

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE

FELIPE BEZERRA DA SILVA

**SISTEMA DE GESTÃO ANTISSUBORNO COMO PROMOTOR DA
SUSTENTABILIDADE EM INDÚSTRIA DE SOLUÇÕES EM FISCALIZAÇÃO E
GESTÃO DE TRÂNSITO**

CURITIBA

2023

FELIPE BEZERRA DA SILVA

**SISTEMA DE GESTÃO ANTISSUBORNO COMO PROMOTOR DA
SUSTENTABILIDADE EM INDÚSTRIA DE SOLUÇÕES EM FISCALIZAÇÃO E
GESTÃO DE TRÂNSITO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Pimentel

Projeto associado:

CURITIBA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

S586s Silva, Felipe Bezerra da
Sistema de gestão antissuborno como promotor da sustentabilidade em indústria de soluções em fiscalização e gestão de trânsito / Felipe Bezerra da Silva – Curitiba, 2023.
99 f.
Orientadora: Prof. Dr. Ricardo Pimentel.

Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul – ISAE, Curitiba, 2023.

1. Programas de compliance. 2. Governança corporativa. 3. Suborno. 4. Sustentabilidade. I. Pimentel, Ricardo. II. Título.

CDU 658.114.7

Bibliotecária: Ana Rocco CRB9/1934



TERMO DE APROVAÇÃO

Felipe Bezerra da Silva

“Sistema de Gestão Antissuborno como Promotor da Sustentabilidade em Indústria de Soluções em Fiscalização e Gestão de Trânsito”

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE DO INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - ISAE, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Ricardo Pimentel

(Orientador/ ISAE)

Prof. Dr. Isabel Grimm

(Examinador / ISAE)

Prof. Dr. Juliano Lima Soares

(Examinador / UFG)

Curitiba, 03 de outubro de 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, pela graça diária dispensada sobre a minha vida. De igual forma, agradeço pelo carinho e apoio de minha família, em especial, de minha esposa Sabrina e meus filhos Eduardo e Clara. Agradeço também aos meus sócios, pela compreensão nos momentos de ausência, e aos atenciosos mestres, doutores e professores que iluminaram esta jornada, me ensinando um pouco a cada dia, com especial destaque ao meu professor orientador, Dr. Ricardo Pimentel. Muito obrigado!

RESUMO

Neste trabalho de pesquisa qualitativa, com a apresentação e justificativa do método global de estudo de caso, buscou-se identificar como o sistema de gestão antissuborno, segundo a NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, age como promotor da sustentabilidade, a partir do Objetivo do Desenvolvimento Sustentável 16 – meta 16.5, em indústria de soluções em fiscalização e gestão de trânsito, localizada em Pinhais/PR.

Além de se apontar as principais características do sistema de gestão antissuborno, procurou-se relacioná-las com outras práticas de sustentabilidade encontradas na empresa alvo do estudo, que não somente aquelas preconizadas pelo ODS 16.

De outro lado, perquiriu-se pela identificação de fenômenos ou comportamentos (as chamadas práticas), diversos dos requisitos da norma, que eventualmente possam agregar ou dificultar o atingimento dos objetivos antissuborno, e via de consequência, a sustentabilidade, e com isso contribuir para que o entendimento e a aplicação de diretrizes técnicas, tais quais a NBR ISO 37001 (ABNT, 2017), sejam mais aderentes à realidade das organizações, e com isso mais “verdadeiras” e eficientes.

Neste sentido, o estudo identificou através da análise dos dados coletados (análise de conteúdo), valores, princípios, emoções e sentimentos que contribuem para com os objetivos das ações antissuborno e, via de consequência, com a sustentabilidade, tais como envolvimento, alinhamento, diálogo, abertura, liberdade, coesão, cumplicidade, confiança, lealdade, honestidade, respeito, transparência, dentre outros, o que poderia ajudar a compreender as "formas de fazer as coisas juntos" na companhia alvo, em direção à sustentabilidade.

Palavras-chave: Sistemas de gestão antissuborno; antissuborno; sustentabilidade; teoria da prática.

ABSTRACT

In this qualitative research work, with the presentation and justification of the global case study method, we sought to identify how the anti-bribery management system, according to NBR ISO 37001 of the Brazilian Association of Technical Standards (ABNT) 2017, acts as a promoter of sustainability, based on Sustainable Development Objective 16 – target 16.5, in the traffic inspection and management solutions industry, located in Pinhais/PR.

In addition to highlighting the main characteristics of the anti-bribery management system, we sought to relate them to other sustainability practices found in the company targeted by the study, other than those recommended by SDG 16.

On the other hand, research was carried out to identify phenomena or behaviors (so-called practices), different from the requirements of the standard, which may eventually add to or hinder the achievement of anti-bribery objectives, and as a consequence, sustainability, and thereby contribute to that the understanding and application of technical guidelines, such as NBR ISO 37001 (ABNT, 2017), are more in line with the reality of organizations, and therefore more “true” and efficient.

In this sense, the study identified, through the analysis of collected data (content analysis), values, principles, emotions and feelings that contribute to the objectives of anti-bribery actions and, as a consequence, to sustainability, such as involvement, alignment, dialogue, openness, freedom, cohesion, complicity, trust, loyalty, honesty, respect, transparency, among others, which could help to understand the "ways of doing things together" in the target company, towards sustainability.

Key-words: Anti-bribery management systems; anti-bribery; sustainability; theory of practice.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais fatores para o retrocesso do Brasil na implementação da Convenção Antissuborno da OCDE	31
Quadro 2 – Valores da empresa pesquisada	41
Quadro 3 – Questões internas para alcançar resultados pretendidos pelo sistema antissuborno em direção à sustentabilidade	57
Quadro 4 – Questões externas para alcançar resultados pretendidos pelo sistema antissuborno em direção à sustentabilidade	58
Quadro 5 – Questões internas para alcançar resultados pretendidos pelo sistema antissuborno.....	59
Quadro 6 – Questões externas para alcançar resultados pretendidos pelo sistema antissuborno.....	60
Quadro 7 – Comportamentos que agregam no combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável	61
Quadro 8 – Comportamentos que dificultam o combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável	62
Quadro 9 – Comportamentos fora da companhia que agregam no combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável.....	63
Quadro 10 – Comportamentos fora da companhia que dificultam o combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável.....	64

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACFE - *Association Of Certified Fraud Examiners*
CGU - Controladoria-Geral da União
EBP - Estudos Baseados em Prática
ECO-92 - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
FBPA - *Foreign Corrupt Practices Act*
FOCOTRAN - Fórum Nacional dos Conselhos Estaduais de Trânsito
GPTW - Great Place to Work
IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
ISO - *International Organization for Standardization*
IPEA - Instituto de Pesquisa Aplicada
NBR - Norma Brasileira
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU - Organização das Nações Unidas
PAR - Processo Administrativo de Responsabilização
PIB - Produto Interno Bruto
PNATRANS - Plano Nacional de Redução de Mortes e Lesões no Trânsito
PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PTT - Produto Técnico Tecnológico
SDG - *Sustainable Development Goals*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 OBJETIVO GERAL	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS VINCULADOS AO OBJETIVO GERAL	13
1.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS VINCULADOS A PROPOSTA DE GERAR PRODUTO BIBLIOGRÁFICO E PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	13
1.2.4 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA ONU QUE ESTÃO ASSOCIADOS AO PRESENTE TRABALHO:	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	14
2.2 SISTEMAS DE GESTÃO ANTISSUBORNO	16
2.3 SUSTENTABILIDADE E ODSs	28
2.4 TEORIA DA PRÁTICA	33
3. METODOLOGIA	36
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	36
3.2 COLETA DE DADOS	36
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	37
3.4 CRITÉRIOS PARA A GERAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)	38
4. RESULTADOS	40
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DA PESQUISA	40
4.2 PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS A RESPEITO DO SISTEMA DE GESTÃO ANTISSUBORNO DA COMPANHIA	41
4.3 ASSOCIAÇÃO ENTRE ANTISSUBORNO E SUSTENTABILIDADE	44
4.4 SUSTENTABILIDADE COMO VALOR, OBJETIVO E ESTRATÉGIA CORPORATIVA	51
4.5 TEORIA DA PRÁTICA, SUSTENTABILIDADE E ANTISSUBORNO	53
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE 1 - INFORMAÇÕES DOS ENTREVISTADOS	73
APÊNDICE 2 - QUADRO DE CORRESPONDÊNCIAS ODS	74
APÊNDICE 3 - TEMAS E PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS	75
APÊNDICE 4 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 1	76
APÊNDICE 5 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 2	81
APÊNDICE 6 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 3	86
APÊNDICE 7 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 4	90
APÊNDICE 8 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 5	91
APÊNDICE 9 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 6	92
APÊNDICE 10 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 7	93
APÊNDICE 11 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 8	96
APÊNDICE 12 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 9	98

1. INTRODUÇÃO

O crescimento do comércio internacional na última metade do século XX, em decorrência da globalização, proporcionou um aumento significativo no número de empresas multinacionais, ao mesmo tempo em que a competição por mercados e negócios se tornou cada vez mais acentuada, o que veio acompanhada, na mesma medida, do aumento da tentação de se recorrer a métodos não ortodoxos de fazer negócios, em especial, a prática do suborno e da corrupção de agentes públicos.

Cientes desta realidade, se tornou consenso mundial que um ambiente de negócios livre da corrupção e do suborno favorece não só o mercado, mas toda a sociedade, negativamente impactada por tais práticas delituosas.

No dia Internacional contra a Corrupção de 2018, as Nações Unidas destacaram que todos os anos, cerca de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) global são desviados em delitos relacionados à corrupção.

Em decorrência da pressão de organismos internacionais, uma série de acordos multilaterais, bem como políticas de estado, têm fomentado movimentos de combate ao suborno e à corrupção.

Um exemplo deste movimento fora a Agenda 2030, estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU), adotada no ano de 2015 por 193 Países-membros, com foco na redução da pobreza, promoção da prosperidade e bem-estar de todos, proteção ao meio ambiente e enfrentamento às mudanças climáticas.

Essa Agenda é sustentada por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas (ONU, 2015). O combate ao suborno e à corrupção fazem parte da meta 16.5, do ODS 16, em direção à sustentabilidade.

A mesma organização (ONU), destacou durante a 20ª Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, ocorrida em 2022, que prevenir o crime, promover a transparência e fortalecer as instituições é essencial para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Dito isto, o problema que buscou ser respondido pela pesquisa é: como o sistema de gestão antissuborno, na perspectiva da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, contribui com a sustentabilidade, a partir do Objetivo do Desenvolvimento Sustentável 16 – meta 16.5, em indústria de soluções em trânsito, localizada em Pinhais/PR?

O objetivo geral consistiu em identificar como um sistema de gestão antissuborno, na perspectiva da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, contribui com a sustentabilidade, a partir do Objetivo do Desenvolvimento Sustentável 16 – meta 16.5, em indústria de soluções em trânsito, localizada em Pinhais/PR.

Os objetivos específicos por sua vez, foram: apresentar as principais características do sistema de gestão antissuborno, sob a perspectiva da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, de uma indústria de soluções em fiscalização de trânsito, com sede em Pinhais/PR, especificamente em relação ao Objetivo do Desenvolvimento Sustentável 16, meta 16.5; descrever práticas de sustentabilidade decorrentes dos sistemas de gestão antissuborno sob a perspectiva da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, em uma indústria de soluções em fiscalização de trânsito, com sede em Pinhais/PR; e apontar de fenômenos ou comportamentos (as chamadas práticas), diversas dos requisitos da norma, que eventualmente possam agregar ou dificultar o atingimento dos objetivos antissuborno, e via de consequência, a sustentabilidade.

O estudo do tema se justifica não só pela necessária luta contra a corrupção e o suborno, visando o atingimento dos objetivos do desenvolvimento sustentável, mas também porque, ainda que as organizações apliquem diferentes sistemas de gestão voltados ao fomento de uma cultura antissuborno, através de diferentes mecanismos e procedimentos de governança, gerenciamento de riscos e compliance, como a própria NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, uma pluralidade de fatores internos e externos podem contribuir ou dificultar o atingimento de seus objetivos (ABNT, 2017).

Independente da robustez e da maturidade de tais sistemas de gestão, entende-se que o cotejo deles com a teoria da prática poderá revelar diferentes aspectos da ação humana, ao dialogarem com o combate ao suborno e à corrupção, em direção à práticas sustentáveis, procurando-se responder o que as pessoas fazem, a razão pela qual elas fazem e o que faz sentido para elas fazerem.

Nos dizeres de Nicolini (1996, tradução nossa), o estudo da “prática é central para o entendimento da conduta humana porque prática constitui os horizontes de inteligibilidade e nos permite responder a diferentes problemas de maneiras diferentes”.

Gherardi (2009), por sua vez, argumenta a respeito do gosto pela prática e ainda, sobre aquilo que as pessoas entendem que seria esteticamente adequado. Isso significa dizer que pessoas aprendem o que é adequado, o que não é, a maneira de se comportar, o tom de fala, o vocabulário, e assim por diante, com base nas práticas que gostam (ou não) e nas que julgam esteticamente adequadas (ou não).

Com isso, entender tais correlações e orientar como as organizações podem (ou devem) tratar arranjos e contextos, no sentido da construção de proposições e ações práticas, relacionadas ao comportamento humano dos diferentes públicos de relacionamento de organizações (ou corporações), como fator relevante para o atingimento de objetivos estratégicos e operacionais, é tarefa fundamental para a entrega de um produto técnico de auxílio à gestão organizacional (ou corporativa), assim como para o atingimento de práticas de governança, conformidade (incluindo-se o compliance antissuborno) e sustentabilidade.

A temática está diretamente relacionada ao objetivo para o desenvolvimento sustentável da ONU, nº 16, o qual versa a respeito de paz, justiça e instituições fortes, e à meta 16.5, consistente em reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas (ABNT, 2017)

Ao estudar as práticas, na perspectiva de como as organizações são, e não como deveriam ser, a pesquisa pode contribuir para que o entendimento das diretrizes da *International Organization for Standardization* (ISO) sejam mais aderentes à realidade das organizações, e com isso mais “verdadeiras” e eficientes.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como o sistema de gestão antissuborno, na perspectiva da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, contribui com a sustentabilidade, a partir do Objetivo do Desenvolvimento Sustentável 16 – meta 16.5, em indústria de soluções em trânsito, localizada em Pinhais/PR?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral consistiu em identificar como um sistema de gestão antissuborno, na perspectiva da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, contribui com a sustentabilidade, a partir do Objetivo do Desenvolvimento Sustentável 16 – meta 16.5, em indústria de soluções em trânsito, localizada em Pinhais/PR.

1.2.2 Objetivos Específicos vinculados ao objetivo geral

- I. Apresentar as principais características do sistema de gestão antissuborno, sob a perspectiva da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, de uma indústria de soluções em fiscalização de trânsito, com sede em Pinhais/PR, especificamente em relação ao Objetivo do Desenvolvimento Sustentável 16, meta 16.5;
- II. Descrever práticas de sustentabilidade decorrentes dos sistemas de gestão antissuborno sob a perspectiva da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, em uma indústria de soluções em fiscalização de trânsito, com sede em Pinhais/PR;
- III. Apontar de fenômenos ou comportamentos (as chamadas práticas), diversas dos requisitos da norma, que eventualmente possam agregar ou dificultar o atingimento dos objetivos antissuborno, e via de consequência, a sustentabilidade.

1.2.3 Objetivos Específicos vinculados a proposta de gerar produto bibliográfico e produto técnico tecnológico

- I. Descrever como os sistemas de gestão antissuborno, na perspectiva da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, promovem a sustentabilidade, a partir do (ODS 16), dentre outras descobertas oriundas da pesquisa, eventualmente generalizáveis, com foco específico em ações práticas, direcionadas à sustentabilidade.

1.2.4 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU que estão associados ao presente trabalho:

- I. ODS nº 16: paz, justiça e instituições eficazes;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico, foram apresentados os principais conceitos e teorias que sustentam o desenvolvimento da pesquisa, imprescindíveis para a interpretação dos resultados encontrados.

Foram ainda abordados os principais conceitos de governança corporativa, dos sistemas de gestão antissuborno, na perspectiva da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, da sustentabilidade e dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, em especial o 16, e sua meta 16.5, consistente em reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas (ABNT, 2017).

Além disso, fora abordada a teoria da prática, apresentando-se os principais conceitos, como se descreve uma prática, bem como elementos que serão analisados na empresa foco da pesquisa (no sentido de se avaliar se as práticas que lá identificadas ajudam, ou não, a alcançar a meta do ODS antes referenciado).

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Muito embora seja um tema considerado recente, tendo suas primeiras definições datadas da década de 1990, a Governança Corporativa é um dos temas mais discutidos no mundo dos negócios (Bebchuk, Weisbach, 2010).

Costuma-se atribuir o aumento do interesse e do debate às crises financeiras e escândalos corporativos dos anos 2000, como é o caso do emblemático escândalo da Enron, de acordo com Aguilera, *et al* (2015).

No entanto, sabe-se que as intensas atividades de aquisições e reestruturações empresariais ocorridas durante a década de 1980, a inserção dos mecanismos de proteção às aquisições hostis (Holmstrom, Kaplan, 2001), os elevados níveis de remuneração dos executivos e crises financeiras globais (Ásia, Rússia e Brasil) da década de 1990 (Christopher, 2010), também estimularam o progresso da temática.

Aguilera e Cuervo-Cazurra (2004) sinalizam que a internacionalização das economias, o desenvolvimento tecnológico, a integração do mercado de capitais e o processo de transformação da estrutura de propriedade das empresas, como fatores relacionados ao crescimento no interesse na Governança Corporativa. Claessens e

Yurtoglu (2013) adicionam ainda a influência dos intermediários financeiros, da competitividade e dos riscos de mercado.

A atualidade do tema também é demonstrada pelas manchetes que têm estampado os veículos de mídia, alardeando a maior fraude contábil da história corporativa do Brasil (caso Americanas), de acordo com Brandão (2023), de impactos ainda desconhecidos para a economia nacional, mas que desde pronto denunciam fragilidades (ou falhas) no sistema de governança da referida companhia.

De acordo com Andrade e Rosseti (2016), há diferentes definições de governança corporativa e elas podem ser classificadas em 4 grupos que olham a governança como: 1. guardiã de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas; 2. sistemas de relações pelos quais as sociedades são dirigidas e monitoradas; 3. estrutura de poder que se observa no interior das corporações; e 4. sistema normativo que rege as relações internas e externas das empresas.

O mesmo autor destaca que se pode definir a governança como um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos proprietários e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando riscos e oportunismos conflitantes com esse fim.

Boas práticas¹ de governança são fundamentais para o controle de riscos dos investimentos, especialmente nas empresas abertas, sendo um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável, em suas três dimensões: econômica, social e ambiental (Andrade, Rosseti, 2016).

Andrade e Castro (2016) citam o papel da governança como balizador da ética nos negócios ao tratar do dilema entre o modelo de desenvolvimento econômico moderno e a perpetuação dos recursos para conservação do planeta e a manutenção das atividades humanas. Para os autores, os princípios de governança surgem da discussão da relação entre empresas e todas as partes impactadas por suas ações: outras empresas, comunidades, funcionários, administradores e acionistas.

Tradicionalmente, a Governança Corporativa está relacionada às Teorias da Agência, da Dependência de Recursos, dos Stakeholders e *Stewardship*. Contudo, em recente artigo, Kreuzberg e Vicente (2019), demonstraram que ainda há vasto

¹ O termo “boas práticas”, aqui utilizado, difere do termo “prática”, como conceito teórico e unidade de análise.

campo de pesquisa envolvendo a temática, em especial, sob uma visão holística e interpretativista, principalmente no que se refere à introdução de abordagens teóricas diferenciadas da Teoria da Agência, que é justamente um dos objetivos deste trabalho (cotejo com a Teoria da Prática, conforme se verá adiante).

Os mesmos autores sugerem oportunidades de pesquisas no que tange aos mecanismos de governança empregados, sejam internos ou externos, como por exemplo, a influência da ética e dos códigos de conduta tanto nas organizações, quanto nos indivíduos, e o papel da reputação como mecanismo de governança, temas interessantes e relacionados aos problemas desta dissertação.

No mesmo sentido, Aguilera et al. (2008) destacam a importância de abordar nos estudos de governança a perspectiva de *open system*, com abordagens organizacionais, por considerar suas características como interdependentes, com diversidade, flutuações e incertezas do ambiente.

