar o contrato. Veja também **Licitação fraudulenta**.

Licitação fraudulenta: quando licitantes para um contrato entram em conluio para decidir quem ganhará a licitação. O objetivo é alcançado ao concordarem sobre o preço e outros componentes da proposta. A licitação fraudulenta pode incluir **rovezamento de ofertas, licitação complementar, preço artificial e limitação de produção**. A licitação fraudulenta é uma forma de **conluio** e pode ser um crime contra as leis de cartel ou antitruste.

Lobby: qualquer comunicação direta ou indireta com um funcionário público que é feita, controlada ou dirigida com a finalidade de influenciar a tomada de decisões públicas. (Definição dos *Padrões Internacionais de Regulamentação do Lobby*). Veja também **Articulação**.

Lobista consultor: um terceiro contratado que oferece serviços de consultoria em articulação e lobby. Veja também **Articulação** e **Lobby**.

Lobista: um **lobista consultor** ou um lobista interno (um funcionário que usa uma parte significativa de tempo na função de lobby).

Membro do conselho independente: membro do conselho de administração que não é responsável por representar o Estado e não é um diretor executivo da empresa estatal. Membros independentes devem estar livres de qualquer interesse relevante ou relação com a empresa, seus diretores, gerentes, outros acionistas importantes e coma entidade controladora, que possa ameaçar o exercício de seu julgamento objetivo. Devem também estar livres de relações conjugais, familiares ou outra relação pessoal com os executivos da empresa estatal, acionistas ou terceiros que poderiam ser vistas como limitadoras da sua

independência. Veja também **Membro do conselho não executivo**.

Membro do conselho não eleito: uma pessoa que não é um membro do conselho formalmente eleito, mas que é parte do sistema de governança corporativa de uma entidade e assume o status e a função de membro do conselho. Veja também **Membro sombra**.

Membro do conselho não executivo: membro do conselho de administração de uma empresa estatal que não é parte da equipe da gerência executiva. Não há nenhuma distinção legal entre um membro executivo e não executivo, mas o papel de um membro não executivo pode ser o de proporcionar uma perspectiva mais ampla que a fornecida pelos membros executivos. Veja também **Membro do conselho independente**.

Membro sombra: é uma pessoa que não é membro do conselho de administração, mas que dirige ou influencia as ações e as decisões dos membros do conselho de administração. O termo pode se referir a pessoas, como políticos, ou a órgãos corporativos. Veja também **Membro do conselho não eleito**.

Nepotismo: forma de **favoritismo** baseado em relações familiares, quando alguém em um cargo oficial explora seu poder e autoridade para oferecer trabalho ou favor a um familiar.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (“ODS”): um compromisso e um plano de ação intergovernamental para a sustentabilidade que cobre o período até 2030, assinados nas Nações Unidas em setembro de 2015 por todos os 193 Estados-Membros das Nações Unidas.

Pacto de Integridade: ferramenta desenvolvida pela Transparência Internacional para prevenir a corrupção na contratação pública, que compreende um acordo entre a agência de governo que oferece um contrato e as empresas que concorrem a ele de que elas irão se abster de práticas de suborno, conluio e outras formas de corrupção no âmbito do contrato. Para garantir a responsabilização, os Pactos de Integridade incluem um sistema de monitoramento, conduzido, normalmente, por grupos governamentais abertos da sociedade civil.²²

Parceria para Governo Aberto: a iniciativa foi lançada em 2011 por oito governos fundadores para criar uma plataforma internacional para reformadores locais comprometidos em tornar seus governos mais abertos, confiáveis e receptivos aos cidadãos.

Participação dos stakeholders: o processo usado por uma empresa para compartilhar pontos de vista e

comunicar aos *stakeholders* as atividades da empresa em questões de interesse relevante e apresentar os resultados das trocas anteriores.

