

Por Eduardo Tenório (\*)



Em um momento de alta exposição de operações notórias da Polícia Federal, como a “Lava Jato” e a “Carne Fraca”, vimo-nos rodeados por atos de corrupção e constatamos uma triste realidade: que há gestão na corrupção. Os atos corruptivos que inundam os noticiários não são fatos isolados e sim ações muito bem planejadas, com divisão de tarefas, alçadas de propinas, análises críticas e diversas outras ferramentas utilizadas na gestão de uma empresa, porém, neste caso, o objetivo é destrutivo.

Em meio a esta preocupante realidade, tive o prazer de participar da Reunião da Comissão de Estudo Especial Antissuborno da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), uma das etapas para o lançamento da norma ABNT NBR ISO 37001:2017, que trata de Sistemas de Gestão Antissuborno, uma excelente ferramenta de combate à corrupção.

O lançamento desta norma representa um marco histórico para o nosso país, pois agora os empresários, diretores e gestores têm ao seu dispor um procedimento normativo para implantar um sistema de gestão antissuborno em suas empresas.

As práticas de suborno impedem o desenvolvimento, diminuem a qualidade dos serviços e produtos, atrapalham a boa governança e aumentam o custo de fazer negócio. Por isso as empresas que possuem uma conduta ética e íntegra estão cada vez mais atentas para não permitir que práticas de suborno permeiem seus negócios.

Para que uma empresa possa implementar um sistema de gestão antissuborno é necessário que conheça profundamente o seu negócio, tais como seu tamanho, processo produtivo, estrutura, forma como são realizadas suas tomadas de decisão, localização, setor de atuação, complexidade das operações, modelo de negócio, parceiros, interações com entes públicos e obrigações estatutárias, regulatórias e contratuais. Portanto, organizações que já passaram por processos de certificação de qualidade largam na frente, uma vez que este processo pode ser inserido em seu sistema de gestão já existente.

O processo de avaliação de riscos de suborno é um dos principais pontos do sistema. A organização deverá implementar e evidenciar todas as ações concebidas ao levantamento e tratamentos aos riscos de suborno. Deverá categorizá-los e manter registro de suas ações. Este processo é de extrema importância, pois é a partir dele que serão definidos os níveis de controle do sistema antissuborno.

A alta direção da empresa possui papel fundamental para aprovar a política antissuborno, realizar a supervisão e prover recursos para sua implantação, e realizar comunicados internos e externos divulgando a política antissuborno. E uma das questões de extrema importância é assegurar que os colaboradores não sofram retaliações ou ações disciplinares caso relatem ou deixem de participar de atos de suborno, mesmo que esta ação possa ocasionar a perda de algum negócio para a empresa. A empresa ainda deve fornecer todos os recursos necessários para implementação,

manutenção e melhoria contínua do sistema, sejam eles recursos humanos, físicos e financeiros.

Um fator determinante para o sucesso do programa é a contratação de pessoal. A organização deve apresentar sua política antissuborno no momento da efetivação de seus colaboradores e exigir seu cumprimento. Deverá prever em sua política ações disciplinares em casos de violações e garantir que os colaboradores que realizarem denúncias não sofrerão retaliações. Outra prática bastante eficaz é a realização de due diligencie de pessoas antes de serem contratadas e promovidas para que a organização possa verificar se ela atenderá as necessidades dessa função e cumprirá a política antissuborno.

Os gestores devem realizar análises críticas de seu sistema de bonificações e recompensas por desempenho para que estes dispositivos não incitem as práticas de suborno. Por exemplo, um colaborador que está sob pressão para alcançar uma meta pode acabar permitindo a ocorrência de um suborno, visando ao seu retorno financeiro.

Os colaboradores precisam receber treinamentos regularmente, apresentando os possíveis danos e prejuízos que podem acontecer na empresa como resultado das práticas de suborno, como reconhecer e responder às solicitações ou ofertas de suborno, como podem preveni-lo e evitá-lo e para quem relatar suas preocupações. E a organização também deve treinar seus parceiros de negócio e terceiros que atuam em nome da organização.

Deve ainda concentrar esforços em disseminar sua política frequentemente para os empregados e parceiros através de estratégias de comunicação como e-mail, newsletter, redes sociais, intranet, etc.

Como a maioria dos eventos de suborno envolvem transações financeiras, os controles precisam ser rigorosamente realizados e auditados, como por exemplo o credenciamento de fornecedores, realização de pagamentos somente com notas fiscais, alçadas para aprovação de pagamentos, restrição ao uso de dinheiro em espécie, entre outros.

Além disso, os controles não financeiros também precisam ser levados em conta, como processos de compras transparentes, tomada de preços com pelo menos três fornecedores, requisição de assinatura de pelo menos duas pessoas em contratos, entre outros. Uma prática comum de suborno que acontece no dia a dia das empresas é contratar um terceiro para prestar algum serviço na empresa e, como recompensa, receber um serviço em sua residência. São situações como essa que precisam ser evitadas.

Também devemos implementar regras para o recebimento de presentes, hospitalidades, doações e benefícios. Elas devem proibir ou limitar os valores, pois, na interpretação de um juiz, promotor de justiça, imprensa e concorrentes, isso pode vir ser entendido como suborno.

A empresa deve tomar atitudes rapidamente sempre que uma não conformidade ocorrer, analisando suas causas e traçando um plano de ação para corrigir o andamento das atividades e evitar que este tipo de problema volte a ocorrer. Como qualquer sistema de gestão, a empresa precisa documentar, colocar em prática, analisar criticamente seus indicadores, auditar e aplicar melhorias sempre que necessário.

Vale ressaltar que o sistema não deve ser oneroso e burocrático demais afim de inviabilizar o negócio da empresa, nem tampouco simples demais a ponto de permitir que o suborno possa ocorrer. Cada empresa precisa achar a dose ideal para sua realidade.

Ao implementar um sistema de gestão antissuborno não quer dizer que a empresa estará completamente imune a qualquer tipo de suborno, mas sim que irá diminuir as chances de que ações ilícitas possam ocorrer. Portanto, vamos combater a gestão da corrupção com um eficiente sistema de gestão antissuborno.

(\*) **Eduardo Tenório** é consultor empresarial e de compliance e gestor do escritório [Peter Filho, Sodré & Rebouças](#).

**Fonte:** [Compliance Review](#), em 20.04.2017.