As práticas da boa governança são baseadas em quatro princípios básicos fundamentais: a transparência (*disclosure*), a equidade (*fairness*), a prestação de contas (*accountability*) e a conformidade no cumprimento de normas internas e externas, tais como estatutos ou contratos sociais, regramentos de conduta, assim como leis e regulamentações estatais (*compliance*). Para os objetivos do trabalho, será abordado apenas o princípio do *compliance*, que estruturado como sistema antissuborno, pode ser entendido como um sistema de compliance com foco no combate à corrupção e ao suborno (compliance anticorrupção/antissuborno).

2.2 SISTEMAS DE GESTÃO ANTISSUBORNO

A NBR ISO 37301 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2021, afirma que um sistema de gestão é um conjunto de elementos interrelacionados ou interativos de uma organização, para estabelecer políticas, objetivos e processos e com isso alcançar os seus objetivos (ABNT, 2021).

Segundo a NBR ISO 37301 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2021, que estabelece as diretrizes para o sistema de gestão de compliance, compliance é o “atendimento a todas as obrigações de compliance da organização” (ABNT, 2021, p.5), nos termos de seu item 3.26. E as obrigações de compliance são os “requisitos que uma organização mandatoriamente tem que cumprir, como também

os que uma organização voluntariamente escolhe cumprir (item 3.25) (ABNT, 2021, p. 5).

De outro lado, a NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, trata especificamente do sistema de gestão antissuborno, o qual pode ser entendido como o compliance com foco no gerenciamento de riscos de suborno e corrupção.

Ao detalhar o seu escopo, este documento especifica requisitos e fornece orientações para o estabelecimento, implementação, manutenção, análise crítica e melhoria de um sistema de gestão antissuborno, que pode ser independente ou pode ser integrado a um sistema de gestão global (ABNT, 2017).

A NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, justifica que este sistema é concebido para ajudar uma organização a prevenir, detectar e responder ao suborno e cumprir com as leis antissuborno e comprometer voluntários aplicáveis às suas atividades (ABNT, 2017).

De acordo com o item 3.1 desta norma, o suborno pode ser entendido como oferta, promessa, doação, aceitação ou solicitação de uma vantagem indevida de qualquer valor (que pode ser financeiro ou não financeiro), direta ou indiretamente, e independente de localização(ões), em violação às leis aplicáveis, como um incentivo ou recompensa para uma pessoa que está agindo ou deixando de agir em relação ao escorrito desempenho (3.16) das suas legítimas obrigações (ABNT, 2017).

Em um grande número de jurisdições, os tribunais têm considerado o comprometimento da organização com o compliance, por meio do seu sistema de gestão antissuborno, ao arbitrar a penalidade adequada a ser imposta por violações de leis e regulamentos pertinentes e relacionados.

Em âmbito nacional, a própria Lei Federal nº. 12.846/2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, conhecida como Lei da Empresa Limpa ou Lei Anticorrupção, em seu artigo 7º, inciso VIII, afirma que serão levados em consideração na aplicação das sanções, dentre outros fatores, a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica (Brasil, 2013).

Este dispositivo legal, artigo 7º da Lei nº. 12.864/2013, é regulamentado pela Portaria Conjunta nº. 6, de 9 de setembro de 2022, emitida pela Controladoria Geral

da União (CGU) e Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção, que aditou o Manual Prático de Avaliação de Programas de Integridade em Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), de 03 de setembro de 2018, antes publicado pelo mesmo órgão (CGU).

Tais regulamentações possuem o objetivo de orientar os servidores do Poder Executivo Federal, especialmente aqueles que irão compor as comissões de PAR, na avaliação dos programas de integridade das empresas e organizações que respondem a processos administrativos baseados na Lei nº. 12.846/2013.

Além disso, este Manual uniformiza a metodologia de avaliação dos programas de integridade e orienta como deve ser feito o cálculo das multas aplicáveis, a partir das atenuantes previstas pelo Decreto nº. 11.129/2022 (Brasil, 2022). A implantação e aplicação de um programa de integridade pode significar uma redução de até 5% (cinco por cento) no valor da multa decorrente da violação legal (Brasil, 2018).

Para fins do disposto no Decreto nº 11.129/2022, o programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de: I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional (Brasil, 2022).

Note-se que a legislação brasileira se utiliza da expressão “programa de integridade” e não “sistema de compliance ou sistema antissuborno”. Em última análise, ainda que haja teóricos com entendimentos divergentes, dos quais se destacam Zenkner (2019), que se apegam à evidente divergência etimológica e semântica entre integridade e compliance (ou conformidade), o programa de integridade pode ser entendido como um programa ou sistema de compliance com ênfase na conformidade com a Lei Anticorrupção, ou ainda, um programa ou sistema de compliance antissuborno ou anticorrupção.

Por certo, há distinções evolutivas entre a origem do compliance e o seu estado atual. Quando em sua origem, advindo de países estrangeiros (notadamente os Estados Unidos da América), era pura e cegamente orientado ao cumprimento de normas ou regras estabelecidas pelo estado ou pelas organizações, independente do julgamento ou orientação ética da conduta do agente.

Contudo, atualmente, como se vê nos fóruns de discussão especializados, o compliance transcendeu esta barreira e agora estimula o comportamento ético, o comportamento íntegro, ainda que a decisão do agente conflite com uma norma ou regra específica, o que pode ocorrer nos casos de dilemas éticos, no caso de leis criadas em benefício próprio ou em detrimento de terceiros e assim por diante.

Na visão de deste pesquisador, tanto está ultrapassada a discussão “programa de integridade versus programa (ou sistema) de compliance antissuborno” que, conforme se verá adiante, a própria diretriz técnica em análise, a NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, preconiza a cultura e o comprometimento com a integridade, como sendo cruciais para o sucesso ou falha de um sistema de gestão antissuborno (ABNT, 2017).

De outro vértice, a Lei Federal nº. 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações) também obriga a implantação de programas de integridade (compliance com ênfase em práticas anticorrupção/antissuborno, como conceituado anteriormente) na contratação de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto para a administração pública, como medida de tratamento dos riscos relacionados (Brasil, 2021).

Além disso, nos termos do artigo 60 da mesma Lei, um dos critérios de desempate entre duas ou mais propostas será o "desenvolvimento pelo licitante de programa de integridade, conforme orientações dos órgãos de controle".

Ou seja, com amparo na legislação brasileira, os sistemas antissuborno podem ser motivadores para redução ou afastamento de sanções e penalidades, obrigatórios, ou ainda, servirem como critério de desempate em certames licitatórios promovidos pela administração pública.

No mesmo viés deste movimento legal e sistêmico, em suas notas introdutórias, a NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, aponta que o suborno é um fenômeno generalizado, que causa sérias preocupações sociais, morais, econômicas e políticas, debilita a boa governança, dificulta o desenvolvimento e distorce a competição. Além disso, corrói a justiça, mina os direitos humanos e é um obstáculo para o alívio da pobreza. Afirmar ainda que o suborno também aumenta o custo de fazer negócios, introduz incertezas nas transações comerciais, eleva o custo e diminui a qualidade dos bens e serviços, o que pode levar à perda de vidas e propriedades, destrói a confiança nas instituições e interfere na operação justa e eficiente dos mercados (ABNT, 2017).

O movimento de combate à corrupção e ao suborno não se limita à legislação nacional. Governos têm feito progresso ao abordar o suborno por meio de acordos internacionais, como o da “*Organization for Economic Co-operation and Development Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*”² e da “*United Nations Convention against Corruption*”³, e por meio das suas leis nacionais, diversas delas com abrangência territorial transnacional, como é o caso da norte americana Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)⁴ e da Bribery Act⁵, do Reino Unido.

Na maioria das jurisdições, é um delito os indivíduos se envolverem em corrupção e suborno, e existe uma tendência crescente de responsabilizar as organizações, bem como os indivíduos.

Apesar disto, a NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017 acertadamente menciona que apenas a lei não é suficiente para resolver o problema, justificando que as organizações têm, portanto, uma responsabilidade de contribuir proativamente para o combate à corrupção e ao suborno (ABNT, 2017).

Segundo esta norma, isto pode ser alcançado por meio de um sistema de gestão antissuborno, que ajuda a organização a evitar ou mitigar os custos, riscos e danos de envolvimento com suborno, promover a confiança nos negócios e melhorar a sua reputação (ABNT, 2017).

A mesma diretriz técnica sustenta ainda que a integridade e o compliance eficazes são, portanto, elementos chave de uma gestão boa e diligente, e que o compliance também contribui para o comportamento socialmente responsável das organizações (ABNT, 2017).

O mesmo documento especifica requisitos e provê orientação sobre os sistemas de gestão antissuborno e práticas recomendadas. Tanto os requisitos como as orientações são destinados a serem adaptados, e a sua implementação pode variar dependendo do tamanho e nível de maturidade do sistema de gestão antissuborno da

² ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents. Paris: OECD. 2010. Disponível em:

(<http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm> Acesso em: 5 ago. 2023

³ UNITED NATIONS. United Nations Convention against Corruption. New York. 2004. Disponível em: http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf Acesso em: 5 ago. 2023

⁴ FOREIGN CORRUPT PRACTICE ACT. Act. Justice. Disponível em:

<https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>. Acesso em: 5 ago. 2023

⁵ BRIBERY ACT 2010. Legislation. Disponível em:

<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>. Acesso em: 5 ago. 2023

organização, bem como do contexto, natureza e complexidade dos objetivos e atividades dela (ABNT, 2017)

Ela sustenta ser aplicável a todos os tipos de organizações, independentemente do tipo, porte e natureza da atividade, assim como se a organização é do setor público, privado ou sem fins lucrativos (ABNT, 2017)

Em seu item 2, afirma que não há outra referência normativa aplicável ao documento, apresentando termos e definições em seu item subsequente (3) (ABNT, 2017).

Ao tratar do contexto da organização, no seu item 4, especificamente no item 4.1, especifica que esta deve determinar as questões internas e externas que são pertinentes para o seu propósito e que afetam sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos do seu sistema de gestão antissuborno, citando como exemplo: “a) tamanho, estrutura e delegação de autoridade para tomada de decisão da organização; b) localizações e setores nos quais a organização opera ou antecipa a operação; c) natureza, escala e complexidade das operações e atividades da organização; d) modelo de negócio da organização; e) entidades sobre as quais a organização tenha controle e entidades que exerçam controle sobre a organização; f) parceiros de negócio da organização; g) natureza e extensão das interações com agentes públicos; e h) obrigações e deveres estatutários, regulatórios, contratuais e profissionais aplicáveis” (ABNT, 2017, p. 7).

Posteriormente, no item 4.2, explicita que a organização deve determinar as necessidades e expectativas das partes interessadas e os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão antissuborno, para estabelecer o seu escopo (principais riscos antissuborno que a organização está enfrentando), em informação documentada (ABNT, 2017)

Além disso, prescreve que a organização deve identificar, analisar e avaliar, documental e periodicamente, seus riscos de suborno, baseado em um processo de avaliação de riscos de compliance (ABNT, 2017)

No item subsequente (item 5), a norma técnica esclarece as obrigações relacionadas ao órgão diretivo e à alta direção da organização, sustentando, em breve síntese, que estes devem demonstrar liderança e comprometimento em relação ao sistema de gestão antissuborno, através de uma série de atitudes recomendadas. Ao órgão diretivo (item 5.1.1), a norma enumera os seguintes requisitos: “a) aprovar a política antissuborno da organização; b) assegurar que a estratégia da organização e

a política antissuborno estão alinhadas; c) receber e analisar criticamente, a intervalos planejados, informações sobre o conteúdo e a operação do sistema de gestão antissuborno da organização; d) requerer que os recursos adequados e apropriados necessários para a operação eficaz do sistema de gestão antissuborno estejam alocados e atribuídos; e) exercer razoável supervisão sobre a implementação do sistema de gestão antissuborno da organização e a sua eficácia” (ABNT, 2017, p. 9).

Já em relação à alta direção (item 5.1.2), a norma prescreve que ela deve: “a) assegurar que o sistema de gestão antissuborno, incluindo a política e os objetivos, esteja estabelecido, implementado, mantido e analisado criticamente para abordar de forma adequada os riscos de suborno da organização; b) assegurar a integração dos requisitos do sistema de gestão antissuborno nos processos da organização; c) disponibilizar recursos adequados e apropriados para a operação eficaz do sistema de gestão antissuborno; d) comunicar interna e externamente sobre a política antissuborno; e) comunicar internamente a importância de uma gestão eficaz antissuborno e da conformidade com os requisitos do sistema de gestão antissuborno; f) assegurar que o sistema de gestão antissuborno esteja apropriadamente concebido para alcançar seus objetivos; g) dirigir e apoiar o pessoal para contribuir com a eficácia do sistema de gestão antissuborno; h) promover uma cultura antissuborno apropriada dentro da organização; i) promover a melhoria contínua; j) apoiar outros papéis pertinentes da gestão para demonstrar como sua liderança na prevenção e detecção do suborno se aplica às áreas sob sua responsabilidade; k) encorajar o uso de procedimentos de relato para subornos suspeitos e reais; l) assegurar que o pessoal não sofra retaliação, discriminação ou ação disciplinar por relatos feitos de boa-fé ou com base em uma razoável convicção de violação ou suspeita de violação da política antissuborno da organização, ou por se recusar a participar do suborno, mesmo que tal recusa possa resultar na perda de um negócio para a organização (exceto quando o indivíduo participou da violação); m) reportar para o órgão diretivo (se existir), a intervalos planejados, sobre o conteúdo e operação do sistema de gestão antissuborno e de alegações de subornos sistemáticos ou graves” (ABNT, 2017, p. 9).

Em relação à política antissuborno (item 5.2), a norma estabelece que a alta direção deve estabelecer, manter e analisar criticamente uma política antissuborno que: “a) proíba o suborno; b) requeira o cumprimento das leis antissuborno que são aplicáveis à organização; c) seja apropriada ao propósito da organização; d) proveja uma estrutura para estabelecer, analisar criticamente e alcançar os objetivos

antissuborno; e) inclua um comprometimento para satisfazer os requisitos do sistema de gestão antissuborno; f) encoraje o levantamento de preocupações com base na boa-fé ou em uma razoável convicção na confiança, sem medo de represália; g) inclua um comprometimento para a melhoria contínua do sistema de gestão antissuborno; h) explique a autoridade e independência da função de compliance antissuborno; e i) explique as consequências do não cumprimento da política antissuborno” (ABNT, 2017, p. 10).

No mesmo item, a norma destaca que a política antissuborno deve estar disponível como informação documentada; ser comunicada nos idiomas apropriados dentro da organização e para os parceiros de negócio que representem mais do que um baixo risco de suborno; além de estar disponível para as partes interessadas pertinentes, conforme apropriado (ABNT, 2017).

A respeito de papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais (item 5.3), a norma sustenta que a alta direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades para os papéis relevantes sejam atribuídas e comunicadas dentro e em todos os níveis da organização, e que gestores de todos os níveis devem ser responsáveis por requerer que os requisitos do sistema de gestão antissuborno sejam aplicados e cumpridos nos seus departamentos ou funções (ABNT, 2017).

Adiante (item 5.3.1), complementa ainda que o órgão diretivo (se existir), a alta direção e todo o pessoal⁶ devem ser responsáveis por entender, cumprir e aplicar os requisitos do sistema de gestão antissuborno que se referem aos seus papéis na organização (ABNT, 2017).

Em relação à função de compliance antissuborno (item 5.3.2), estabelece como requisito que a alta direção atribua a ela responsabilidade e autoridade para: “a) supervisionar a concepção e a implementação pela organização do sistema de gestão antissuborno; b) prover aconselhamento e orientação para o pessoal sobre o sistema de gestão antissuborno e as questões relativas ao suborno; c) assegurar que o sistema de gestão antissuborno esteja em conformidade com os requisitos; d) reportar o desempenho do sistema de gestão antissuborno ao órgão diretivo (se

⁶ De acordo com os termos e definições da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, item 3.25, pessoal deve abranger: diretores, administradores, contratados ou trabalhadores temporários e voluntários da organização.

existir) e à alta direção e outras funções de compliance, como apropriado” (ABNT, 2017, p. 11).

Estabelece ainda que a função de compliance antissuborno deve ser adequadamente provida de recursos e atribuída a pessoa(s) que tenha(m) competência, posição, autoridade e independência apropriadas, com acesso direto e imediato ao órgão diretivo (se existir) e à alta direção, caso qualquer questão ou preocupação necessite ser levantada em relação ao suborno ou ao sistema de gestão antissuborno (ABNT, 2017).

A respeito do processo de tomada de decisão delegada (item 5.3.3), a norma estabelece que onde a alta direção delegar para o pessoal a autoridade para tomar decisões em relação às quais existe mais do que um baixo risco de suborno, a organização deve estabelecer e manter um processo de tomada de decisão ou um conjunto de controles que requeira que o processo de decisão e o nível de autoridade do(s) tomador(es) da decisão sejam apropriados e livres de conflitos de interesse reais ou potenciais (ABNT, 2017).

Em seu item 6, a diretriz técnica aborda ações de planejamento do sistema de gestão, em especial, aquelas para abordar e tratar riscos e oportunidades, os objetivos antissuborno e o planejamento para alcançá-los, bem como mudanças programadas (ABNT, 2017).

No item 7, ela descreve que a organização deve determinar e prover os recursos necessários para o estabelecimento, a implementação, a manutenção e a melhoria contínua do sistema de gestão antissuborno. Além disso (item 7.2.1), deve: “a) determinar a competência necessária de pessoa(s) que realiza(m) trabalho(s) sob o seu controle e que afeta(m) o seu desempenho antissuborno; b) assegurar que essas pessoas sejam competentes com base em educação, treinamento ou experiência apropriados; c) onde aplicável, tomar ações para adquirir e manter a competência necessária e avaliar a eficácia das ações tomadas, e; d) reter informação documentada apropriada como evidência de competência” (ABNT, 2017, p. 12).

Na sequência, continua afirmando que (item 7.2.2), em relação ao processo de contratação de todo o seu pessoal, a organização deve implementar procedimentos tais que: “a) as condições de contratação requeiram que o pessoal cumpra com a política antissuborno e com o sistema de gestão antissuborno, e que seja dado à organização o direito de adotar medidas disciplinares no caso de não cumprimento; b) dentro de um período de tempo razoável do início da sua contratação, o pessoal

receba uma cópia ou que seja fornecido acesso à política antissuborno e treinamento em relação a essa política; c) a organização tenha procedimentos que permitam tomar ações disciplinares apropriadas contra o pessoal que viole a política antissuborno ou o sistema de gestão antissuborno; d) o pessoal não sofra retaliação, discriminação ou ações disciplinares (por exemplo, ameaças, isolamento, rebaixamento, impedimento de promoção, transferência, demissão, assédio, vitimização ou outras formas de intimidação) por: 1) recusar-se a participar ou declinar de qualquer atividade em relação à qual tenha razoavelmente julgado que haja mais do que um baixo risco de suborno que não tenha sido mitigado pela organização; ou 2) preocupações levantadas ou relatos feitos de boa-fé ou com base em uma convicção razoável de tentativas, reais ou suspeitas de suborno ou de violação da política antissuborno ou do sistema de gestão antissuborno (exceto nos casos em que o indivíduo participou da violação)” (ABNT, 2017, p. 13-14).

Ainda em relação ao processo de contratação de pessoal, a norma estabelece em seu item 7.2.2.2 , em relação a todas as posições que estão expostas a mais do que um baixo risco de suborno e à função de compliance antissuborno, a organização deve implementar procedimentos que prevejam que: “a) a *due diligence* seja conduzida nas pessoas antes de elas serem contratadas, e no pessoal antes de serem transferidos ou promovidos pela organização, para verificar, tanto quanto possível, se é apropriado contratá-los ou realocá-los e se é razoável acreditar que eles cumprirão com a política antissuborno e com os requisitos do sistema de gestão antissuborno; b) os prêmios por desempenho, metas de desempenho e outros elementos de incentivo de remuneração são analisados criticamente de forma periódica, para verificar a existência de salvaguardas razoáveis implementadas para impedi-los de incentivar o suborno; c) o pessoal, a alta direção e o órgão diretivo (se existir) firmem uma declaração a intervalos razoáveis e proporcionais ao risco de suborno identificado, confirmando o seu cumprimento com a política antissuborno” (ABNT, 2017, p. 14).