Participação política: maneiras pelas quais a empresa contribui ou participa do processo político. Isso pode incluir, entre outras, atividades como, por exemplo, fazer **contribuições políticas**, despesas políticas indiretas, **articulação e lobby**, lobby por meio de associações comerciais e outros organismos da sociedade, a prática de “porta giratória”, destacamentos, treinamento de funcionários do setor público e atividades políticas relacionadas com o local de trabalho.

Patrocínio: uma transação onde uma empresa dá uma recompensa, em dinheiro ou espécie, para associar seu nome a um titular de direitos e receber, como recompensa pela comissão do patrocínio, direitos e benefícios, como, por exemplo, o uso dos direitos do nome do titular; anunciar créditos na mídia, em eventos e publicações ou usar instalações e oportunidades para promover seu nome, produtos e serviços. É uma transação comercial e uma parte normal das atividades de promoção e publicidade.

Pedido de corrupção: ato de uma pessoa pedir ou induzir alguém a cometer suborno ou outro ato de corrupção. Veja também **Coerção**.

Período de intervalo: uma restrição de tempo na capacidade de ex-políticos ou ex-funcionários públicos de aceitarem nomeações para cargos em uma empresa estatal ou no setor privado.

Porta giratória: o movimento de pessoas entre cargos em gabinetes públicos, empresas estatais ou no setor privado em qualquer direção.

Preço artificial: quando uma empresa privada ou uma empresa estatal deseja ser vista, ou acredita que é necessário que seja vista, participando de uma concorrência particular, mas não deseja ganhar a licitação ou não tem tempo ou os recursos necessários para preparar cuidadosamente uma oferta de preço para esse projeto. A empresa privada ou estatal envia uma oferta alta que espera não ser a ganhadora. Pode também ser usado em **Licitação fraudulenta**.

Presente: dinheiro, bens, serviços ou empréstimos dados ostensivamente como um sinal de amizade ou apreço. Um presente é dado declaradamente sem expectativa de consideração ou valor em troca. Um presente pode ser usado para expressar uma finalidade comum e a esperança de sucesso e prosperidade futuros de negócios. Pode ser dado em apreço por um favor feito ou por um favor a ser realizado no futuro.

Princípios Empresariais para o Combate

ao Suborno: um modelo de melhores práticas para políticas e programas corporativos contra a corrupção, desenvolvidos por meio de um processo com diferentes *stakeholders* iniciado e conduzido pela Transparência Internacional. Os Princípios Empresariais foram publicados, originalmente, em 2003 e uma terceira edição foi publicada em 2013.

Programa anticorrupção: um programa que representa os esforços anticorrupção da empresa estatal. O programa inclui os valores, o código de conduta, as políticas e procedimentos detalhados, a governança, a gestão de risco, as comunicações internas e externas, o treinamento, as diretrizes, os canais de aconselhamento e *whistleblowing*, os controles internos de contabilidade, o monitoramento, a avaliação e a melhoria da empresa estatal.

Propinas: pagamento ou suborno em espécie, dado em troca de facilitação de uma transação comercial, como, por exemplo, um contrato ou um empréstimo. O termo “propina” descreve, em sua forma mais comum, a parcela do valor de um contrato obtido que é paga ou devolvida à pessoa que aprova o contrato.

Relatório por país: são os relatórios de empresas globais e empresas estatais internacional sobre os indicadores financeiros de suas operações nos países, como, por exemplo, rendimentos, receita antes do imposto, imposto de renda, projetos e contribuições comunitárias. Essas informações, caso divulgadas, podem oferecer uma visão geral das operações de uma empresa ou das operações de uma empresa estatal em determinado país ou região e de sua contribuição direta para a economia local.

Revezamento de ofertas: quando as licitações são oportunidades contínuas, as empresas entram em conluio para revezar entre elas as melhores ofertas, de maneira que todas as empresas se beneficiem ao longo do tempo.