A norma ainda prevê requisitos a respeito de conscientização e treinamento (item 7.3), sustentando que a organização deve prover treinamento e conscientização antissuborno apropriados e adequados para o pessoal, abordando: a) a política antissuborno, os procedimentos e o sistema de gestão antissuborno da organização, e sua obrigação de cumpri-los; b) os riscos de suborno e os danos causados a eles e à organização que podem resultar do suborno; c) as circunstâncias nas quais o

suborno pode ocorrer em relação às suas obrigações, e como reconhecer essas circunstâncias; d) como reconhecer e responder às solicitações ou ofertas de propina; e) como eles podem ajudar a prevenir e evitar suborno, e reconhecer indicadores-chave de riscos de suborno; f) sua contribuição para a eficácia do sistema de gestão antissuborno, incluindo os benefícios de melhoria do desempenho antissuborno e de relatar suspeitas de subornos; g) as implicações e potenciais consequências de não estar em conformidade com os requisitos do sistema de gestão antissuborno; h) como e para quem eles são capazes de relatar quaisquer preocupações, e; i) informações sobre treinamento e recursos disponíveis (ABNT, 2017, p. 14-15).

Já em relação à comunicação (item 7.4), a norma prescreve que a organização deve determinar as comunicações internas e externas pertinentes para o sistema de gestão antissuborno, incluindo “a) o que ela irá comunicar; b) quando comunicar; c) com quem comunicar; d) como comunicar; e) quem irá comunicar, e; f) os idiomas nos quais se comunicar” (ABNT, 2017, p. 15).

Além disso, pontua que a política antissuborno deve estar disponível para todo o pessoal da organização e aos parceiros de negócio, ser comunicada diretamente tanto para o pessoal quanto para os parceiros de negócio que representem mais do que um baixo risco de suborno, e deve ser publicada por meio de todos os canais de comunicação, internos e externos, da organização, conforme apropriado (ABNT, 2017).

No item 7.5, a norma exige que a organização mantenha informação documentada requerida pela própria diretriz técnica, assim como toda aquela que seja necessária para comprovar o atendimento e a eficácia do sistema de gestão antissuborno (ABNT, 2017).

No item 8, a norma descreve os requisitos de operação do sistema de gestão antissuborno, incluindo o planejamento e controle operacional (item 8.1), o procedimento de *due diligence* (item 8.2), controles financeiros (item 8.3), controles não financeiros (item 8.4), controles antissuborno por organizações controladas e parceiros de negócio (item 8.5), comprometimento antissuborno (item 8.6), procedimentos relacionados à presentes, hospitalidades, doações e benefícios similares (item 8.7), gerenciamento de controles de inadequação (item 8.8), levantamento de preocupações (item 8.9) e investigação e providências na ocorrência do suborno (item 8.10) (ABNT, 2017).

Subsequentemente, a mesma diretriz, em seu item 9, esclarece os requisitos para avaliação do desempenho do sistema de gestão antissuborno, iniciando pelo monitoramento, medição, análise e avaliação (item 9.1), passando pela auditoria interna (item 9.2), a análise crítica pela direção (item 9.3) e a pela função de compliance antissuborno (item 9.4) (ABNT, 2017).

Em seu último item (10), a norma técnica sustenta que a organização deve melhorar continuamente a adequação, a suficiência, e a eficácia do sistema de gestão antissuborno, estabelecendo ainda requisitos aplicáveis quando da ocorrência de uma não conformidade e as ações corretivas decorrentes (ABNT, 2017).

Independente da atuação da organização, todas mantêm, em maior ou menor grau, interação com agentes públicos e com a administração pública, seja na participação em licitações (e eventual celebração de contratos), na obtenção de licenças e autorizações, ao estarem expostas às fiscalizações ou ainda realizarem consultas à administração pública (direta ou indiretamente, através de terceiros, como contadores, despachantes e advogados, exemplificadamente), sendo corrupção e suborno, portanto, um risco inerente a toda e qualquer organização (inclusive à própria administração pública)

De outro lado, é importante destacar que a norma de combate ao suborno em estudo vai além da legislação anticorrupção nacional e também busca tratar o risco de suborno em relações privadas, que não envolvam necessariamente agentes públicos, assim como o risco de suborno dentro da própria organização (em processos de contratação, aquisição, prestação de serviços etc.)

Superados os principais requisitos esculpido pela norma, é válido sublinhar que ela afirma que organizações que almejam ser bem-sucedidas a longo prazo precisam estabelecer e manter uma cultura de integridade e compliance, considerando as necessidades e expectativas das partes interessadas, que o compliance não é, portanto, apenas a base, mas também uma oportunidade para uma organização bem-sucedida e sustentável.

Outra declaração importante da normativa técnica é que, o compliance antissuborno só se torna sustentável ao ser incorporado na cultura da organização, no comportamento e na atitude das pessoas que trabalham para ela.

A evolução dos sistemas de gestão normativos ISO rumo à sustentabilidade já foi objeto de estudo por parte de Silva e Moskalenko (2020). De acordo com as análises das mencionadas pesquisadoras, fora possível identificar, através da análise

da NBR ISO 14001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2015 sobre o sistema de gestão ambiental, da NBR ISO 9001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2015 acerca do sistema de gestão de qualidade e da NBR ISO 45001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2018, em relação ao do sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho, um conjunto de requisitos que apresentam uma forte identidade com os elementos basilares de um modelo de gestão sustentável (ABNT, 2015a; 2015b; 2018).

De outro lado, conforme Hayashi (2012), é possível afirmar que a corrupção (e o suborno) gera reflexos negativos sobre o desenvolvimento em todos os seus aspectos: econômico, social, político e cultural, o que tornaria lógica a correção das ações antissuborno com toda e qualquer meta do objetivo sustentável e à sustentabilidade.

Como referenciado anteriormente, o sistema de gestão tem como objetivos prevenir, identificar, responder aos riscos de suborno e corrupção, os quais constituem parte integrante da meta 16.5, do ODS 16, em direção à sustentabilidade, temas desenvolvidos doravante.

2.3 SUSTENTABILIDADE E ODSs

De acordo com os ensinamentos de Ashley (2000), as organizações devem se empenhar para agir ativamente na transformação da sociedade e no desenvolvimento do bem comum. Com isso, sua atuação deixa de ser apenas de agente econômico e passa a ser também de agente social.

Essa recente construção começou a tomar forma a partir de 1965, quando a ONU elaborou e divulgou o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, trabalhando principalmente pelo combate à pobreza e pelo desenvolvimento humano.

Posteriormente, durante a Conferência de Estocolmo (1972), destacou-se a atenção internacional para questões relacionadas com a degradação ambiental e a poluição, que não se limitam às fronteiras políticas, mas que afetam países, regiões e povos muito além do seu ponto de origem, nos termos das dimensões proposta por Ignacy Sachs.

Outros movimentos, como o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA, 1972), chamaram a coordenação de ações internacionais de proteção ao meio ambiente e de promoção do desenvolvimento sustentável e em

1987, o Relatório Nosso Futuro Comum ou Relatório de Brundtland destacando a necessidade do uso sustentável dos recursos naturais.

A ECO-92 (Agenda 21) também apresentou um grande avanço na temática abordada, consolidando o conceito de desenvolvimento sustentável, a partir do Relatório Nosso Futuro Comum, justificando que o desenvolvimento deve atender às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades.

Passou-se, com isso, a se entender a sustentabilidade como um conceito dinâmico, que engloba um processo de mudança. Sachs (2008) afirma que o desenvolvimento sustentável contempla cinco pilares, sendo esses: social, ambiental, territorial, econômico, cultural e político. No caráter social, versa a respeito da disparidade social esmagadora que se observa em muitos países; na seara ambiental, devido à escassez e relevância dos recursos naturais; no territorial, por conta da demografia e distribuição espacial; na área econômica, pela necessidade de se empreender e gerar riqueza e; no político, atrelando-se a democracia e a liberdade como fator primordial para que as coisas realmente aconteçam.

Considerando a sustentabilidade por meio de seis dimensões essenciais para o atingimento do desenvolvimento sustentável, Bezerra e Bursztyn (2000) as identificam como: sustentabilidade social, que está relacionada à equidade de renda, direitos e inclusão social; sustentabilidade ecológica, que envolve a biosfera e as riquezas do planeta; sustentabilidade econômica, que atrela a vida material e social; sustentabilidade espacial, direcionada a equidade demográfica, enfatizando a distribuição da população rural e urbana; sustentabilidade político-institucional, representada como fator determinante para continuidade de ações em longo prazo e abrange a prática da cidadania e; sustentabilidade cultural, que configura os aspectos locais, regionais e nacionais por meio dos valores na construção de identidades.

Diante desta perspectiva, o desenvolvimento sustentável é reconhecido como essencial à continuidade da vida humana e sua abrangência pela esfera social, política, ambiental e econômica, emergindo-se a necessidade da elaboração de estratégias, metas e indicadores que possam orientar e mensurar práticas colaborativas, neste mesmo sentido, pelas organizações.

No fomento pelo desenvolvimento sustentável em todos os seus prismas, a ONU estabeleceu a Agenda 2030, adotada no ano de 2015 por 193 Países-membros,

com foco na redução da pobreza, promoção da prosperidade e bem-estar de todos, proteção ao meio ambiente e enfrentamento às mudanças climáticas.

Essa Agenda é sustentada por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas (ONU, 2015). O combate ao suborno e à corrupção fazem parte da meta 16.5, do ODS 16, em direção à sustentabilidade.

Esta temática, em específico, se reveste de ainda mais relevância na sociedade brasileira, em decorrência dos reconhecidos retrocessos do Brasil, no combate à corrupção.

Um dos exemplos é o Relatório *Exporting Corruption*⁷, divulgado em outubro de 2022 pela Transparência Internacional, organização não-governamental sediada em Berlim, que tem como objetivo combater a corrupção e as atividades criminosas ligadas a atos corruptos, onde se apontou que o Brasil tem regredido na implementação de instrumentos importantes da legislação internacional contra a corrupção, o que, indubitavelmente, compromete sua entrada na Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

O instrumento a que se faz referência é a Convenção Antissuborno da OCDE, que foi ratificada pelo Brasil em 2000 e tem como principais objetivos o estabelecimento de padrões juridicamente vinculantes para criminalizar o suborno de funcionários públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais e estabelecer um mecanismo de monitoramento aberto, a fim de garantir a implementação completa das obrigações internacionais.

A Convenção determina que os membros signatários criminalizem o oferecimento, a promessa ou a concessão de vantagem indevida, pecuniária ou de qualquer outra natureza, a qualquer funcionário público estrangeiro que, direta ou indiretamente, por meio de ação ou omissão e no desempenho de suas próprias funções públicas, realize ou dificulte transações na condução de negócios internacionais.

O relatório afirma que o suborno de funcionários públicos por empresas multinacionais não apenas dá origem a lucros ilícitos, mas também traz enormes custos e consequências para a sociedade, como o desvio de recursos, distorção dos mercados e prejuízos à democracia e ao estado de direito.

⁷ DELL, G; MCDEVITT, A. *Exporting Corruption 2022*. Assessing enforcement of the OECD Anti-Bribery Convention. Disponível em: https://images.transparencycdn.org/images/2022_Report-Full_Exporting-Corruption_English.pdf. Acesso em: 11 ago. 2023.

Em seu bojo, o relatório avaliou, abrangendo o período entre os anos de 2018 e 2021, a implementação de esforços anticorrupção dos 47 principais países exportadores que, em conjunto, representam 84% das exportações globais.

Os países foram classificados em quatro categorias, “ativa”, “moderada”, “limitada” e “pouca ou nenhuma implementação”. Tais categorias levam em conta os esforços para implementação das iniciativas anticorrupção em diferentes estágios, como o número de investigações conduzidas, aplicação de sanções e casos concluídos com aplicação de sanções, além de sua representação no contexto de exportação global, sendo fundamentais e indispensáveis para determinar os níveis de implementação da Convenção em cada um dos países.

A partir da avaliação conduzida, constatou-se que o Brasil regrediu na implementação dos esforços anticorrupção em comparação com a última avaliação, conduzida em 2020, passando da categoria de implementação “moderada” para “limitada”.

No período avaliado, o Brasil conduziu apenas cinco investigações, iniciou um caso e concluiu outros dois casos com aplicação de sanções relacionadas à corrupção. De maneira geral, as principais fragilidades identificadas foram: inadequação dos mecanismos de denúncia e proteção do denunciante, especialmente no setor privado; a definição inadequada do suborno internacional, que não leva em consideração a corrupção privada; e a interferência política no trabalho das agências de aplicação de lei, que trouxeram sérias consequências aos esforços anticorrupção do país.

De acordo com a Transparência Internacional - Brasil, os principais fatores que contribuíram para o retrocesso do Brasil na implementação da Convenção Antissuborno da OCDE foram⁸ (QUADRO 1):

Quadro 1 – Principais fatores para o retrocesso do Brasil na implementação da Convenção Antissuborno da OCDE

continua

ITEM	PRINCIPAIS FATORES DE RETROCESSO
------	----------------------------------

⁸ TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL - BRASIL. **Convenção da OCDE: Brasil recua no combate à corrupção internacional**, 2022. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/posts/convencao-da-ocde-brasil-recua-no-combate-a-corrupcao-internacional/> Acesso em: 30 jan. 2023

conclusão

ITEM	PRINCIPAIS FATORES DE RETROCESSO
1	Perda de independência de instituições que atuam no controle da corrupção internacional, em especial a Procuradoria-Geral da República, a Polícia Federal e o Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica Internacional;
2	Descontinuação do modelo das Forças Tarefas, sem sua substituição por estruturas adequadas de trabalho em equipe e cooperação interinstitucional;
3	Transferência da competência de investigação de casos de corrupção e lavagem de dinheiro quando associados a crimes eleitorais para a Justiça Eleitoral, com menos estrutura e especialização para processar crimes complexos;
4	Insegurança jurídica e deficiências legais sobre instrumentos vitais para o enfrentamento à corrupção transnacional, como os acordos de leniência, a recuperação de ativos e compensação de vítimas e a proteção aos denunciadores de boa-fé (<i>whistleblowers</i>);
5	Pouca transparência de dados sobre investigações contra o suborno transnacional e sobre as sanções aplicadas pela Controladoria-Geral da União (CGU), especialmente nos casos de acordos de leniência.”

FONTE: Adaptado de Transparência Internacional, 2022.

Nesse contexto, a Transparência Internacional propôs algumas recomendações a serem adotadas para melhorar a posição atual em que o Brasil se encontra no âmbito da implementação de esforços anticorrupção, tais como a aprovação da legislação sobre transparência de beneficiários finais (do inglês “*beneficial owner*”), garantindo que o registro seja publicamente acessível, garantir a independência e autonomia, com prestação de contas, dos órgãos anticorrupção do Brasil, incluindo a Polícia Federal e o Ministério Público Federal, a melhoria de condições para que os promotores federais e outros agentes da lei participem de equipes de investigação conjunta para trabalharem em casos de corrupção e crime organizado, o restabelecimento da competência jurídica das varas criminais especializadas para processar casos de corrupção, reformando a recente decisão que transferiu tais casos (quando ligados a crimes eleitorais) para tribunais eleitorais, que são menos equipados e garantir que as multas pagas e os bens recuperados em casos de corrupção sejam utilizados para compensação das vítimas, com transparência e prestação de contas (Transparência Internacional - Brasil, 2022).

A luta contra o suborno e a corrupção, pela qual buscam contribuir não somente os sistemas gestão antissuborno, mas também o ODS 16, faz parte da luta pela sustentabilidade.

2.4 TEORIA DA PRÁTICA

Nos dizeres de Gherardi (2009), teorias da prática têm atraído muita atenção de estudiosos de organizações e de gestão nos últimos anos (Brown; Duguid, 1991, 2001; Orr, 1996; Gherardi, 2000; Orlikowski, 2000; Yanow, 2004).

De acordo com Nicolini (2013), inúmeros autores como Charles Taylor, Ernesto Laclau e Chantal Mouffe, Joseph Rouse, Berry Barnes, Andrew Pickering, Theodor Schatzki elaboraram e refinaram as intuições iniciais de Heidegger e Wittgenstein de que fenômenos tais como o conhecimento, significado, identidade, atividade, poder, linguagem, instituições sociais e transformações, estão “alojados” e derivam do campo das práticas sociais. Schatzki esboçou uma teoria abrangente que leva a prática como o principal elemento constitutivo da vida social em todas as suas manifestações – incluindo trabalhos organizacionais.

Neste processo, ele ofereceu uma das ilustrações mais explícitas e claras das implicações de uma abordagem baseada na prática, não só para o entendimento e o estudo dos fenômenos sociais, mas também para a reconceitualização de questões como agência, normatividade, materialidade e organização (Nicolini, 2013).

A grande contribuição dessa tradição é epistemológica e metodológica no sentido de que a prática é um sistema de atividades em que o saber não está separado do fazer e considera a aprendizagem uma ocorrência social e não apenas uma atividade cognitiva (Nicolini; Gherardi; Yanow, 2003).

Prática, segundo Schatzki (2001, 2002) é definida como um conjunto de atividades humanas, coletivas e organizadas. Em conjunto, as práticas formam um nexo de atividades socialmente reconhecidas, com base no que os membros aprendem com os outros. E é por abranger várias pessoas que a prática é um fenômeno social (Schatzki, 2012).

Gherardi (2019), define prática como "formas de fazer as coisas juntos", direcionando a atenção para os processos sociais que sustentam as práticas de forma ética, estética e emocional.

Ainda, Schatzki (2012, p. 13, tradução nossa) define prática como um “nexo aberto e espacialmente disperso de fazeres e dizeres”. Fazeres e dizeres constituem as atividades, as quais são organizadas e se conectam por meio de relações como causalidade e direcionamento intencional (Schatzki, 2012).

Exemplos de práticas incluem escrever um ensaio, cozinhar e comércio on-line. O adjetivo "aberto" sugere que as ações se perpetuam e continuamente estendem as práticas temporalmente, e que as práticas inevitavelmente originam irregularidades e elementos inesperados. Assim, as práticas não podem ser reduzidas à regularidade e à rotina sozinha.

De acordo com Pimentel e Nogueira (2018), “estudar a prática é focalizar as ligações entre os fazeres e dizeres como ações básicas, bem como os objetos materiais que dão suporte a essas ações. Essas ações básicas se ligam a outras ações do próprio sujeito e de outros, com a utilização de uma gama maior de objetos materiais, num nível cada vez maior de complexidade, formando as atividades”.

Justamente neste sentido é que, durante a pesquisa vindoura, se buscará relacionar os temas anteriormente debatidos, sob a perspectiva da teoria da prática, buscando compreender fenômenos e comportamentos (práticas), que possam agregar ou dificultar a promoção do combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável (ODS 16).

De acordo com Bispo (2013), os Estudos Baseados em Prática (EBP) é um movimento que vem se consolidando no contexto internacional e recentemente começa a ganhar espaço nas discussões e pesquisas brasileiras. Trata de um nome guarda-chuva para um conjunto de perspectivas teóricas que tem no conceito de prática o seu ponto convergente.

O mesmo autor sublinha que, dentre os temas que mais se destacam nas pesquisas relacionadas aos EBP, é possível citar os relacionados à aprendizagem e conhecimento, competências, uso das tecnologias de informação, cultura organizacional, estética, processo organizativo, entre outros (Bispo, 2013).

Somado a esses, também faz parte dos EBP, o aprimoramento metodológico na investigação das práticas sociais por meio de métodos etnográficos e netnográficos como a grounded theory e a etnometodologia, conforme sustentam Pimentel e Nogueira (2018).

É justamente por esta razão que, do ponto de vista epistemológico, adotar as práticas sociais como referência para compreender como se formam as organizações e que por meio delas é possível aprofundar o entendimento dos fenômenos que neles ocorrem, abre a discussão se essa abordagem se constitui ou não como um paradigma (Bispo, 2013)

Levando isto em consideração, durante esta pesquisa, buscar-se-á identificar se, na empresa objeto da análise, serão (ou não) identificadas práticas diversas (novas), complementares ou análogas aos requisitos ou recomendações descritas na NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, que contribuam para a sustentabilidade, em especial, para o combate ao suborno e à corrupção, que constitui parte integrante da meta 16.5, do ODS 16.

3. METODOLOGIA

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, com a apresentação e justificativa do método global de estudo de caso. A unidade de análise será a indústria de soluções em fiscalização e gestão de trânsito Pinhais/PR.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados primários foram produzidos pela própria pesquisa, advindos de entrevistas semiestruturadas, e os secundários, já existentes, oriundos da empresa objeto da análise, com destaque para as informações institucionais disponíveis em sua página da internet, seu código de conduta, seu código de conduta para fornecedores, sua política antissuborno e seus procedimentos de *due diligences*.

Além disso, foram realizadas 12 (doze) entrevistas presenciais com lideranças da companhia (diretores e gerentes), durante o mês de agosto do ano de 2023. A opção por entrevistar gestores, que exercem papéis de liderança, justifica-se pela maior exposição e responsabilidade destes frente aos mais variados riscos da companhia, não somente ao de suborno e corrupção.

Inegavelmente, os tomadores de decisão, responsáveis pela definição de estratégias, políticas e processos de gestão, ou ainda, pela negociação e contratação de parceiros de negócio, prestadores de serviço, fornecedores e clientes (sejam eles públicos ou privados), estão expostos a mais do que um baixo risco de suborno.

Conforme indicadores publicados pela *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), que conduz um dos maiores estudos sobre fraude ocupacional no mundo, gênero no qual se incluem as espécies de suborno e corrupção, cerca de 62 % (sessenta e dois) por cento dos casos foram praticados por pessoas com alto nível de autoridade nas companhias, como donos, executivos ou gestores, no relatório de 2022, o que justifica o tamanho e a escolha da amostra entrevistada.

As entrevistas duraram entre 45 (quarenta e cinco) minutos e 1 (uma) hora e 15 (quinze) minutos. Os resultados adiante apresentados não seguem a ordem das perguntas realizadas durante as entrevistas, mas foram organizadas de acordo com a codificação desenvolvida pelo autor deste trabalho, para melhor inteligência.

Os entrevistados foram abordados com uma breve introdução a respeito do problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos da pesquisa. Posteriormente, foram realizadas as entrevistas seguindo o formulário desenvolvido pelo autor.

Tanto o formulário aplicado nas entrevistas, assim como as respostas dos entrevistados constam como apêndices deste trabalho. Foram utilizadas perguntas abertas e outras com respostas seguindo o modelo de uma escala de tipo Likert, de nível 1 a 5, em que 1 representava discordo fortemente, 2 discordo, 3 não sei responder, 4 concordo e 5 concordo fortemente.

Para preservar os dados pessoais dos respondentes, seus dados foram anonimizados neste trabalho.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

O tipo de estratégia utilizada para análise dos dados foi a análise de conteúdo, a partir das entrevistas. Para a execução da análise de conteúdo, seguiu-se o protocolo proposto por Bardin.

Durante a fase de preparação, foram coletados os dados, utilizando-se formulários semiestruturados. As entrevistas foram transcritas pelo autor, como forma de facilitar a análise dos dados.

Para a organização dos dados, realizou-se a categorização, consistente na separação dos dados em categorias significativas e de interesse relacionados aos objetivos da pesquisa. Na sequência, os dados categorizados foram codificados, manualmente, sem a ajuda de *softwares*, atribuindo-lhes códigos ou etiquetas a segmentos de texto que representam ideias ou temas específicos e sinérgicos.

A codificação fora dividida entre: a) antissuborno; b) sustentabilidade; c) sustentabilidade e antissuborno; d) teoria da prática e antissuborno e finalmente; e) teoria da prática, antissuborno e sustentabilidade, nos termos da tabela disponível no Apêndice 3 - temas e perguntas das entrevistas.

A partir de então, durante a fase de exploração do material, realizou-se a análise temática e a interpretação do material, reunindo-se as perguntas e respostas relacionadas, para a execução da análise de conteúdo e desenvolvimento da pesquisa.

Posteriormente, realizou-se uma análise crítica dos dados encontrados, questionando-se por sua relevância, consistência e significado em relação à literatura e aos objetivos do estudo.

Os resultados foram apresentados de maneira detalhada neste trabalho, relacionando-os com a literatura existente, discutindo-se suas implicações e limitações, assim como sugerindo direções para pesquisas futuras.

3.4 CRITÉRIOS PARA A GERAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)

Conforme referenciado, ambiciona-se desenvolver um artigo científico descrevendo como os sistemas de gestão antissuborno, na perspectiva da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, promovem a sustentabilidade, a partir do Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS 16), em indústria de soluções em fiscalização e gestão de trânsito Pinhais/PR, dentre outras descobertas oriundas da pesquisa, eventualmente generalizáveis, com foco específico em ações práticas, direcionadas à sustentabilidade.

Impacto: Almeja-se que com o artigo gerado, as organizações possam melhor gerir os riscos relacionados, reduzindo impactos à sustentabilidade;

Aplicabilidade: Acredita-se que o PTT permita a replicabilidade em diferentes ambientes e grupos sociais, em especial, empresas privadas que busquem uma forma de combater a corrupção e o suborno;

Inovação: Espera-se que o PTT apresente certo grau de inovação, em especial, quanto à sua abordagem temática (correlação entre governança, sustentabilidade, combate à corrupção e ao suborno e teoria da prática);

Complexidade: Entende-se que o PTT apresente elevado grau de interação entre atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento do mesmo.

Ademais, pretende-se validar a proposta de produto mediante a oitiva de especialistas e empresas especializadas no tema abordado.

Certamente, existem diversos fatores legais, culturais, sociais e econômicos que impactam o desenvolvimento e a possível adoção do produto.

Os fatores legais podem ser verificados a partir da necessidade de atendimento à diversas legislações nacionais e estrangeiras, que estimulam (ou obrigam, em certos

casos), a adoção de boas práticas de prevenção e combate à corrupção e ao suborno, como as Leis Federais Brasileiras 12.846/2013, 13.303/2016 e a 14.133/2021, dentre outras.

Os fatores culturais e sociais também se fazem presentes, ao passo que, correlacionar o ODS 16 com a teoria da prática pode revelar fenômenos comportamentais (práticas) que possam ser exploradas positivamente, e posteriormente replicadas em favor de outros grupos, em direção às práticas de conformidade e sustentabilidade.

Muito embora haja vasto material sobre a temática central abordada na pesquisa (governança, compliance, sustentabilidade – especificamente o combate à corrupção e ao suborno), desconhece-se a correlação de tais com a teoria da prática.

4. RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma indústria de soluções em fiscalização e gestão de trânsito de veículos, fundada no ano de 1991. Dentre os seus primeiros feitos, desenvolveu a “lombada eletrônica”, em meados da década de 1990.

Com sede no município de Pinhais, região metropolitana de Curitiba (PR), a companhia atua em mais de 500 municípios, espalhados por todos os estados do Brasil e conta com aproximadamente 300 (trezentos) colaboradores diretos, além de ampla gama de parceiros de negócio e prestadores de serviço.

Possui a maior parcela de sua receita vinculada a contratos firmados com a administração pública (órgãos, departamentos, secretarias e autarquias de fiscalização e monitoramento de trânsito), mas também atende o setor privado (concessionárias de serviços públicos).

Elenca publicamente que seus valores estão pautados no respeito às pessoas e no desenvolvimento humano e tecnológico, resultando na receita de seu sucesso e no compromisso dela para com a sociedade, entendendo que toda a tecnologia deve ser compreendida e desfrutada para o benefício das pessoas, tornando suas vidas mais ricas e produtivas.

A companhia monitora mais de 6 bilhões de veículos por ano, com o índice de respeito à presença dos seus equipamentos de fiscalização de 99,93% (noventa e nove vírgula noventa e três por cento). Significa dizer que apenas 0,07 % (zero vírgula zero sete por cento) dos veículos são flagrados desrespeitando as normas de trânsito fiscalizadas.

Segundo estudos fornecidos pela companhia⁹, estima-se que cada equipamento instalado salva 3 vidas e evita 34 acidentes por ano, e que os resultados da fiscalização eletrônica chegam a uma redução de 60% (sessenta por cento) no número de fatalidades e de 30% (trinta por cento) no número de acidentes de trânsito.

Além disso, a companhia mantém certificações vigentes em relação às normas NBR ISO 9001, NBR ISO 37001 e da NBR ISO 27001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2015, 2017, 2022), tendo recebido diversos

⁹ https://www.*****m/wp-content/uploads/2022/01/impacto-politicas-publicas-reducao-acidentes-transito-brasil.pdf. Acessado em 20/08/2023.

reconhecimentos por ser uma das maiores e mais inovadoras empresas do sul do país, figurando ainda no ranking da premiação Great Place to Work como uma das melhores empresas para se trabalhar, desde 2017.

Ela tem como missão oferecer à sociedade soluções de trânsito por meio de tecnologias inovadoras, visando mobilidade e segurança. Sua visão é a de se tornar líder global no setor de mobilidade e segurança no trânsito, sendo reconhecida como uma empresa que maximiza valor para todos os envolvidos em sua jornada. Dentre os seus valores, pode-se observar no Quadro 2.

Quadro 2 – Valores da empresa pesquisada

VALORES OBSERVADOS NA EMPRESA PESQUISADA	DESCRIÇÃO
1º valor	O cliente é o principal vetor das nossas ações
2º valor	Entregamos o que prometemos
3º valor	Trabalhamos com alegria
4º valor	Valorizamos franqueza e lealdade
5º valor	Trabalhamos em equipe
6º valor	Valorizamos talentos
7º valor	Só há resultado com comprometimento
8º valor	Nossas decisões são baseadas em resultados

FONTE: O autor (2023)

4.2 PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS A RESPEITO DO SISTEMA DE GESTÃO ANTISSUBORNO DA COMPANHIA

Muito embora o principal objetivo da pesquisa tenha sido responder se o sistema de gestão antissuborno atua (ou não) como promotor da sustentabilidade na empresa objeto do estudo, entendeu-se relevante avaliar a percepção dos entrevistados a respeito do seu funcionamento.

Isso porque, muito embora a empresa seja certificada por organismo internacional de acreditação desde o ano de 2019, entendeu-se pertinente também avaliar se os requisitos da norma eram atendidos plenamente, circunstância que poderia eventualmente revelar fragilidades, impactando não só os objetivos do próprio sistema de gestão, mas sua contribuição como promotor da sustentabilidade.

Em razão disso, indagou-se se os entrevistados concordavam (ou não) com o atendimento dos requisitos da norma, levando-se em consideração a sua experiência na companhia.

Os dois primeiros requisitos avaliados diziam respeito a postura da liderança da companhia. Indagou-se, se na visão dos entrevistados, os gestores da Companhia demonstram liderança e comprometimento ativo, visível e consistente em relação ao sistema de gestão antissuborno e se os mesmos encorajam um comportamento que apoie o compliance antissuborno e não toleram comportamentos que comprometam o compliance antissuborno.

Estes foram os requisitos mais bem avaliados pelos entrevistados, assim como os que demonstraram menor divergência de entendimento entre eles. O entendimento foi majoritário no sentido de que os requisitos avaliados são efetivamente praticados na companhia, ou seja, que os gestores demonstram liderança e comprometimento adequado, bem como encorajam o compliance e não toleram violações.

Na sequência, foram abordados dois outros requisitos da norma, mas desta vez relacionados à instância responsável pela gestão do sistema antissuborno na companhia, representada pelo compliance officer e pelo comitê de compliance, na medida de suas atribuições.

Os entrevistados também foram uníssonos no sentido de que a função antissuborno possui acesso direto e irrestrito ao órgão diretivo (ou à alta direção), assim como a independência, a autoridade e competência apropriada para o exercício de suas responsabilidades.

Além disso, concordaram que a função antissuborno, responsável pela operação e supervisão do sistema de gestão antissuborno, possui equipe adequada, tem acesso aos recursos necessários e estabelece os procedimentos, processos e políticas antissuborno necessários, assim como provê o aconselhamento adequado para a organização, sobre assuntos relacionados ao compliance antissuborno.

Na sequência, muito embora também tenham concordado majoritariamente que a companhia provê os recursos necessários para o estabelecimento, a implementação, a manutenção e a melhoria contínua do sistema de gestão antissuborno, 5 deles apontaram possibilidades de aprimoramentos, tais como ampliação do orçamento da área e de outras iniciativas de melhoria contínua do sistema, ainda não aplicadas.

Também houve consenso no sentido de que a companhia desenvolve, estabelece, implementa e mantém processos em que as condições de contratação requeiram que o pessoal cumpra com os processos, os procedimentos, as políticas e as obrigações antissuborno; que dentro de um período razoável do início da sua contratação, o pessoal recebe uma cópia da política antissuborno e treinamento em relação a essa política e tem acesso a ela; e que ações disciplinares apropriadas são tomadas contra aquele que viole os processos e os procedimentos e as políticas e as obrigações antissuborno.

Um dos respondentes (E4) discordou que, como parte do processo de contratação, a companhia considera os riscos antissuborno impostos pelas funções e pelo pessoal, e aplica os procedimentos de *due diligences*, conforme requerido, antes de qualquer contratação, transferência ou promoção, porquanto segundo este, exceções ocorrem, apesar de raras, expondo a companhia aos riscos relacionados, indicando oportunidade de aprimoramento interno. Os demais entrevistados concordaram com o atendimento dos requisitos.

Apesar de minoritária, a posição do discordante (E4) ganha destaque por ser justamente a liderança que compartilha da responsabilidade por este processo de compliance na companhia, juntamente com a função de compliance.

Na penúltima avaliação de requisitos da norma, o mesmo respondente (E4) também discordou da afirmação de que a companhia realiza uma análise crítica periódica das metas de desempenho, dos bônus por desempenho e de outros incentivos ofertados aos colaboradores, para verificar se existem medidas apropriadas em vigor para prevenir o encorajamento ao não compliance, contrapondo-se ao entendimento dos outros 11 entrevistados.

Mesmo dentre os entrevistados concordantes, vários deles concordaram com a visão do dissonante, no sentido de que muito embora a companhia realize a análise crítica antes referenciada, inclusive através das deliberações de um comitê de performance, que reúne toda a liderança rotineiramente, seria possível aprimorar o processo, incluindo-se requisitos específicos de compliance antissuborno nas análises do colegiado.

No último requisito avaliado, também se identificou uma importante voz discordante (E6), apontando fragilidades no processo de treinamento, conscientização e comunicação com os públicos de relacionamento da companhia.

Isso porque, muito embora a maioria dos entrevistados tenha afirmado que o processo exista, seja medido e considerado adequado, assim como ocorreu em análise anterior, o discordante é justamente o gestor corresponsável pelo processo, em parceria com a função antissuborno.

Observou-se, ainda, a possibilidade de melhorias no processo de treinamento, conscientização e comunicação, pois as expectativas e necessidades de alguns públicos de relacionamento neste tocante não são abordados pela companhia (citando-se como exemplo parceiros de negócio e a própria administração pública).

4.3 ASSOCIAÇÃO ENTRE ANTISSUBORNO E SUSTENTABILIDADE

Depois de abordar um cenário da realidade que demonstra a existência de um sistema de gestão antissuborno eficaz na companhia objeto do estudo de caso, apesar das possibilidades de melhorias identificadas, faz-se necessário abordar a correção entre ações antissuborno e os objetivos do desenvolvimento sustentável e, via de consequência, a sustentabilidade.

Demonstra-se inegável que, ao se implementar e manter um sistema de gestão antissuborno, desde que o fazendo com seriedade, imbuído do propósito correto, está-se contribuindo, promovendo ou estimulando a sustentabilidade, esta entendida como modal economicamente viáveis, ecologicamente corretas, culturalmente diversos e socialmente justos. Todos os gestores entrevistados ratificaram esta posição.

A relação entre ações antissuborno e o desenvolvimento sustentável é literal, uma vez realizado o cotejo entre o ODS 16, que é "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" e a sua meta 16.5, que por sua vez prega a redução da "corrupção e o suborno em todas as suas formas", objetivos principais do sistema de gestão antissuborno.

Importante destacar que o sistema de gestão, assim como sublinhado pela própria meta, não garante a eliminação do risco de suborno. A NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, esclarece que obter a conformidade com seus requisitos não garante que nenhum suborno tenha ocorrido ou ocorrerá em relação à organização, uma vez que não é possível eliminar completamente o risco de suborno. Entretanto, o sistema ajuda a organização a

implementar medidas razoáveis e proporcionais concebidas para prevenir, detectar e responder ao suborno, em consonância com a meta 16.5, do ODS 16.

Muito embora a correção entre o objetivo do sistema antissuborno e a meta 16.5 seja literal, buscando aprofundar a análise, durante as interações havidas em decorrência da pesquisa, todos os entrevistados informaram ser possível identificar a adoção de novas práticas organizacionais em direção à sustentabilidade, após a implementação do sistema de gestão antissuborno (compliance anticorrupção) na Companhia. Ao exemplificá-las, os entrevistados trouxeram inúmeros exemplos e considerações.

Alguns deles iniciaram suas exposições informando que, em seus respectivos entendimentos, as práticas de sustentabilidade muitas vezes foram adotadas na companhia em decorrência da solicitação ou imposição de contrapartes com as quais ela se relaciona, como administração pública, clientes e fornecedores, aqui incluindo o próprio sistema antissuborno (nos termos das posições dos E1, E2, E3, E4 e E11, exemplificadamente).

Fora elencada também, como nova prática organizacional em direção à sustentabilidade, após a implementação do sistema antissuborno, a padronização da identificação, avaliação e tratamento dos riscos relacionados aos negócios realizados pela companhia, em especial nos contratos firmados com a administração pública (E2).

Segundo os entrevistados, antes da implementação do sistema, as decisões de fazer ou não fazer negócios eram tomadas de forma empírica, e sem a preocupação a respeito da necessária identificação dos riscos de compliance, o que poderia prejudicar a continuidade dos negócios.

A partir da implementação do sistema antissuborno, os entrevistados destacaram que as decisões passaram a ser planejadas, considerando os riscos envolvidos, justificando que o tratamento dos riscos passou a fornecer dados, informações e documentação apropriada para a companhia.

Adicionalmente, declararam que (E3), desde 2019, estão incluindo parceiros de negócio (especialmente empresas com as quais se associam) no sistema antissuborno, especialmente quando ocupam a posição de controladores de consórcios ou joint ventures, por exemplo, realizando *due diligences* para identificação de riscos de compliance, dentre outras importantes práticas organizacionais, elencadas nos requisitos da norma antissuborno.

Outros entrevistados destacaram novas práticas de gestão e procedimentos internos (E5), citando como exemplo o programa de lideranças, que tem se utilizado de insumos do sistema, mencionando, por exemplo, que os dados extraídos do canal de denúncias da companhia estão sendo utilizados como insumo para a tomada de decisões de gestão. Além disso, todo o processo de treinamento, comunicação e conscientização também fora atualizado, resultando em diversas ações práticas voltadas também à sustentabilidade.

Em outra perspectiva, um dos entrevistados (E6) declarou que a partir da implementação do sistema de gestão antissuborno, passaram a ter a preocupação com a transparência e a conformidade na operação, especialmente em relação a o que é regular ou não (mencionando os requisitos da lei anticorrupção, a lei e a justiça).

Mencionou-se adicionalmente (E7), a implementação de sistema de leilão para fazer as cotações e contratações logísticas, bem como novos processos internos de seleção e homologação de fornecedores, lembrando que o sistema antissuborno não busca prevenir, detectar e responder somente a corrupção e ao suborno ocorrido fora da organização (da porta para fora), mas também as hipóteses de suborno interno, tendo como “vítima” a própria organização.

Em outra entrevista (E11), declarou-se que todos os mecanismos e procedimentos decorrentes do sistema antissuborno foram relevantes para a sustentabilidade da companhia. Como novas práticas organizacionais, exemplificou-se o controle das visitas realizadas pelo comercial, com a manutenção de registros precisos da interação do time com potenciais, atuais ou antigos clientes (incluindo administração pública), gerando transparência e rastreabilidade de cada negociação.

Enumerou-se ainda (E11) a implementação de novas cláusulas contratuais nas mais variadas relações da companhia, incluindo-se cláusulas anticorrupção e antissuborno.

Além disso, foram mencionadas diversas novas práticas relacionadas à gestão de terceiros, como a formalização da relação contratual, além da adoção de práticas negociais mais confiáveis e transparentes (E12).

Outro exemplo citado fora a elaboração e divulgação dos códigos de conduta. A companhia conta com uma versão para colaboradores e outra para fornecedores. Nos referidos documentos, estão enumeradas as principais diretrizes de conduta aplicáveis por todos aqueles que de alguma forma representem a companhia, gerando os riscos relacionados e promovendo sustentabilidade.

Além da associação lógica e literal entre o sistema de gestão antissuborno e a sustentabilidade (sob o viés de análise do ODS 16, meta 16.5), indagou-se aos entrevistados se o sistema de gestão antissuborno promove ou estimula a companhia e o seu pessoal em direção a outros objetivos do desenvolvimento sustentável (APÊNDICE 1).

Denota-se, portanto, que na visão dos entrevistados, o sistema de gestão antissuborno promove ou estimula a companhia e o seu pessoal em direção a outros objetivos do desenvolvimento sustentável, além do ODS 16 (meta 16.5).

Dos entrevistados, 83,33 % (oitenta e três, vírgula trinta e três por cento), ou seja, 10 (dez) deles, apontaram que o sistema de gestão antissuborno promove ou estimula ações em direção ao ODS 8, que prega a promoção ao crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos.