Risco inerente: algumas vezes referido como “risco bruto”. Risco existente em uma transação ou situação antes da aplicação do efeito de mitigação de qualquer controle.

Risco: a possibilidade de que um evento ocorra e que afete negativamente a realização dos objetivos.²³

Roubo: apropriação desonesta da propriedade de outro com a intenção de privá-lo da mesma, de forma permanente. Pode estar incluído no roubo a retirada ou mau uso de fundos, dados, propriedade intelectual, bens ou dinheiro. Veja também [Desvio](#).

Stakeholders: grupos que afetam e/ou poderiam ser afetados por atividades, produtos ou serviços de uma organização e seu desempenho associado. Não

inclui todas as partes que possam ter conhecimento ou pontos de vista sobre uma organização. As organizações tem muitos *stakeholders*, cada um com características distintas e níveis de participação diferentes e, frequentemente, com diferentes interesses e preocupações, sendo eles, algumas vezes, conflitantes.²⁴

Suborno ativo: promessa, oferecimento ou entrega, direta ou indireta, de vantagem a uma ou mais pessoas, que dirige uma empresa ou trabalha para ela, com a intenção de que ela(s) aja ou se abstenha de agir, de forma a quebrar a confiança e não atuar de modo imparcial e de boa fé. Veja também [Suborno passivo](#).

Suborno passivo: pedido ou recebimento, direto ou indireto, de alguma vantagem indevida ou promessa relacionada, para si ou qualquer outra pessoa, ou a aceitação de uma oferta ou promessa de vantagem, para agir ou se abster de agir, de forma a quebrar a confiança e não agir de modo imparcial e de boa fé. Veja também [Suborno ativo](#).

Suborno pequeno: uma forma de suborno encontrada, normalmente, quando um funcionário exige suborno para a prestação de serviços de rotina ao quais uma pessoa física ou jurídica tem direito, ou um suborno para induzir um funcionário a não executar uma ação de rotina, como por exemplo, impor uma multa de trânsito ou outra penalidade similar.²⁵ Veja também [Facilitação de pagamento](#).

Suborno: oferta, promessa, entrega, aceitação ou solicitação de vantagem, como indução a uma ação que é ilegal ou que gera ruptura de confiança.²⁶

Subsidiária: uma entidade separada na qual a empresa (principal ou *holding*) tem participação controladora ou exerce um interesse controlador de fato, com o direito de nomear membros do conselho de administração e, desse modo, controlar o conselho de administração, ações originais/prioritárias, ações preferenciais ou outros dispositivos.

Terceiros: em termos de anticorrupção, um terceiro é um associado comercial, potencial ou contratado, incluídos agentes, distribuidores, lobistas, corretores, consultores e outros intermediários, sócios de *joint venture* e consórcios, subcontratados, vendedores e fornecedores.

Tráfico de influências: veja [Comércio de influências](#).

Transação com uma parte relacionada: uma transação ou acordo comercial entre duas partes que já tinham uma relação antes da transação acontecer.

Transparência organizacional: divulgação completa

de uma empresa privada ou estatal e suas *holdings*: uma empresa relata, de forma acessível ao público, informações sobre todas as suas subsidiárias, associadas e *joint ventures*, incluindo informações sobre as porcentagens de propriedade da empresa principal ou da empresa estatal, os países de sua incorporação e os países nos quais faz negócios.

Transparência: ser aberto na divulgação clara de informações, regras, planos, processos e ações. Como princípio, oficiais e servidores públicos, gerentes e diretores de empresas e organizações e membros do conselho de administração têm o dever de agir de forma visível, previsível e compreensível para promover a participação e a prestação de contas e para permitir que terceiros entendam facilmente as ações que estão sendo desempenhadas (definição do *Transparency International Anti-Corruption Glossary*, novembro de 2017).