As justificativas apresentadas pelos entrevistados foram variadas, mas fundamentadas no crescente movimento de formalização e profissionalização de toda a cadeia parceiros de negócio e terceiros contratados pela companhia, decorrente do processo de gerenciamento de riscos de terceiros, consistente em um dos mecanismos e procedimentos do sistema de gestão antissuborno.

Isso porque, além da formalização documental das relações contratuais, durante o processo de seleção e homologação de parceiros de negócios e terceiros, foram impostos aos mesmos uma série de compromissos em direção à conformidade e à legalidade.

Através dos procedimentos de diligência antissuborno, por exemplo, a companhia busca identificar eventual envolvimento destes em atos irregulares, como a condenação por atos ilícitos praticados contra a administração pública nacional ou estrangeira, se constam em listas restritivas diversas (IBAMA, trabalho infantil ou análogo ao escravo), se possuem regularidade fiscal, dentre outros critérios estabelecidos internamente.

Segundo os respondentes, isso eleva o nível de conformidade e profissionalização de toda a cadeia de terceiros da companhia, que passam a agir em conformidade e buscam atender não somente aos critérios antissuborno, mas também às normas de saúde e segurança do trabalho, dentre outras eventualmente aplicáveis, efetivamente, contribuindo para a promoção ao crescimento econômico sustentado,

inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos.

De outro lado, 66,66% (sessenta e seis vírgula seis por cento) dos entrevistados, ou seja, 8 (oito) deles, apontaram que o sistema de gestão antissuborno promove ou estimula ações em direção ao ODS 12, que visa assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

Justificou-se que, a partir da implementação do sistema de gestão antissuborno (apesar de não haver relação direta com os requisitos e objetivos do sistema), a companhia tem trabalhado em diversas iniciativas de sustentabilidade, como a possibilidade de redução de poluentes.

Neste quesito, declararam que estão testando veículos elétricos e enfrentando problemas com a autonomia e com a escassez de pontos de recarga, pois grande parte dos atendimentos em campo são em rodovias e demandam extensos deslocamentos.

Outros exemplos incluíram a gestão de resíduos sólidos, decorrentes das soluções desenvolvidas pela companhia, assim como os próprios processos e controles do sistema de gestão antissuborno, aplicáveis às diversas contrapartes com as quais se relacionam, o que também contribuiria para padrões de produção e de consumo sustentáveis.

Outra resposta frequente, de 7 (sete) dos entrevistados, o que representa 58,33% (cinquenta e oito vírgula trinta e três por centos) deles, foi de que o sistema de gestão antissuborno promove ou estimula ações em direção ao ODS 9: construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

Exemplificou-se durante as entrevistas que a companhia tem trabalhado em diversos projetos inovadores. Mencionaram, por exemplo, que há alguns anos desenvolveram equipamentos de fiscalização operados por drones, mas que o projeto acabou não evoluindo em razão da não aceitação do mercado há época e dos riscos relacionados à operacionalização do equipamento, como a possibilidade de acidentes com aves, conseqüente perda de controle do equipamento e, neste caso, ocasionar acidentes nas rodovias fiscalizadas, colocando em risco todos os usuários do trânsito.

Indicou-se ainda estudos para permitir que o radar atue na detecção de ruídos, fiscalizando violações praticadas pelos veículos no trânsito neste sentido (poluição

sonora), bem como cumule outras funções complementares e sustentáveis, como funcionar como estação meteorológica.

Na visão dos entrevistados, tais ações, em conjunto com a luta contra o suborno e corrupção, visam construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

Outros 7 (sete) entrevistados declararam que o sistema de gestão antissuborno promove ou estimula ações em direção ao ODS 11: tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

Neste aspecto, um dos entrevistados (E8) destacou a meta 11.2, de até 2030, proporcionar o acesso a sistemas de transporte seguros, acessíveis, sustentáveis e a preço acessível para todos, melhorando a segurança rodoviária por meio da expansão dos transportes públicos, com especial atenção para as necessidades das pessoas em situação de vulnerabilidade, mulheres, crianças, pessoas com deficiência e idosos, está diretamente relacionado à atividade principal desempenhada pela companhia.

Muito embora tenham sido apontadas outras correspondências, como por exemplo 5 votos com o ODS 4, de assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos, é possível afirmar que a corrupção (e o suborno) gera reflexos negativos sobre o desenvolvimento em todos os seus aspectos: econômico, social, político e cultural, o que tornaria lógica a correção das ações antissuborno com toda e qualquer meta do objetivo sustentável e à sustentabilidade.

Conforme citado anteriormente no referencial teórico, segundo Hayashi¹⁰ (2012), o fundamento para a afirmação anterior está consubstanciada no fato de que índices maiores de corrupção estão atrelados ao maior risco do país, redução dos investimentos produtivos, internos e externos, menores níveis de produto interno bruto per capita, de competitividade e do potencial crescimento da economia, assim como na redução da eficiência do gasto público, em especial, dos sociais, o que repercute negativamente na escolaridade e no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Com isso, independentemente do número relações indicadas pelos respondentes, entende-se adequado relacionar o propósito do sistema de gestão

¹⁰HAYASHI, F. E. H. **O impacto da corrupção sobre o desenvolvimento dos países**. s. d. 23f. Dissertação (Especialista em Ciências Criminais). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, s. d. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d8ab1a52f058358b>. Acesso em: 20 ago. 2023.

antissuborno com todos os demais ODS, por se tratar de objetivos sistêmicos, integrados e que necessitam de coesão em sua elaboração, implementação e mensuração, em busca da sustentabilidade.

Em outro questionamento, que buscou relacionar a sustentabilidade e o sistema antissuborno, indagou-se aos respondentes como a companhia tem trabalhado para identificar as suas obrigações antissuborno e se, nesta atividade, há avaliação de impactos à sustentabilidade.

Muito embora tenham sido descritas diversas ações da companhia para identificar e implementar suas obrigações antissuborno (como parte integrante dos próprios requisitos do sistema), os respondentes foram unânimes na declaração de que a companhia ainda não possui um processo estruturado de avaliação de impactos à sustentabilidade.

Dentre as ações para a identificação e implementação das obrigações antissuborno, foram basicamente relacionados os requisitos do próprio sistema, tais quais mapeamento de partes interessadas, incluindo suas necessidades e expectativas, o processo de identificação, avaliação e tratamento de riscos, a realização de auditorias, os procedimentos de diligências em parceiros de negócios e fornecedores, os processos internos para detectar e tratar atos que possam atentar contra o sistema, a manutenção do canal de denúncias, dentre outros.

Um dos respondentes (E5) destacou que o impacto decorrente de um ato de corrupção seria catastrófico para a companhia, porquanto poderia gerar a impossibilidade ou impedimento de licitar ou firmar contratos com a administração pública, que representa a fatia majoritária de faturamento da companhia, atualmente. Enumerou-se também como possível impacto o dano de imagem e reputacional.

Informou-se ainda que, apesar de não possuírem um relatório estruturado de sustentabilidade, há diversas iniciativas da companhia no sentido de gerir impactos da sustentabilidade, citando-se como exemplos iniciativas relacionadas à logística reversa, gestão de resíduos sólidos, doação de parte do imposto de renda da companhia para doações (destinação social), iniciativas para atuar como player relevante na melhora segurança da segurança escolar (visando tratar desastres em escolas), dentre outras.

De outro lado, informou-se que a companhia tem observado um movimento crescente nas exigências de clientes por práticas e relatórios de sustentabilidade

(como o preenchimento de formulários e relatórios socioambientais), onde infelizmente ainda não são abordados aspectos antissuborno.

Portanto, muito embora haja clara associação entre as ações antissuborno e a promoção por sustentabilidade, os respondentes foram unânimes no sentido de que há de se avançar em direção à medição dos impactos à sustentabilidade, decorrentes das atividades da companhia objeto do estudo de caso.

4.4 SUSTENTABILIDADE COMO VALOR, OBJETIVO E ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Durante o estudo de caso, indagou-se aos entrevistados se, dentre os valores, objetivos e estratégias da companhia, está significativamente enumerada a sustentabilidade ou o desenvolvimento sustentável.

Apesar de negarem que estejam enumerados explicitamente, identificando inclusive uma oportunidade de melhoria interna, conforme destacado por boa parte deles, declararam que enxergam correlações entre a sustentabilidade, o desenvolvimento sustentável e os valores corporativos vigentes, enumerando ainda exemplos de objetivos e estratégias neste mesmo sentido.

Um dos diretores (E2) afirmou, por exemplo, que muitos dos valores da companhia estão voltados à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável. Enumerou os valores “o cliente é o principal vetor de nossas ações” e “entregamos o que prometemos”, justificando que só possuem negócios sustentáveis pois atendidas as expectativas, necessidades e obrigações assumidas pela companhia junto aos clientes.

Complementou que os negócios mais rentáveis para a companhia são aqueles em que há uma relação continuada, atuando no mesmo cliente em mais de um único ciclo comercial (ou contrato).

O mesmo esclareceu também que, como integram um mercado de nicho (específico e bem segmentado), procuram valorizar, contratar e reter os melhores talentos, para que permaneçam na companhia. Segundo ele, pessoas talentosas, motivadas e engajadas com o longo prazo, possuem a preocupação e o desejo em estar em um ambiente sustentável, o que estaria relacionado a mais um valor da companhia: “valorizamos talentos”.

De outro ponto, destacou que em seu entendimento, franqueza é a base de relacionamentos saudáveis e sustentáveis, seja com clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas ou parceiros de negócios, elencando mais um valor corporativo relacionado: “valorizamos franqueza e lealdade”, que está inclusive intrinsecamente relacionado com o sistema de gestão antissuborno, ao deixar claro que não desejam relações negociais, corruptas, desleais ou ilegais.

Outro entrevistado (E5) declarou que a sustentabilidade é um dos principais objetivos do negócio, ainda que a palavra sustentabilidade ou o desenvolvimento sustentável não estejam expressamente declarados.

Em outra entrevista (E6), no mesmo sentido, declarou-se que a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são indissociáveis e intrínsecos às atividades da companhia, seja em relação aos seus valores, objetivos ou estratégias.

Este mesmo entrevistado justificou que a companhia possui mais de 30 anos de história e só haveria uma justificativa: o alinhamento de valores, objetivos e estratégias em direção à sustentabilidade, o que estaria inclusive relacionado à sua visão: “maximizar valor a todos os envolvidos em sua jornada”.

Ainda nas respostas relacionadas à mesma temática, outro diretor (E8) afirmou que no planejamento estratégico do ano de 2016, enumeraram a conquista da certificação na NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017 como um dos objetivos para ser alcançado até o ano de 2022, no sentido de mais uma ação clara da companhia em direção à sustentabilidade, pontuando que atingiram este objetivo (certificação) ainda no ano de 2019.

Outra interessante intelecção extraída durante as interações com os entrevistados fora a visão de que a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável estão relacionados ao core business da companhia: a segurança no trânsito.

Um entrevistado (E9) sustentou que as soluções desenvolvidas pela companhia atuam em defesa da vida, e que contribuem diretamente com outro objetivo do desenvolvimento sustentável da ONU, o de nº. 3, saúde e bem-estar, que visa assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.

A meta 3.6 do referido ODS é a de reduzir pela metade as mortes e os ferimentos globais por acidentes em estradas, até o ano de 2020. Segundo o Instituto

de Pesquisa Aplicada (IPEA)¹¹, a meta global foi considerada inviável, especialmente porque levava em conta um período de apenas 5 anos para o seu atingimento (2015 é o ano-base para verificação do cumprimento dos ODS). O prazo de 2020 foi estipulado devido a outro acordo anterior (Década de Ação pela Segurança no Trânsito 2011-2020).

No cenário brasileiro, a meta foi alterada tendo em vista a audiência pública que ocorreu no dia 23 de maio de 2018 na Câmara dos Deputados para discussão do Plano Nacional de Redução de Mortes e Lesões no Trânsito (PNATRANS) com a presença do Ministério da Saúde, Polícia Rodoviária Federal, Associação dos Departamentos Estaduais de Trânsito-Detrans e do Presidente do Fórum Nacional dos Conselhos Estaduais de Trânsito (FOCOTRAN).

Na ocasião, ficou definida a meta de reduzir a mortalidade e lesões no trânsito em 50% (pela metade) até 2030 no Brasil.

Diante do que fora amalhado, muito embora a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável permeiem os valores, objetivos e estratégias da companhia avaliada, na visão dos entrevistados, identificou-se a possibilidade de melhorias, ao eventualmente indicá-los expressa e explicitamente, como forma de contribuir com a conscientização e ações neste sentido.

4.5 TEORIA DA PRÁTICA, SUSTENTABILIDADE E ANTISSUBORNO

Na busca pelo enriquecimento da pesquisa, procurou-se perquirir, além dos objetivos dos sistemas de gestão antissuborno e a relação deste com a sustentabilidade, por diferentes aspectos, que não somente os requisitos da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, avaliando-se o estudo de caso sob o quadrante da teoria da prática, devidamente abordada no referencial teórico, anteriormente apresentado.

Justamente em razão disso, utilizando-se do conceito de prática de Schatzki (2001, 2002), indagou-se se, em suas diferentes perspectivas, seria possível aos entrevistados identificar atividades humanas, individuais ou coletivas, diversas dos

¹¹ INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **3 Saúde e Bem-estar**. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods3.html> Acesso em: 17 ago. 2023

requisitos do sistema antissuborno, mas que seriam imprescindíveis para que o mesmo promovesse a sustentabilidade na companhia.

A pergunta gerou profunda reflexão em grande parte dos entrevistados. Muito embora alguns deles não tenham conseguido responder (E1 e E4), acredita-se por adotarem uma visão de estrito atendimento aos requisitos da norma, várias considerações foram válidas para o estudo de caso.

Um dos entrevistados (E2) pontuou que a cultura corporativa da companhia seria um elemento estranho ao sistema antissuborno da companhia, o que na realidade diverge dos dizeres da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, que por sua vez, destaca em mais de uma oportunidade, que a “natureza da cultura de uma organização é crucial para o sucesso ou falha de um sistema de gestão antissuborno” (ABNT, 2017, p. 8).

E não é só, a diretriz técnica também impõe como responsabilidade da alta direção (item 5.1.2), “promover uma cultura antissuborno apropriada dentro da organização” (ABNT, 2017).

Ainda assim, as ponderações do entrevistado permanecem válidas, principalmente por pontuar que aspectos culturais necessitam de constante atenção na companhia, e que eles não se restringem ao processo de treinamento, conscientização e comunicação antissuborno.

O mesmo entrevistado exemplificou que criaram um projeto interno batizado de “banquinha da confiança”, onde são comercializados itens alimentícios diversos, sem a supervisão direta em um colaborador em tempo integral, onde aquele que deseja adquirir um produto fica integralmente responsável pelo pagamento e eventual coleta de troco, como forma de “colocar em prática o compliance”, entendo que esta medida ajuda no desenvolvimento cultural antissuborno da companhia.

Em outra entrevista (E5), chamou-se a atenção para a definição do modelo de gestão, voltado para a conformidade. O entrevistado detalhou o processo de recrutamento e seleção, na busca por pessoas com valores e princípios éticos alinhados aos da companhia. Exemplificou ainda a importância da avaliação do posicionamento dos candidatos em redes sociais, que poderia identificar o (des)alinhamento de valores e princípios entre eles e a companhia.

Mais uma vez, fora abordada prática integrante do sistema de gestão da companhia, devidamente prevista pela norma técnica regente, consistente nos procedimentos de diligência para contratação de pessoal (item 7.2.2) (ABNT, 2017).

Observe-se os dizeres da norma, especificamente neste sentido (alínea “a” do item 7.2.2.2): a organização deve implementar procedimentos que prevejam que “a *due diligence* seja conduzida nas pessoas antes de elas serem contratadas, e no pessoal antes de serem transferidos ou promovidos pela organização, para verificar, tanto quanto possível, se é apropriado contratá-los ou realocá-los e se é razoável acreditar que eles cumprirão com a política antissuborno e com os requisitos do sistema de gestão antissuborno” (ABNT, 2017).

Ainda na busca por práticas diversas dos requisitos da norma NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, outros entrevistados destacaram que o grande desafio para o atingimento da sustentabilidade e dos objetivos antissuborno é o senso de comprometimento em favor do que é certo, de todos aqueles que representam a companhia (E6).

O comprometimento também é um valor recorrentemente mencionado na diretriz técnica antissuborno, de acordo com os seus itens 5.1 (liderança e comprometimento), 8.6 e A.14 (comprometimentos antissuborno) (ABNT, 2017), ou seja, mais uma vez indicando que a norma aborda práticas relevantes, na visão dos respondentes.

Em outras entrevistas (E8, por exemplo), realizou-se considerações a respeito do histórico da companhia e da forma compartilhada de gestão, enaltecendo a tomada de decisão descentralizada, que sempre busca envolver todas as lideranças impactadas pelos fatos avaliados.

Segundo os respondentes, desde a sua fundação, que remonta a uma origem familiar (três irmãos fundadores), essa prática é adotada, pois a companhia jamais possuiu um presidente ou diretor presidente, nem mesmo no conselho de administração. Citou-se como exemplo o chamado “comitê de performance”, órgão colegiado que acompanha e mede a performance dos colaboradores.

Outra prática conexas, no mesmo sentido, é o café com a diretoria, momento em que se estimula a comunicação, a cumplicidade, a lealdade e o envolvimento das lideranças e equipes da companhia.

Muito embora a norma aborda aspectos relacionados (como apoio [item 7] e comprometimento [item 5.1], formas de gestão compartilhada [item 5.3], tomada de decisão [item 5.3.3], treinamento e conscientização [item 7.3] e comunicação [item 7.4]), acredita-se que, de fato, a realidade de uma estrutura organizacional verticalizada, que promove a tomada de decisão descentralizada, e por conseguinte

promove o envolvimento, a cumplicidade e lealdade, fatores não abordados diretamente pela norma, mas representam uma realidade na companhia, contribuem para o atingimento dos objetivos do sistema de gestão antissuborno e, via de consequência, para a sustentabilidade (ABNT, 2017).

De outro vértice, abordando o conceito de Gherardi (2019), que define prática como as "formas de fazer as coisas juntos", indagou-se como os entrevistados compreendem essa realidade na companhia e se tais práticas contribuem para com a sustentabilidade.

Os respondentes foram unânimes ao testificar que as formas de fazer as coisas juntos na companhia contribuem para a sustentabilidade, descrevendo uma ampla pluralidade de práticas, exemplificadas abaixo.

Um dos entrevistados (E2) destacou que há alinhamento entre os valores corporativos, normativas internas e o comportamento de todo corpo funcional. Justificou ainda que há coesão nos comportamentos de fundadores, acionistas, diretores, gestores e demais colaboradores da companhia.

Destacou que a coesão no ambiente de trabalho é ratificada pelos resultados obtidos na pesquisa de clima da certificação *Great Place to Work* (GPTW), que aponta forte alinhamento da equipe em direção aos objetivos corporativos.

Além disso, o mesmo entrevistado relatou que atitudes não alinhadas aos valores ou objetivos corporativos são tratadas adequadamente e que, quando há suspeitas de violações conduta estas são denunciadas pelos próprios colaboradores, e analisadas pelo comitê de compliance, conforme processos estabelecidos pelo sistema de gestão antissuborno.

Outro respondente (E3) afirmou que as formas de fazer as coisas juntos na companhia podem ser resumidas em uma cultura de colaboração, que resulta em alinhamento e um ambiente corporativo leve.

Relembrou durante a entrevista que muitos colaboradores que saíram da companhia se arrependeram, relatando frustrações em novas oportunidades profissionais, momento em que eles pelos próprios (antigos colaboradores), destacaram a positiva cultura mantida pela companhia.

Em momento diverso, outro entrevistado (E6) destacou que a equipe da companhia é comprometida e honesta, justificando que a cultura seria o fator primordial para o estímulo ao bom comportamento e, conseqüentemente, para ações concretas em direção à sustentabilidade.

Assim como desenvolvido no tópico 4.4 desta dissertação, onde foram enumeradas diversas ações da companhia avaliada em direção à sustentabilidade, outro respondente destacou o que ele chamou de cultura de sustentabilidade, reiterando diversas ações, antes referenciadas.

O alinhamento, o diálogo, o respeito, a transparência e a honestidade, não somente para com a equipe, mas entre os líderes envolvidos nos debates e decisões, também foram enumerados por um dos respondentes como as formas de fazer as coisas na companhia avaliada, sempre em direção à sustentabilidade.

Outro exemplo que vai no mesmo sentido, mas apontado por outro respondente (E8) fora a prática reuniões internas de lideranças, onde se pratica o exercício de explorar as características de cada uma das equipes da companhia, no que chamam de “quem é o seu time”.

Segundo o mesmo entrevistado, a constante prestação de contas entre os gestores gera sinergia, reciprocidade de comprometimento, entre os líderes, exemplificando que exercem o que denominam de “tripé de entendimento”. Em situações complexas, em que não há acordo, procuram por mediadores, visando identificar a melhor tomada de decisão para a companhia, em direção à sustentabilidade do negócio.

Elencou-se ainda uma cultura de conformidade e integridade, decorrente de capacitação e comunicação constantes, destacando-se a confiança, abertura e liberdade exercida entre as lideranças e equipes da companhia.

A pesquisa também procurou identificar, questões internas e externas que contribuíram (ou contribuem) para alcançar os resultados pretendidos pelo sistema de gestão antissuborno, em direção à sustentabilidade. No âmbito interno, afirmou-se que as seguintes questões (QUADRO 3):

Quadro 3 – Questões internas para alcançar resultados pretendidos pelo sistema antissuborno em direção à sustentabilidade

continua

ITEM	QUESTÕES INTERNAS
1	Implementação da cultura de conformidade antissuborno, além da implementação de políticas e controles relacionados;
2	Natureza do serviço prestado (fiscalização eletrônica de trânsito) e a dependência de contratos com a administração pública;

Quadro 3 – Questões internas para alcançar resultados pretendidos pelo sistema antissuborno em direção a sustentabilidade

conclusão

ITEM	QUESTÕES INTERNAS
3	A companhia já possuir as outras certificações ISO 9001 (Qualidade) e ISO 27001 (Segurança da Informação), facilitando, do ponto de vista metodológico, a adequação à Norma ISO 37001 (Antissuborno);
4	Treinamento e conscientização sobre a temática;
5	Disponibilização e gestão dos canais de denúncias;
6	Envolvimento de diversas partes interessadas;
7	Adesão de todo pessoal às normativas internas;
8	Atuação do comitê de compliance;
9	Horizontalização da importância do tema;
10	Já possuírem controles internos relacionados ao sistema antissuborno;
11	Necessidade de processos e controle dos riscos relacionados ao suborno e outras fraudes internas;
12	Ajuste da cadeia de valores;
13	Definição e divulgação de regras de conduta para todos aqueles que representam direta ou indiretamente a companhia;
14	Clareza a respeito das obrigações de conduta e de compliance;
15	A certificação do sistema antissuborno;
16	A determinação da alta direção em implementar o sistema;
17	Controles internos fortes eficazes;
18	Documentação e evidências relacionadas aos mecanismos e procedimentos do sistema antissuborno.

FONTE: O autor (2023)

Já no âmbito externo, os entrevistados arrolaram que as seguintes questões contribuíram (ou contribuem) para o alcance dos resultados pretendidos pelo sistema de gestão antissuborno, em direção à sustentabilidade (QUADRO 4):

Quadro 4 – Questões externas para alcançar resultados pretendidos pelo sistema antissuborno em direção à sustentabilidade

continua

ITEM	QUESTÕES EXTERNAS
1	Lei Anticorrupção Brasileira;

Quadro 4 - Questões externas para alcançar resultados pretendidos pelo sistema antissuborno em direção à sustentabilidade

conclusão

ITEM	QUESTÕES EXTERNAS
2	Visão de mercado de que a certificação antissuborno poderia ser um diferencial competitivo (circunstância que se concretizou em diversas legislações nacionais, inclusive na nova lei de licitações brasileira);
3	Início da responsabilização objetiva das empresas por atos praticados contra a administração pública;
4	Operação Lava-Jato, que gerou grande impacto nas relações entre empresas e os clientes estatais, que passaram a ter maior grau de formalidade e controle por parte dos Tribunais de Contas e Ministério Público;
5	Solicitações ou exigências de clientes, tanto privados quanto públicos;
6	Editais de licitação pública, que exigem cumprimento das exigências de compliance e antissuborno;
7	Necessidade de disseminação de publicidade para os parceiros de negócio e fornecedores em relação à temática de compliance;
8	Treinamentos com parceiros externos;
9	Termos de contratos de joint ventures e consórcios firmados pela companhia;
10	Movimentos e estímulos de mercado, por adesão;
11	Portais da transparência;
12	Mudanças temporais e culturais.

FONTE: O autor (2023)

Durante as entrevistas, indagou-se também a respeito de quais questões internas e externas eventualmente geraram (ou geram) barreiras ou dificuldades para alcançar os resultados pretendidos pelo sistema de gestão antissuborno. No âmbito interno, foram arroladas (QUADRO 5):

Quadro 5 – Questões internas para alcançar resultados pretendidos pelo sistema antissuborno

continua

ITEM	QUESTÕES INTERNAS
1	A própria implementação adequada e equilibrada do sistema antissuborno, criação das políticas, procedimentos e controles adequados;
2	Resistência na feitura de treinamentos ou atividades obrigatórias;

Quadro 5 - Questões internas para alcançar resultados pretendidos pelo sistema antissuborno
conclusão

ITEM	QUESTÕES INTERNAS
3	As mudanças culturais nas áreas de negócios foram mais desafiadoras, pois passou-se a conviver com maior número de controles nas atividades comerciais e operacionais da companhia para adequação ao sistema e legislação antissuborno;
4	Ansiedades e incertezas durante o período lava-jato, o que foi superado com muitas discussão e alinhamento entre acionistas, diretoria, gestores e demais colaboradores;
5	A intenção pessoal de violar as regras e efetivamente praticar o suborno ou a corrupção;
6	Burocracia e morosidade operacional gerada pelos processos e controles relacionados à norma antissuborno;
7	Visão negativa gerada pelos processos e controles relacionados à norma antissuborno;
8	Compreensão a respeito do sistema antissuborno e como ele se relaciona com os objetivos da companhia;
9	Mapeamento assertivo e gerenciamento de riscos;
10	Monitoramento e análise crítica sobre o sistema e sua eficácia;
11	Parceiros de negócio que não aceitaram os critérios e controles de compliance da companhia;
12	Integrar de forma fluída os controles do sistema antissuborno junto aos demais processos operacionais da companhia.

FONTE: O autor (2023)

Já no âmbito externo, foram arroladas as seguintes questões de geraram (ou geram) barreiras ou dificuldades para alcançar os resultados pretendidos pelo sistema de gestão antissuborno (QUADRO 6):

Quadro 6 – Questões externas para alcançar resultados pretendidos pelo sistema antissuborno
continua

ITEM	QUESTÕES EXTERNAS
1	Resistência de contrapartes, em especial parceiros de negócio, no preenchimento de formulários de diligência, fornecimento de certidões, dentre outros controles e requisitos de compliance;
2	Informalidade (ou falta de estruturação profissional) de alguns parceiros de negócio (especialmente os pequenos);
3	Aumento de custo para a contratação de parceiros de negócio mais estruturados, aptos a cumprir os controles e requisitos de compliance;
4	Maior volume de controles e maior nível de formalidade para realização de negócios;

Quadro 6 - Questões externas para alcançar resultados pretendidos pelo sistema antissuborno

conclusão

ITEM	QUESTÕES EXTERNAS
5	Falta de conscientização e entendimento sobre os objetivos e resultados do sistema de compliance por alguns terceiros e parceiros de negócio;
6	Burocracia em relação à fornecedores e prestadores de serviço;
7	Impactos em prazos operacionais em contratos decorrentes do cumprimento dos controles e requisitos de compliance;
8	Modelo de negócios dependente de consórcios (inclusive fora do país);
9	Empresas consorciadas não possuem a mesma maturidade interna no aspecto antissuborno;
10	Cultura do local onde está sendo prestado o serviço ou onde fora pactuado o contrato. Considerações de que em certos locais, a cultura tenta se sobrepor aos regimentos de compliance. Em alguns locais, gestores públicos ainda “tentam” agir em desconformidade. O mesmo também ocorre em algumas empresas privadas, onde tentam encontrar alternativas para burlar controles e regimentos de compliance;
11	Mudanças governamentais (em todos os âmbitos e aspectos: termos de mandatos, novas políticas de governo. Impactos decorrentes de ações do executivo, legislativo e judiciário);
12	Afrouxamento das penalidades e sanções anticorrupção;
13	Mudança nos critérios de fiscalização da administração pública;
14	A falta de percepção dos clientes quanto a necessidade de ver o compliance como fator relevante para sustentabilidade nos negócios.

FONTE: O autor (2023)

Ainda na avaliação de fenômenos e/ou comportamentos (práticas) que ocorrem dentro da companhia, que possam agregar a promoção do combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável (ODS 16, meta 16.5), podem ser observados no Quadro 7.

Quadro 7 – Comportamentos que agregam no combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável

continua

ITEM	COMPORTAMENTO
1	Abertura e facilidade de acesso às pessoas, incluindo aos membros da alta direção;
2	A banquinha da confiança;
3	Cultura de colaboração;

Quadro 7 - Comportamentos que agregam no combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável

conclusão

4	Ambiente leve;
5	Valores de compromisso e honestidade;
6	Controles e processos aplicáveis, aprovações e alçadas;
7	Não realizar a contratação de colaboradores com vínculo com administração pública;
8	Treinamentos, conscientização, auditorias;
9	Frequência em que o tema entra em debate;
10	Posicionamento pessoal dos diretores sobre o código de conduta e importância do compliance;
11	Linguagem apropriada e adaptada junto aos diferentes públicos da companhia, empenhada pelos diretores;
12	Decisões compartilhadas (bem do todo e não de determinada pessoa ou área);
13	Maturidade das posturas individuais;
14	Elaboração e manutenção de processos que refletem a realidade operacional;
15	Unificação do processo de compras;
16	Consciência do pessoal a respeito da importância de controles apropriados para a gestão do antissuborno;
17	Segregação de funções e alçadas de aprovação;
18	Comprometimento e alinhamento da equipe para com as normas de conduta;
19	Cultura de conformidade;
20	Hierarquia verticalizada;
21	Incentivo ao diálogo e liberdade de reportar preocupações de compliance.

FONTE: O autor (2023)

Já em relação a fenômenos e/ou comportamentos (práticas) que ocorrem dentro da companhia, que possam dificultar a promoção do combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável (ODS 16, meta 16.5), destacou-se (QUADRO 8):

Quadro 8 – Comportamentos que dificultam o combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável

continua

ITEM	COMPORTAMENTOS
------	----------------

Quadro 8 - Comportamentos que dificultam o combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável

conclusão

1	Ações individuais em desconformidade com leis e normas internas;
2	Ações não compliance de terceiros;
3	Violação intencional (decorrente de racionalização ou pressão, por exemplo);
4	Processos morosos, decorrentes de controles internos antissuborno;
5	Falta de entendimento de importância dos processos e dos controles antissuborno;
6	Comunicação exacerbadamente formal, pouca descontração e informalidade nas comunicações;
7	Prática de atos irregulares ou ilegais pelo pessoal;
8	Capilaridade da operação (atuação em todo território nacional e exterior);
9	Tamanho da Companhia;
10	Diversidade cultural;
11	Diversos ambientes sociais e culturais em que a companhia está inserida;
12	Escolha de fornecedores que não estejam em conformidade legal e são contratados para reduzir custos.

FONTE: O autor (2023)

A pesquisa também procurou identificar, na visão dos respondentes, por fenômenos e/ou comportamentos (práticas), que ocorrem fora da companhia, que possam agregar promoção do combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável (ODS 16, meta 16.5). Neste sentido, relacionou-se (QUADRO 9):

Quadro 9 – Comportamentos fora da companhia que agregam no combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável

continua

ITEM	COMPORTAMENTO
1	Legislação e regulamentação de obrigações anticorrupção/antissuborno.
2	Clientes têm adotado códigos de conduta que não permitem o recebimento de brindes, presentes e cortesias, como o custeio de almoços ou jantares, ainda que com o objetivo de negócios;
3	Reuniões com portas abertas nos órgãos públicos, ou presença de mais de uma pessoa nas reuniões;
4	A facilidade de acesso à informação, inclusive com a finalidade de consulta a mídias negativas;
5	Possibilidade de consultas às redes sociais (posicionamentos e posturas);

Quadro 9 - Comportamentos fora da companhia que agregam no combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável

conclusão

6	Posicionamento político e de governantes;
7	<i>Eforcement</i> do governo e contrapartes;
8	Exigências de clientes e do mercado;
9	Responsabilização pessoal dos gestores pela não conformidade;
10	Movimentos sociais organizados antissuborno;

FONTE: O autor (2023)

De outro lado, os entrevistados também pontuaram fenômenos e/ou comportamentos (práticas), que ocorrem fora da companhia, que podem dificultar a promoção do combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável (ODS 16, meta 16.5) (QUADRO 10).

Quadro 10 – Comportamentos fora da companhia que dificultam o combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável

ITEM	COMPORTAMENTO
1	Pressão do corruptor;
2	Exageros nas posturas de órgãos de controle e legislativos, que muito embora alinhadas às práticas de prevenção de suborno, têm atrasado projetos que são importantes para as cidades e rodovias (afeta a eficácia das instituições);
3	Vontade dos parceiros de negócio em violar o compliance;
4	Pressão por parte de agentes públicos (ligações telefônicas com ameaças);
5	Posturas em redes sociais, que podem dificultar o combate à corrupção;
6	Posicionamento político e de governantes;
7	Falta de troca de experiências (benchmarking) sobre compliance antissuborno;
8	Decisões governamentais;
9	Comprometimento do combate à corrupção no posicionamento do governo;
10	Presidente ex-presidiário, condenado diversas vezes por corrupção, voltando ao poder;
11	Cultura da localidade em que estão atuando.

FONTE: O autor (2023)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos dados e análises registradas, Identificou-se como o sistema de gestão antissuborno, na perspectiva da NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, age como promotor da sustentabilidade, a partir do Objetivo do Desenvolvimento Sustentável 16 – meta 16.5, em indústria de soluções em fiscalização e gestão de trânsito, localizada em Pinhais/PR.

Em resposta ao objetivo geral da pesquisa, os respondentes das entrevistas realizadas foram unânimes em reconhecer, não somente a adoção de novas prática organizacionais em direção à sustentabilidade, a partir da implementação do sistema de gestão antissuborno na companhia, mas também foram capazes de relacionar, direta ou indiretamente, as ações antissuborno com contribuintes em favor de outros objetivos do desenvolvimento sustentável, além do ODS 16.

Ademais, observou-se que grande parte das ações organizacionais implementadas na companhia, sob a perspectiva do sistema de gestão antissuborno e direcionadas à sustentabilidade, estão devidamente enumeradas nos requisitos da diretriz técnica NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, como a cultura de integridade e conformidade, dentre outros mecanismos e procedimentos antissuborno.

Isso porque, ao buscar explorar os conceitos decorrentes da teoria da prática, indagando-se, por exemplo, se era possível identificar atividades humanas, individuais ou coletivas, diversas dos requisitos do sistema antissuborno, mas que seriam imprescindíveis para que o mesmo promovesse a sustentabilidade na companhia, quase todos os respondentes abordaram aspectos relacionados aos requisitos da referida normativa, conforme destacado durante o desenvolvimento da pesquisa.

Os aspectos destacadamente não abordados pela normativa NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017 foram a estrutura organizacional verticalizada, promovendo a tomada de decisão descentralizada, assim como valores, princípios, emoções e sentimentos dos respondentes, que, de acordo com o entendimento dos mesmos, contribuem para com os objetivos das ações antissuborno e, via de consequência com a sustentabilidade, tais como envolvimento, alinhamento, diálogo, abertura, liberdade, coesão, cumplicidade, confiança, sinergia, reciprocidade, colaboração, comprometimento, lealdade, honestidade, respeito, transparência, prestação de contas, mediação e o bom

comportamento, o que poderia ser traduzido como as "formas de fazer as coisas juntos" na companhia, em direção à sustentabilidade.

Neste mesmo sentido, a NBR ISO 37301 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2021, que trata a respeito dos sistemas de gestão de compliance (sem o escopo delimitado nas práticas antissuborno), apresenta evolução em relação à NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, e de certa forma ratifica o que fora encontrado neste trabalho, ao enumerar como objetivos do sistema de compliance: a integridade, a cultura organizacional, a conformidade, a reputação, os valores e a ética. Além disso, ela também apresenta como princípios para o atingimento de qualquer sistema de compliance, a integridade, a boa governança, a proporcionalidade, a transparência, a responsabilidade e a sustentabilidade, indicando, inclusive, a possibilidade de melhoria ou complementação da própria diretriz técnica antissuborno.

A mesma normativa, mais recente e reformulada (NBR ISO 37301 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2021), justifica que a abordagem de compliance de uma organização é moldada pela liderança, por meio da aplicação de valores centrais e padrões geralmente aceitos de boa governança, de ética e da comunidade e que incorporar o compliance no comportamento das pessoas que trabalham para uma organização depende acima de tudo da liderança em todos os níveis e dos valores claros de uma organização, assim como do reconhecimento e implementação de medidas para promover o comportamento de compliance. Se este não for o caso em todos os níveis de uma organização, há um risco de não compliance.

Como se não bastasse, durante a pesquisa, procurou-se enumerar também questões internas e externas da organização, capazes de contribuir ou prejudicar os objetivos do sistema antissuborno, e por consequência a promoção da sustentabilidade.

Todos esses pontos, somados às possibilidades de aprimoramentos e melhorias internas identificadas pelos próprios respondentes, podem auxiliar diferentes organizações na implementação, manutenção e melhoria de seus respectivos sistemas de gestão antissuborno, em direção à sustentabilidade.

Por oportuno, destaque-se a possibilidade de menção expressa da sustentabilidade ou do desenvolvimento sustentável nos valores, objetivos e estratégias corporativas, e a necessidade da organização e documentação das

práticas de sustentabilidade, assim como da gestão dos impactos à sustentabilidade (mediante a elaboração de relatórios de sustentabilidade, por exemplo).

Outro fato relevante e que merece constar na conclusão deste projeto de pesquisa é que recentemente (2022), a mesma instituição (ABNT), publicou a ABNT PR 2030, que enumera conceitos, diretrizes, modelos de avaliação e direcionamentos para organizações a respeito de práticas recomendadas de sustentabilidade, sob as perspectivas ambiental, social e de governança (ESG), o que corrobora com os vieses de sustentabilidade dos sistemas de gestão. Certamente, a ABNT PR 2030 auxiliará as organizações em direção aos objetivos do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade, de maneira ainda mais abrangente e detalhada que um outro sistema de gestão, isoladamente, tanto é que fora desenvolvida considerando os seguintes documentos formativos:

- ABNT NBR ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade
- ABNT NBR ISO 14001 – Sistemas de gestão ambiental
- ABNT NBR 16001 – Responsabilidade social
- ABNT NBR ISO 26000 – Diretrizes sobre responsabilidade social
- ABNT NBR ISO/IEC 27001 – Sistemas de gestão da segurança da informação
- ABNT NBR ISO 31000 – Gestão de riscos
- ABNT NBR ISO 37000 – Governança de organizações
- ABNT NBR ISO 37001 – Sistemas de gestão antissuborno
- ABNT NBR ISO 37301 – Sistemas de gestão de compliance
- ABNT NBR ISO 50001 – Sistemas de gestão de energia
- ISO 45001 – Sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional

E por fim, no desenvolvimento do produto técnico e tecnológico decorrente da pesquisa, este autor desenvolverá um artigo científico para organizações estimularem, e de fato aplicarem, os aspectos destacadamente não abordados pela normativa NBR ISO 37001 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 2017, com foco nos valores, princípios, emoções e sentimentos dos respondentes, que contribuem para com os objetivos das ações antissuborno e, via de consequência com a sustentabilidade, já descritos nos parágrafos anteriores.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R. V., CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance worldwide: What is the trigger? **Organization Studies**, v. 25, n. 3, p. 415-443, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840604040669> Acesso em: _____
- AGUILERA, R. V., DESENDER, K., BEDNAR, M. K., LEE, J. H. Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate Governance. **Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 483-573, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024503> Acesso em: _____
- AGUILERA, R.V., FILATOTCHEV, I., GOSPEL, H., JACKSON, G. An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities. **Organization science**, v. 19, n. 3, p. 475-492, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0322> Acesso em: _____
- ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2016.
- ANDRADE, M. C. DE; CASTRO, H. U. Governança Corporativa e seu discurso: estudo de um texto do Relatório de Sustentabilidade do Santander S.A. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, v. 5, n. 2, p. 118, 2016.
- ASHLEY, P. A. Gestão ecocêntrica e consumo responsável: Desafios para a responsabilidade social corporativa, *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 27, p. 2-11, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 14001**: Sistemas de gestão ambiental - Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, 2015a.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9001**: Sistemas de Gestão de Qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro, 2015b.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 45001**: Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho. Rio de Janeiro, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). Prática Recomendada: **ABNT PR 2030**: Ambiental, social e governança (ESG) — Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações / Associação Brasileira de Normas Técnicas. – Rio de Janeiro: ABNT, 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 37001**: Sistema de Gestão Antissuborno: Requisitos com orientações para uso: Referências. Rio de Janeiro, 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 37301**: Sistema de gestão antissuborno. Rio de Janeiro, p. 2. 2021.