Uso de informações privilegiadas: compra ou venda de um título por parte de alguém que tem acesso a informações confidenciais relevantes sobre ele. Sujeito às regulamentações comerciais locais, pode ser legal para participantes, funcionários, membros do conselho de administração e outros empregados de empresas cotadas comprarem e venderem ações de suas próprias empresas. O uso ilegal de informações privilegiadas se refere, em geral, à compra ou venda de um título em violação a uma obrigação fiduciária ou outra relação de confiança e de confidencialidade, quando a pessoa tem a posse de informações relevantes confidenciais sobre esse título.

Vantagem indevida: um benefício indevido ou injusto, tenha ele sido prometido, dado ou recebido.

DESENVOLVIMENTO DOS PRINCÍPIOS DA EMPRESA ESTATAL PELOS STAKEHOLDERS

The 10 Anti-Corruption Principles for SOEs are an initiative of Transparency International and were developed with the guidance of a multi-stakeholder Working Group, whose members are listed below.

Os 10 Princípios Anticorrupção para Empresas Estatais são uma iniciativa da Transparência Internacional e foram desenvolvidos com a orientação de um Grupo de Trabalho coletivo, cujos membros estão listados abaixo. O desenvolvimento dos Princípios de Empresa Estatal foi proposto pela Comissão Coordenadora dos Princípios Empresariais, cujos membros contribuíram com conhecimento e também apoio financeiro.²⁷ O conteúdo dos Princípios da Empresa Estatal reflete as opiniões gerais do Grupo de Trabalho e da Comissão Coordenadora, mas não, necessariamente, as opiniões dos membros individuais sobre questões individuais.

A Transparência Internacional deseja expressar sua gratidão e apreço pela valiosa contribuição dos membros de ambos os grupos.

A Transparência Internacional também deseja reconhecer as importantes contribuições de:

Jermyn Brooks, ex-membro do Conselho de Administração da Transparência Internacional e Presidente do Grupo de Trabalho de Princípios da Empresa Estatal;

Susan Côté-Freeman, ex-presidente do Programa de Integridade Empresarial da Transparência Internacional;

Peter Wilkinson, por sua contribuição e orientação especializadas.

MEMBROS DO GRUPO DE TRABALHO DOS PRINCÍPIOS DA EMPRESA ESTATAL

European Bank for Reconstruction and Development

Norsk Hydro ASA

Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

Petróleos Mexicanos (PEMEX)

Petroleum Nasional Berhad (PETRONAS)