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE). **Fraude Ocupacional 2022**: um relatório para as nações. Disponível em: <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/> Acesso em: 5 ago. 2023

BEBCHUK, L. A., WEISBACH, M. S. The state of corporate governance research. **The Review of Financial Studies**, v. 23, n. 3, p. 939-961, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhp121> Acesso em: _____

BEZERRA, M. do C. L.; BURSZTYN, M. (Coordenadores). **Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento Sustentável**: subsídios à elaboração da Agenda 21 brasileira. Brasília: Ministério do Meio Ambiente; Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis; Consórcio CDS/UnB/Abipti, 2000.

BISPO, M. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 13-33, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/10058/7193> Acesso em: 7 fev. 2023

BRANDÃO, R. Caso Americanas: Temos a maior fraude da história corporativa do Brasil, diz Verde. **Revista Exame**, 2023. Disponível em: <https://exame.com/invest/mercados/caso-americanas-temos-a-maior-fraude-da-historica-corporativa-do-brasil-diz-verde/> Acesso em: 7 fev. 2023

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jul. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm Acesso em: 12 dez. 2021

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 ago. 2013 Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 12 dez. 2021

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR**. Brasil: Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf> Acesso em: 7 mai. 2022

BRASIL. Lei ordinária n. 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 jun. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm Acesso em: 7 mai. 2022.

BRIBERY ACT 2010. **Legislation**. Disponível

em: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>. Acesso em: 5 ago. 2023.

BUCH, C. T. de L. **Governança corporativa e valor de mercado**: uma proposta de modelo para empresas do setor de energia elétrica brasileira a partir de dados entre 2012 e 2016. 2018. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

CARVALHO, A. C.; BERTOCCELLI, R. de P.; ALVIM, T. C.; VENTURINI, O. **Manual de Compliance**. Segunda edição. Rio de Janeiro. Forense, 2020.

CHRISTOPHER, J. Corporate governance: A multi-theoretical approach to recognizing the wider influencing forces impacting on organizations. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 21, n. 8, p. 683-695, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.05.002> Acesso em: _____

CLAESSENS, S., YURTOGLU, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. **Emerging Markets Review**, v. 15, n. 1, p. 1-33, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002> Acesso em: _____

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, Governo Federal. Responsabilização de Empresas. **Lei anticorrupção**. Acordo de Leniência. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao/acordo-leniencia>. Acesso em: 2 mar. 2021

DEBBIO, A. D.; MAEDA, B. C.; AYRES, C. H. da S. (Coords). **Temas de anticorrupção e compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

DELL, G; MCDEVITT, A. **Exporting Corruption 2022**. Assessing enforcement of the OECD Anti-Bribery Convention. Disponível em: https://images.transparencycdn.org/images/2022_Report-Full_Exporting-Corruption_English.pdf Acesso em: 11 ago. 2023

FOREIGN CORRUPT PRACTICE ACT. **Act. Justice**. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>. Acesso em: 5 ago, 2023

GHERARDI, S. **Practice?** It's a matter of taste! *Management Learning*, v. 40, n. 5, p. 1-16, 2009. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507609340812> Acesso em: 11 ago. 2023

HAYASHI, F. E. H. **O impacto da corrupção sobre o desenvolvimento dos países**. s. d. 23f. Dissertação (Especialista em Ciências Criminais). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, s. d. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d8ab1a52f058358b>. Acesso em: 20 ago. 2023

HOLMSTROM, B., KAPLAN, S. N. (2001). Corporate governance and merger activity in the US: Making sense of the 1980s and 1990s. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 15, n. 2, p., 121-144, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1257/jep.15.2.121> Acesso em: _____

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **3 Saúde e Bem-estar**. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods3.html> Acesso em: 17 ago. 2023

KREUZBERG, F. VICENTE, E. F. R. Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, art. 3, pp. 43-66, janeiro/fevereiro, 2019.

MURPHY, A. **Foreign Corrupt Practices Act: A practical Resource for Managers and Executives**. Hoboken, NJ: Wiley & Sons, 2011.

NICOLINI, D. **Practice theory, work, and organization: An introduction**. OUP Oxford, 2013.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M. E. Sharpe, 2003.

ONU NEWS. **Dia Internacional contra a Corrupção mostra link com paz, segurança e desenvolvimento**, 2022. Disponível em: <https://news.un.org/pt/tags/dia-internacional-contra-corrupcao> Acesso em: 10 ago. 2023

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents. Paris: OECD. 2010. Disponível em: (<http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm> Acesso em: 5 ago. 2023

PIMENTEL, R.; NOGUEIRA, E. E. da S. Estudos baseados na prática: possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 25, n. 86. p. 350-370, jul/set. 2018. Disponível em: <https://redalyc.org/articulo.oa?id=400658719001> Acesso em: 5 ago. 2023

PINSKY, V. C., GOMES, C. M., & KRUGLIANSKAS, I. Metas brasileiras no Acordo de Paris: reflexões sobre o papel das universidades. **Rev. Gest. Ambient. Sustentabilidade-GeAS**, v. 8, n. 2, p. 335-362, 2019.

RESE, N.; BULGACOV, S.; FERREIRA, J. M.. Governance as practice: contributions to the concept of governance from the perspective of social practice. **Business and Management Review**, v. 4, n. 7, 2015.

ROCHA, D. S. R. da.; QUATTRINI, L. T.(cord.). **Série Gvlaw - Direito Societário: Fusões, aquisições, reorganizações societárias e due diligence**, Editora Saraiva, 2012.

SACHS, I. **Desenvolvimento Sustentável, Bio-Industrialização Descentralizada e Novas Configurações Rural-Urbanas. Os casos da Índia e do Brasil.** In: Vieira, P. F. e Weber, J. (orgs.) *Gestão de recursos naturais renováveis e desenvolvimento: Novos desafios para a pesquisa ambiental.* São Paulo: Cortez, 1997.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado.** Rio de Janeiro: Garamound, 2008.

SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. *The practice turn in contemporary London:* Routledge, 2001.

SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. *Organization Studies*, v. 27, n. 12, p. 1863-73, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840606071942>. Acesso em 10/05/2023.

SCHATZKI, Theodore R. A primer on practices: Theory and research. In: *Practice-based education.* Brill, 2012. p. 13-26. Disponível em: <https://brill.com/display/book/9789462091283/BP000003.xml>. Acesso em: 10/05/2023.

SILVA, C. S.; MOSKALENKO, A. S. A evolução dos Sistemas de Gestão Normativos ISO rumo à Sustentabilidade. **EDITORES**, p. 37, 2020.

SIMÃO, V. M.; VIANNA, M. P. **O Acordo de Leniência na Lei Anticorrupção: Histórico, desafios e perspectivas.** São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL - BRASIL. **Convenção da OCDE:** Brasil recua no combate à corrupção internacional, 2022. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/posts/convencao-da-ocde-brasil-recua-no-combate-a-corrupcao-internacional/> Acesso em: 30 jan. 2023

UNITED NATIONS. *United Nations Convention against Corruption.* New York. 2004. Disponível em: http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf Acesso em: 5 ago. 2023

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de Sustentabilidade:** Uma análise comparativa. 2002. 250f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

ZENKNER, M. Integridade Governamental e Empresarial. In: *Um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal.* Belo Horizonte: Forum. 2019.

APÊNDICE 1 - INFORMAÇÕES DOS ENTREVISTADOS

ENTREVISTADO	DATA ENTREVISTA	E-MAIL ENTREVISTADO	CARGO/FUNÇÃO
1	08/08/2023	g*****@*****m	Gerente de Controladoria e Finanças
2	08/08/2023	r****@*****m	Diretor Administrativo
3	09/08/2023	j****@*****m	Gerente de Contratos
4	09/08/2023	m*****@*****m	Gerente Jurídica
5	09/08/2023	v*****@*****m	Gerente de Recurso Humanos
6	09/08/2023	d*****@*****m	Gerente de Marketing e Comunicação Interna
7	10/08/2023	a*****@*****m	Gerente de Desenvolvimento, PPCP e Logística
8	10/08/2023	l*****@*****m	Diretor Comercial e Compliance Officer
9	11/08/2023	j*****@*****m	Gerente de Operações
10	11/08/2023	p*****@*****m	Gerente de Suporte Técnico
11	14/08/2023	j*****@*****m	Gerente Comercial
12	16/08/2023	e***@*****m	Coordenador do Sistema de Gestão Integrado

FONTE: O autor (2023)

APÊNDICE 2 - QUADRO DE CORRESPONDÊNCIAS ODS

Entrevistado	ODS																	n	Média
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
1				1				1	1	1		1				1	1	7	5,83
2								1		1	1	1				1	1	6	
3			1					1								1		3	
4	1	1		1				1		1						1		6	
5			1	1	1			1	1	1		1			1	1	1	1	0
6							1	1	1		1	1				1		6	
7				1				1			1	1				1		5	
8			1		1			1	1	1	1		1			1		8	
9			1						1		1	1				1		5	
10								1	1			1	1			1	1	6	
11											1	1				1		3	
12				1				1	1		1					1		5	
Totais	1	1	4	5	2	0	1	10	7	5	7	8	2	0	1	12	4		
	8%	8%	33%	42%	17%	0%	8%	83%	88%	42%	58%	67%	17%	0%	8%	100%	33%		

FONTE: O autor (2023)

APÊNDICE 3 - TEMAS E PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS

N	TEMAS	PERGUNTAS								
		9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	9.9
1	ANTI-SUBORNO	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	9.9
2	SUSTENTABILIDADE	6	8.1	12						
3	SUSTENTABILIDADE - ANTI-SUBORNO	15	15.1							
4	PRÁTICA - ANTI-SUBORNO	3	4	5	7	8				
5	PRÁTICA - ANTI-SUBORNO - SUSTENTABILIDADE	1	2	10	11	13	13.1	14	14.1	

FONTE: O autor (2023)

APÊNDICE 4 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 1

CODIFICAÇÃO PERGUNTAS	CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PRÁTICA/ANTI-SUBORNO/SUSTENTABILIDADE	CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PRÁTICA/ANTI-SUBORNO/SUSTENTABILIDADE	PRÁTICA/ANTI-SUBORNO
NÚMERO REFERENCIAL PERGUNTAS	1	2	3
ENTREVISTADO	<p>Em seu entendimento, é possível identificar a adoção de novas práticas organizacionais em direção à sustentabilidade, após a implementação do sistema de gestão antissuborno (compliance anticorrupção) na Companhia?</p> <p>Nota: entenda-se como sustentabilidade, práticas economicamente viáveis, ecologicamente corretas, culturalmente diversas e socialmente justas.</p>	<p>Caso seja possível identificar alguma nova prática organizacional em direção à sustentabilidade, após a implementação do sistema de gestão antissuborno (compliance anticorrupção) na Companhia, exemplifica alguma delas?</p>	<p>Em relação ao contexto da Companhia, quais questões internas e externas contribuíram (ou contribuem) para alcançar os resultados pretendidos do seu sistema de gestão antissuborno?</p>
1	Sim	<p>Em seu entendimento, as práticas de sustentabilidade decorrem de solicitações de clientes e fornecedores.</p>	<p>No externo, motivador foi a própria Lei Anticorrupção. A implementação do sistema de gestão foi um diferencial de mercado. No âmbito interno, a implementação da cultura de conformidade antissuborno, além da implementação de políticas e controles relacionados.</p>
2	Sim	<p>A implementação do SGAS trouxe padronização na avaliação de riscos relacionados aos negócios realizados pela companhia, em especial nos contratos com Governos. Decisões de fazer ou não negócios que eram tomadas de forma empírica, e sem o conhecimento completo dos riscos, que poderiam colocar em risco a continuidade dos negócios, agora são tomadas de forma melhor embasada e documentada pela companhia.</p>	<p>Pela natureza do serviço prestado - fiscalização eletrônica de trânsito – a dependência de contratos com o Governo é grande dentro da companhia. A publicação da Lei 12.846 em 2013, com a responsabilização das empresas por atos praticados contra a administração pública, foi um evento fundamental para iniciarmos o programa de compliance dentro</p>

			<p>da companhia. Na sequência, em 2014, a operação Lava-Jato gerou grande impacto nas relações entre empresas e os clientes Governamentais, na qual as relações passaram a ter maior grau de formalidade e controle por parte dos Tribunais de Contas e Ministério Público. Claramente, houve uma mobilização por parte de Governos e empresas para adequação à Lei 12.846, à medida que as fases da operação Lava-Jato efetuavam prisões e iniciavam processos contra entes públicos e empresas. Internamente, pela empresa já possuir as certificações ISO 9001 (Qualidade) e ISO 27001 (Segurança da Informação), do ponto de vista metodológico, a adequação à Norma ISO 37001 (Antissuborno) foi relativamente simples.</p>
3	Sim	<p>Sim, avançaram muito desde 2015. Desde 2019 estão incluindo parceiros de negócio nesse sistema e nos requisitos da Norma. Importante entender ambiente da norma. Trabalham muito com administração pública. Política de gestão de parceiros comerciais e due diligences, como exemplos de novas práticas. Parceiros consorciados e investidores.</p>	<p>Interno: treinamento e conscientização. Disponibilização de canais de denúncias. Envolvimento de diversas partes interessadas. Externas: treinamentos com parceiros externos, contratos e legislações, termos de administração de consórcios. Solicitações de clientes, tanto privados quanto públicos..</p>
4	Sim	<p>Sim, preocupações maiores relacionadas à conformidade com a Lei Anticorrupção.</p>	<p>Externo: a lei e os próprios editais de licitação pública, que exigem cumprimento das exigências de compliance e antissuborno. Internamente: a adesão de todo Pessoal às</p>

			normativas internas.
5	Sim	<p>Sim, do ponto de vista de sustentabilidade de negócio. Novas práticas de gestão e procedimentos internos.</p> <p>Dentro do conceito de sustentabilidade, o âmbito ambiental é o menos atendido. Programa de lideranças utilizando insumos do sistema. Canal de denúncias foi utilizado como decisões de gestão. Treinamentos também foram atualizados.</p>	<p>Internas: Treinamentos, cultura, atuação do comitê. Externas: Dar publicidade para os parceiros de negócio e fornecedores em relação à temática de compliance</p>
6	Sim	<p>Consegue identificar. A partir da implementação do sistema de gestão, possuem a preocupação de conformidade (justiça). Preocupações em relação à transparência. Preocupação em relação à comunicação. Da como exemplo a importância de comunicação sobre o que é sustentabilidade. Menciona também todos os processos e controles antissuborno.</p>	<p>Internas: Adesão do corpo funcional, horizontalização da importância do tema. Externas: Movimentos de mercado por adesão. Estímulo de mercado. Divulgação e conhecimento.</p>
7	Sim	<p>Sim, pertinente com a sustentabilidade.</p> <p>Contratação de frete, sistema de leilão para fazer as contratações.</p> <p>Homologação de fornecedores (sistema gira).</p> <p>Controles anticorrupção e antissuborno (preço, competição, transparência), due diligences. Relevância do combate à corrupção por parte da empresa.</p> <p>Banquinha da confiança.</p>	<p>Internas: Já possuíam controles internos que contribuíram com o sistema antissuborno. Externas: área técnica não possui relacionamento com agentes públicos. Legislação e regulamentação, portais da transferência. Mudanças temporais e culturais.</p>
8	Sim	<p>Considerações a respeito do histórico da companhia e da forma compartilhada de gestão. Tomada de decisão descentralizada. Não possuem presidente, sequer do conselho de administração. Cita como exemplo o Comitê de Performance, órgão colegiado que acompanha performance dos colaboradores. Claramente identifica. São diversas etapas. Além da sustentabilidade decorrente</p>	<p>Internas: Necessidade de processos e controle dos riscos relacionados ao suborno e outras fraudes internas. Ajuste da cadeia de valores. Externas: Lei Anticorrupção, porquanto grande parte do faturamento está voltado ao mercado público. Lava Jato.</p>

		da luta contra o suborno e corrupção, estão planejando expandir as ações da Companhia em direção da Sustentabilidade.	
9	Sim	<p>Sim, identifica. Contratos com cláusulas anticorrupção. Gestão de riscos de terceiros.</p> <p>Formalização da relação com terceiros. Práticas mais confiáveis e transparentes.</p>	<p>Internas: A própria implementação dos mecanismos e procedimentos de compliance contribuem para o atingimento aos objetivos. Treinamentos, regras de conduta. Ficou mais claro para todas as partes as obrigações de conduta e de compliance. Canais de denúncia.</p> <p>Externas: Advento da lei anticorrupção, atendimento à legislação.</p>
10	Sim	<p>Sim, código de conduta, postura perante o cliente e sociedade. Compromisso com o que é correto.</p> <p>Práticas vedadas, comportamentos adequados na relação com o cliente, por exemplo.</p>	<p>Internas: A própria implementação dos mecanismos e procedimentos de compliance contribuem para o atingimento aos objetivos, a certificação trouxe peso.</p> <p>Treinamentos, regras de conduta. Ficou mais claro para todas as partes as obrigações de conduta e de compliance. Externas: Advento da lei anticorrupção, atendimento à legislação. Lava jato, postura do órgão público.</p>

11	Sim	<p>Sim, identifica. Iniciaram em 2015, depois de regulamentada a lei anticorrupção. Empresas envolvidas na lava jato. Clientes estimularam.</p> <p>Entende que a implementação do sistema trouxe novas práticas em direção à sustentabilidade.</p> <p>Do ponto de vista operacional, implementaram cláusulas contratuais específicas de compliance (sustentabilidade), tanto para com clientes quanto para com prestadores de serviço e fornecedores.</p> <p>Controle das visitas realizadas pelo comercial (há registros). A própria Perkons passa por due diligences de compliance por parte do cliente.</p>	<p>Internas: A decisão da alta direção em implementar o sistema.</p> <p>Externas: O mercado passou a exigir, gerenciamento de riscos de corrupção.</p>
12	Sim	<p>Através da seleção de novos Parceiros de Negócios, tais como empreiteiros de obras, que estejam em conformidade legal e entregam em conformidade com o que foi projetado e com o mínimo de impacto a ambiente de implantação.</p>	<p>Internamente todas as nossas ações são pautadas dentro das diretrizes estabelecidas pela empresa, com controles fortes e diretrizes claras e documentadas.</p> <p>Externamente passamos a selecionar clientes, parceiros de negócios e terceiros com base em critérios avaliativos e monitoramento constante.</p>

FONTE: O autor (2023)

APÊNDICE 5 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 2

CODIFICAÇÃO PERGUNTAS	PRÁTICA/ ANTISSUBORNO	PRÁTICA/ ANTISSUBORNO	SUSTENTABILIDADE
NÚMERO REFERENCIAL PERGUNTAS	4	5	6
ENTREVISTADO	Em relação ao contexto da Companhia, quais questões internas e externas geraram (ou geram) barreiras ou dificuldades para alcançar os resultados pretendidos do seu sistema de gestão antissuborno?	O sistema de gestão antissuborno da Companhia reflete os valores, objetivos, estratégias e os riscos antissuborno da organização?	Dentre os valores, objetivos e estratégias da Companhia, está enumerada a sustentabilidade ou o desenvolvimento sustentável?
1	No âmbito interno, a grande barreira é a implementação do sistema, criação das políticas e procedimentos. Há certa resistência na feitura de treinamentos obrigatórios ou atividades obrigatórias. No âmbito externo, parceiros de negócio apresentam resistência (preenchimento de formulários de <i>due diligence</i> , fornecimento de certidões, etc.). Informalidade por parte de alguns parceiros de negócio.	Entende que sim. Deu como exemplo a certificação.	Acredita que não.
2	No âmbito externo, o maior volume de controles e maior nível de formalidade dificultou por um momento a realização de negócios, por receio por parte de empresas e Governos em realizar negócios. Contudo, como o Governo necessita contratar, com o tempo essas dificuldades foram superadas, com adequações dos dois lados. Internamente, as mudanças culturais nas áreas de negócios foram mais desafiadoras, pois passou-se a conviver com maior número de controles nas atividades comerciais e operacionais da companhia para adequação à Norma e à Lei. Ansiedade e incertezas foram constatadas nesse período, o que foi	Sim	Dos valores da companhia que estão voltadas ao desenvolvimento sustentável dos negócios, podemos enumerar: - O cliente é o principal vetor de nossas ações; - Entregamos o que prometemos: Nesses 2 primeiros valores, entendemos que só teremos negócios sustentáveis no longo prazo se cumprirmos nossas obrigações com os clientes. Os negócios com melhor resultado, são aqueles na qual permanecemos no mesmo cliente em um segundo ciclo. - Valorizamos talentos: Como estamos em um

	superado com muitas discussões entre Acionistas, Diretoria, Gestores e demais colaboradores.		mercado de nicho, valorizamos os melhores talentos para que permaneçam na companhia. Pessoas talentosas, motivadas e engajadas com o longo prazo, tem a preocupação em estar em um ambiente sustentável. - Valorizamos franqueza e lealdade: franqueza é a base de relacionamentos sustentáveis, seja com clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e parceiros de negócios.
3	Interno: não consegue identificar. Externos: fornecedores pequenos apresentam resistência em decorrência da falta de estrutura para atendimento dos requisitos da norma. Isso impacta no custo, contratação de empresas mais estruturadas.	Sim	Não