Statoil ASA

Transparencia Mexicana

Transparency International Mozambique

UN Global Compact Network India

NOTAS FINAIS

1. Veja a publicação da OCDE: *The Size and Sectoral Distribution of State Owned Enterprises* (Paris: OECD, 2017).
2. www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countering_bribery/1/
3. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram assinados por todos os 193 Membros das Nações Unidas. O Objetivo 16 do documento dos ODS estabelece: “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”. Objetivo 16.5: “reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas”.
4. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, edição de 2015 (Paris: OECD, 2015), p. 18. Veja também: *Boards of Directors of State-Owned Enterprises: An overview of national practices* (Paris: OECD, 2013).
5. Para orientações, veja: “Annotations to Chapter II: The state’s role as an owner”. In: *Corporate Governance Boards of Directors of State-Owned Enterprises* (Paris: OECD, 2013), www.oecd-ilibrary.org/governance/board-of-directors-of-state-owned-enterprises_9789264200425-en
6. Para orientações, veja: *Transparency in Corporate Reporting – Assessing Emerging Market Multinationals* (Berlim: Transparency International, 2016). https://www.transparency.org/whatwedo/publication/transparency_in_corporate_reporting_assessing_emerging_market_multinat
7. FATF, *Best Practices Paper: The Use of the FATF Recommendations to Combat Corruption* (Paris: FATF, 2013). www.fatf-gafi.org/publications/corruption/documents/bpp-fatfrecs-corruption.html
8. A Transparência Internacional desenvolveu o Pacto de Integridade que é uma ferramenta amplamente utilizada para prevenir corrupção em projetos públicos. www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity_pacts
9. Para diretrizes detalhadas sobre gestão de contratação pública, veja Transparency International. *Curbing Corruption in Public Procurement: A Practical Guide* (Berlim: Transparency International, 2014). www.transparency.org/whatwedo/publication/curbing_corruption_in_public_procurement_a_practical_guide
10. Veja: www.open-contracting.org/get-started/global-principles/
11. Nota: doações filantrópicas e responsabilidade social corporativa não devem ser confundidas com responsabilidade corporativa, que se refere aos valores orientadores de uma entidade comercial, incluindo-se, nesses valores, a conduta responsável dos negócios.
12. Veja Peter Wilkinson. *Wise Counsel or Dark Arts? Principles for Responsible Corporate Political Engagement* (London: Transparency International UK, 2014). www.transparency.org.uk/publications/wise-counsel-or-dark-arts-principles-and-guidance-for-responsible-corporate-political-engagement/
13. Veja a publicação sobre participação política responsável: Peter Wilkinson. *Wise Counsel or Dark Arts? Principles for Responsible Corporate Political Engagement* (Londres: Transparency International UK, 2015). www.transparency.org.uk/publications/wise-counsel-or-dark-arts-principles-and-guidance-for-responsible-corporate-political-engagement/
14. *Convenção da ONU contra a Corrupção: Artigo 37. Cooperação com as autoridades encarregadas de fazer cumprir a lei* (Nova York: Nações Unidas, 2003).
15. Veja *OECD Foreign Bribery Report, An Analysis Of The Crime Of Bribery Of Foreign Public Officials* (Paris: OECD, 2014).
16. Para diretrizes sobre a gestão de terceiros antissuborno, veja: *Only Strong as Your Weakest Link* (Londres: Transparency International UK, 2016).
17. *The Business Case for “Speaking Up”: How Internal Reporting Mechanisms Strengthen Private-Sector Organisations* (Berlim: Transparency International, 2017). www.transparency.org/whatwedo/publication/business_case_for_speaking_up
18. Veja: *Assurance Framework for Corporate Anti-Bribery Programmes* (Berlim: Transparency International, 2012).
19. Veja: www.collective-action.com/resources/collective_action
20. *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act* (The Criminal Division of the US Department of Justice and the Enforcement Division of the US Securities and Exchange Commission, 6 de agosto de 2015). www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-guidance
21. [http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/?hf=10&b=0&s=desc\(fatf_releasedate\)](http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/?hf=10&b=0&s=desc(fatf_releasedate))
22. Veja: www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity_pacts
23. *Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary* (US: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), p. 4.
24. Veja: www.accountability.org/standards/
25. Peter Wilkinson, *Countering Small Bribes: Principles and Good Practice Guidance for Dealing with Small Bribes, Including Facilitation Payments* (Londres: Transparency International UK, 2014). www.transparency.org.uk/publications/countering-small-bribes/
26. Veja: www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countering_bribery/1/
27. A Transparência Internacional facilitou o desenvolvimento de um código antissuborno, Princípios Empresariais para Combater o Suborno, em colaboração com o Comitê Colaborador, criado para empresas, o meio acadêmico, sindicatos e organizações não governamentais. Os Princípios Empresariais foram publicados, originalmente, em 2003 e revisados em 2009 e 2013, e se tornaram uma referência para outros padrões internacionais antissuborno.

Transparency International
International Secretariat
Alt-Moabit 96, 10559 Berlin, Germany

Tel.: +49 30 34 38 200
Fax: +49 30 34 70 39 12

ti@transparency.org
www.transparency.org

Blog: voices.transparency.org
Facebook: [/transparencyinternational](https://www.facebook.com/transparencyinternational)
Twitter: [@anticorruption](https://twitter.com/anticorruption)