4	A principal barreira ou dificuldade é a intenção de praticar o suborno ou a corrupção.	Sim	Não
5	Interno: Mudança de cultura é um desafio (exemplo treinamento obrigatório de compliance). Externo: Dificuldades em relação à terceiros e prestadores de serviço (empreiteiros), que são pequenos e acostumados com informalidade. Falta de conscientização e entendimento sobre os resultados do sistema de compliance.	Sim	Entende que sim, que o objetivo principal é a sustentabilidade do negócio. Mas não se recorda se está enumerada a palavra sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável. Está intrínseco, mas não está declarado.
6	Interno: Burocracia, processos e controles relacionados à norma. Externo: Burocracia em relação à fornecedores e prestadores de serviço também geram entraves. Alinhamento de conceitos. Compreensão do próprio sistema de compliance antissuborno.	Sim, reflete.	Mudaram missão, visão e valores há algum tempo. Não se recorda se está formalizado sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável. No entanto, entende que sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são

	Funcionamento do sistema.		intrínsecos à Companhia, tanto em relação aos valores, objetivos, e estratégias da Companhia. Companhia com mais de 30. Visão: maximizar valor a todos os envolvidos em sua jornada.
7	Interno: Necessidade de compreensão a respeito do sistema antissuborno e como ele se relaciona com os objetivos da companhia (visão negativa em relação a alguns controles e processos antissuborno, que geram morosidade nas entregas operacionais). Externo: Burocracia em relação à fornecedores e prestadores de serviço geram entraves (principalmente pequenos – especialmente nos procedimentos de due diligences). Impactos de prazos.	Sim, reflete, aderente aos valores e objetivos da empresa.	Não. No entanto, entende que sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são intrínsecos à Companhia, tanto em relação aos valores, objetivos, e estratégias da Companhia. Companhia com mais de 30.
8	Interno: Mapear e gerir os riscos. Movimento cíclico e que vem sendo aprimorado. Externo: Modelo de negócios dependente de consórcios (inclusive fora do país), algumas das empresas consorciadas não possuem a mesma maturidade interna neste aspecto.	Sim, reflete.	Declara que já em 2016, em planejamento estratégico, colocaram onde queriam chegar em 2022. Dentre os objetivos e metas traçadas, enumeraram a conquista da certificação na ISO 37001. Atingiram em 2019. Entretanto, destaca que apesar das preocupações, a sustentabilidade não está enumerada explicitamente.
9	Interno: Violações de conduta intencionais da equipe interna, apesar dos controles existentes. Externo: Cultura do local onde está sendo prestado o serviço, pactuado o contrato. Em certos locais, a cultura tenta se sobrepor aos regramentos de compliance. Em alguns locais, gestores públicos ainda “tentam” agir em desconformidade. Em empresas privadas também	Sim, reflete, aderente aos valores e objetivos da empresa.	Não está enumerada. No entanto, entende que sustentabilidade e desenvolvimento sustentável estão intrínsecos à Companhia, segurança no trânsito. Defesa da vida. Redução de poluentes, testando veículos elétricos (problema com autonomia e pontos de recarga). Adaptação em racks, para escolher

	tentam encontrar alternativas para burlar controles e regramentos de compliance.		carros menores e que poluem menos.
10	Interno: Não consegue identificar. Externo: Resistências do público externo.	Sim, reflete, aderente aos valores e objetivos da empresa.	Não está enumerada. No entanto, entende que sustentabilidade e desenvolvimento sustentável estão intrínsecos à Companhia.
11	Interno: Parceiros de negócio que não aceitaram os critérios e controles de compliance da companhia. Externo: Modelo de governo, afrouxamento das penalidades e sanções. Critérios de fiscalização da administração pública. Mudança de governo.	Sim, reflete.	Não está descrito. Mas entende que a Companhia possui diversas práticas voltadas à sustentabilidade. Possibilidade de fazer uma alteração no radar, para permitir que ele se torne detecção de ruído. Radar e estação meteorológica. Radar, prevenindo acidentes, salvando vidas. 3 % do PIB em acidentes de trânsito
12	Internamente ainda temos o problema de integrar de forma fluída os controles do Sistema de Gestão Antissuborno, áreas como SGI e Jurídico precisam de tempos em tempos fazer "rodar" alguns controles. Externamente ainda existe a falta de percepção dos clientes quanto a necessidade de ver o Compliance como fator importante para sustentabilidade nos negócios, tal qual foi a "Qualidade Total" na década de 1990.	Sim	Sim

FONTE: O autor (2023)

APÊNDICE 6 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 3

CODIFICAÇÃO PERGUNTAS	PRÁTICA/ANTI-SUBORNO	PRÁTICA/ANTI-SUBORNO	SUSTENTABILIDADE
NÚMERO REFERENCIAL PERGUNTAS	7	8	8.1
ENTREVISTADOS	Você saberia informar quais foram (ou são) os principais riscos mapeados no seu sistema de gestão antissuborno?	Em seu entendimento, a Companhia identifica, analisa e avalia, documental e periodicamente, seus riscos antissuborno?	De que maneira a Companhia tem trabalhado para identificar as suas obrigações antissuborno, resultantes das suas atividades, produtos e serviços, e avaliar os seus impactos? Dentre eles, estão indicados impactos à sustentabilidade ou ao desenvolvimento sustentável?
1	Riscos relacionados ao suborno e corrompido. Risco humano, acompanhamento dos processos. Vazamento de informações.	Sim. Auditoria interna e certificação.	Em decorrência das atividades do próprio sistema. Diversos controles e mapeamentos. Gerenciamento de riscos e auditorias (incluindo big four - EY). Conciliações diárias. SGI.
2	Os principais riscos mapeados no SGAS são aqueles relacionados a crimes nos processos de compras públicas, como fraude de licitação, oferta de vantagens e benefícios a agentes públicos, pagamentos por serviços de facilitação, fraude fiscal e contábil.	Sim, está nos procedimentos do SGAS a análise e avaliação periódica dos riscos pela alta direção.	Due diligence em parceiros de negócios e fornecedores, processos internos para detectar e tratar atos que possam atentar contra o Código de Conduta, canal de denúncias que garanta o anonimato dos denunciadores.
3	Condenações em decorrência de corrupção ou suborno. Impactos decorrentes da Lei Anticorrupção.	Sim	Não está desenhado de forma clara, apesar de haver atendimento à exigências relacionadas à sustentabilidade por parte dos clientes.
4	Pagamentos sem a comprovação de despesas ou de serviço não executado.	Sim	De maneira estruturada, não há a avaliação dos impactos relacionados à sustentabilidade ou ao desenvolvimento sustentável, mas a identificação e avaliação dos impactos, de maneira geral, é

			conduzida por diversas áreas de negócio.
5	Risco de suborno. Risco de contato com agentes públicos e prática de corrupção (caso compartilhado na liberação de equipamento). Risco de favorecimento pessoal na contratação de colaboradores.	Sim, dentro das normativas do sistema de gestão.	Sim. São avaliados impactos relacionados à sustentabilidade do negócio, como o impacto decorrente de um ato de corrupção (impossibilidade ou impedimento de licitar ou firmar contrato com a administração pública). Dano de imagem e dano reputacional.
6	Riscos relacionados ao suborno e corrupção. Riscos relacionados aos processos internos ou externos e haver violação legal/regulamentar. Riscos de facilitação. Riscos do não atendimento de procedimentos de compliance. Associação da marca à indústria da multa. Veiculação de uma informação falsa de que a empresa viola a legislação anticorrupção.	Sim, por diversas áreas, não só pela conformidade (compliance). Menciona o plano de comunicação interna do sistema de gestão antissuborno que serve como resposta aos riscos. Reavaliação recorrente.	Sim, há movimento corporativo no sentido de agir e demonstrar que gerem a sustentabilidade e primam pelo desenvolvimento sustentável. Não possuem um relatório de sustentabilidade, mas há diversas iniciativas da companhia no sentido de gerir impactos da sustentabilidade. Exemplos relacionados à logística reversa.
7	Contratação de fretes. Homologação de fornecedores. Contratação de temporários ou prestadores de serviço	Sim, por diversas áreas, não só pela conformidade (compliance). Fazem reavaliação do gerenciamento de riscos.	Talvez não estejam formalizada e organizadamente. Cita o GPTW, como uma ação de sustentabilidade para o público interno. Gestão de resíduos sólidos (lixo eletrônico, logística reversa, reaproveitamento). A própria iniciativa da certificação antissuborno. Adesão aos sistemas antissuborno de clientes. Há preocupação, não está documentado.
8	Parcerias comerciais (risco de corrupção e suborno). Cita como exemplo joint ventures e consórcios, em que há complexa rede de atores e situações. Por vezes, a Companhia não é a majoritária. Por vezes conta apenas com investidores e em outras	Sim, por diversas áreas, não só pela conformidade (compliance). Fazem reavaliação do gerenciamento de riscos. Foi o projeto que mais demorou para rodar, aprimoraram o processo. Indicadores definidos.	Estão procurando trabalhar na utilização de parte do imposto de renda da Cia para doações (destinação social). Traçando estratégias para atuar como player relevante para melhorar segurança nas escolas (visando tratar grandes

	com parceiros.		desastres em escolas. O processo ainda não está estruturado para planejar e medir as ações de sustentabilidade.
9	Relacionamento com prestadores de serviços. Prática de suborno ou corrupção pela equipe. Interação com administração pública.	Sim, por diversas áreas, não só pela conformidade (compliance). Operações faz reavaliação do gerenciamento de riscos.	Posicionamento da alta direção. Não enxerga uma gestão efetiva a organizada de impactos à sustentabilidade. São provocados por clientes por iniciativas sustentáveis. Assistência social e colaboração da equipe e companhia. Humanização do trabalho. GPTW. Gerenciamento de resíduos sólidos. Relatório socioambiental para Arteris. Ainda não medem impactos relacionados à sustentabilidade.
10	Em sua área, um dos principais riscos está relacionado à confiabilidade e integridade dos dados coletados e tratados em sistema.	Sim, por diversas áreas, não só pela conformidade (compliance).	Não enxerga uma gestão efetiva a organizada de impactos à sustentabilidade. A atividade econômica desempenhada pela companhia é voltada à sustentabilidade.
11	Identificação de desvios de conduta relacionados ao suborno e corrupção. Perdas e prejuízos financeiros decorrentes da prática de atos ilícitos.	Sim.	Há preocupação, mas não está documentado e estruturado a avaliação dos impactos à sustentabilidade. Menciona o planejamento estratégico olhando para a sustentabilidade do negócio.
12	Receber ou ofertar propina para entidades públicas; Parceiros de Negócios ofertar ou receber suborno em negócios que estejam relacionados com a Perkons; Vazamento de informações estratégicas da Perkons.	Sim	Dentro do nosso Negócio, a Perkons busca manter as certificações normativas (ISO 9001, 27001 e 37001), que através dos requisitos estabelecidos por estas normas faz com estabelecemos controles, processos, procedimentos, análise de riscos e no controle dos registros das Não Conformidade, Denúncias e Incidentes a Perkons demonstra o

			seu compromisso e desenvolvimento sustentável.
--	--	--	--

FONTE: O autor (2023)

APÊNDICE 7 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 4

CODIFICAÇÃO PERGUNTAS	ANTI-SUBORNO	ANTI-SUBORNO	ANTI-SUBORNO
NÚMERO REFERENCIAL PERGUNTAS	9.1	9.2	9.3
ENTREVISTADO	Os gestores da Companhia demonstram liderança e comprometimento ativo, visível e consistente em relação ao sistema de gestão antissuborno.	Os Gestores da Companhia encorajam um comportamento que apoie o compliance antissuborno e não toleram comportamentos que comprometam o compliance antissuborno.	A função antissuborno (compliance officer) possui acesso direto e irrestrito ao órgão diretivo (ou à alta direção), assim como a independência, a autoridade e competência apropriada para o exercício de suas responsabilidades.
1	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
2	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
3	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
4	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo
5	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
6	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo
7	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
8	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
9	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
10	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
11	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
12	Concordo fortemente	Concordo	Concordo fortemente

FONTE: O autor (2023)

APÊNDICE 8 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 5

CODIFICAÇÃO PERGUNTAS	ANTI-SUBORNO	ANTI-SUBORNO	ANTI-SUBORNO
NÚMERO REFERENCIAL PERGUNTAS	9.4	9.5	9.6
ENTREVISTADO	<p>A função antissuborno (compliance officer), responsável pela operação e supervisão do sistema de gestão antissuborno, possui equipe adequada, tem acesso aos recursos necessários e estabelece os procedimentos, processos e políticas antissuborno necessários, assim como o aconselhamento para a organização sobre assuntos relacionados ao compliance antissuborno.</p>	<p>A Companhia provê os recursos necessários para o estabelecimento, a implementação, a manutenção e a melhoria contínua do sistema de gestão antissuborno.</p>	<p>A Companhia desenvolve, estabelece, implementa e mantém processos: a) em que as condições de contratação requeiram que o pessoal cumpra com os processos, os procedimentos, as políticas e as obrigações antissuborno; b) que dentro de um período razoável do início da sua contratação, o pessoal recebe uma cópia da política antissuborno e treinamento em relação a essa política, ou tem acesso a ela; c) em que ações disciplinares apropriadas são tomadas contra o pessoal que viole os processos e os procedimentos e as políticas e as obrigações antissuborno.</p>
1	Concordo	Concordo	Concordo fortemente
2	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
3	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
4	Concordo	Concordo	Concordo fortemente
5	Concordo fortemente	Concordo	Concordo fortemente
6	Concordo	Concordo	Concordo
7	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo
8	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
9	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
10	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
11	Concordo	Concordo	Concordo
12	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo

FONTE: O autor (2023)

APÊNDICE 9 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 6

CODIFICAÇÃO PERGUNTAS	ANTI-SUBORNO	ANTI-SUBORNO	ANTI-SUBORNO
NÚMERO REFERENCIAL PERGUNTAS	9.7	9.8	9.9
ENTREVISTADO	Como parte do processo de contratação, a Companhia considera os riscos antissuborno impostos pelas funções e pelo pessoal, e aplica os procedimentos de due diligence, conforme requerido, antes de qualquer contratação, transferência ou promoção.	A Companhia realiza uma análise crítica periódica das metas de desempenho, dos bônus por desempenho e de outros incentivos ofertados aos colaboradores, para verificar se existem medidas apropriadas em vigor para prevenir o encorajamento ao não compliance.	O processo de treinamento, conscientização e comunicação com todos os públicos de relacionamento da Companhia existe, é medido e é considerado adequado.
1	Concordo	Concordo	Concordo
2	Concordo fortemente	Concordo	Concordo fortemente
3	Discordo	Discordo fortemente	Concordo fortemente
4	Concordo fortemente	Concordo	Concordo
5	Concordo	Concordo fortemente	Discordo - Enxerga falhas de comunicação, salientando todos os stakeholders. Têm melhorado, mas não considera adequado.
6	Concordo fortemente	Concordo	Concordo fortemente
7	Concordo	Concordo fortemente	Concordo fortemente
8	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
9	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo fortemente
10	Concordo	Concordo	Concordo
11	Concordo	Concordo fortemente	Concordo fortemente
12	Concordo fortemente	Concordo fortemente	Concordo

FONTE: O autor (2023)

APÊNDICE 10 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 7

CODIFICAÇÃO PERGUNTAS	PRÁTICA/ANTI-SUBORNO/SUSTENTABILIDADE	PRÁTICA/SUSTENTABILIDADE	SUSTENTABILIDADE/ANTI-SUBORNO
NÚMERO REFERENCIAL PERGUNTAS	10	11	12
ENTREVISTADO	<p>É possível identificar atividades humanas, individuais ou coletivas, diversas daquelas objeto das perguntas anteriores (que reflete parte dos requisitos do sistema antissuborno), mas que são imprescindíveis para que o sistema antissuborno promova a sustentabilidade na Companhia em estudo?</p>	<p>Como você descreve as "formas de fazer as coisas juntos", adotadas pelas pessoas, no ambiente da Companhia? Elas contribuem para a sustentabilidade ou para com o desenvolvimento sustentável?</p>	<p>No seu entendimento, o sistema de gestão antissuborno promove ou estimula a Companhia e o seu pessoal em direção à sustentabilidade ou ao desenvolvimento sustentável, em especial em relação à promoção do combate à corrupção e ao suborno (ODS 16, meta 16.5)?</p> <p>Notas:</p> <p>O objetivo do desenvolvimento sustentável (ODS) 16 é "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"</p> <p>A sua meta 16.5, por sua vez é "Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas"</p>
1	Não identifica.	<p>A posição ainda é mais reativa do que proativa. Geralmente por contrapartes para pensar em sustentabilidade.</p>	Concordo
2	<p>Entendo que existem aspectos culturais a serem tratados, que não se restringem a treinamento, conscientização e comunicação. Na Perkons, adotamos a "Banquinha da Confiança", como forma de colocar em prática o Compliance de forma bastante direta. Temos a</p>	<p>No geral, percebemos que há o alinhamento dos comportamentos e valores dentro da companhia para a sustentabilidade do negócio. Estes comportamentos são observados nos fundadores, acionistas, diretoria, gestores, permeando para toda a</p>	Concordo fortemente

	venda de alimentos em que a retirada e pagamento são feitos sem controle algum. Entendemos que esta medida ajuda no desenvolvimento cultural para o compliance.	empresa. Isso pode ser observado pela pesquisa de clima GPTW, em que verificamos um grande alinhamento de valores aqui na empresa. Os casos em que há suspeitas de desvios de postura e comportamento são denunciados pelos próprios colaboradores, e analisados pelo Comitê, conforme processos estabelecidos pelo SGAS.	
3	Sim	Cultura de colaboração, ambiente leve. Muitos colaboradores que saem querem voltar. Valores de compromisso e honestidade.	Concordo
4	Não	Sim, a cultura contribui. Diversas ações adotadas pela Companhia contribuem com a sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável.	Concordo fortemente
5	Sim, definição do modelo de gestão. Busca por pessoas com valores e princípios éticos. Importância do processo de seleção Posicionamento em redes sociais.	Contribuem. A cultura é o fator primordial para o bom comportamento.	Concordo
6	Entende que o grande desafio é comportamento. Bom senso não é uma ciência exata.	As formas de fazer as coisas juntos, dentro da Companhia, contribuem para a sustentabilidade. Possuem uma cultura de sustentabilidade.	Concordo fortemente
7	A percepção a respeito do comportamento e da confiança mútua que é necessária. Confiança na Companhia, com os colegas. Banquinha da confiança.	Alinhamento, diálogo, respeito, transparência e honestidade, não somente para com a equipe, mas entre os líderes envolvidos nos debates e decisões. Citou como exemplo o Comitê de Performance. Contribuem para a sustentabilidade.	Concordo fortemente
8	O programa de GPTW estabeleceu diversos critérios relacionados às condutas humanas, a um bom ambiente de trabalho. Aprimoramento de processos e controles. Racionalização de custo x benefício. Comunicação mais clara da Companhia. Café da manhã com a	Sim, contribuem. 2021 mudança de paradigma para todos os gestores. Reunião de lideranças. Quem é o seu time. Accountability entre os gestores. Comprometimento entre os líderes. Tripé de entendimento, acordo. Não havendo acordo, chamam	Concordo fortemente

	Diretoria.	um mediador. Mediação.	
9	Decisões compartilhadas. Cumplicidade da equipe. Envolvimento da liderança e equipe. Reuniões e comitês estruturados e recorrentes.	Diálogo, sim contribui.	Concordo fortemente
10	Decisões compartilhadas. Cumplicidade da equipe. Envolvimento da liderança e equipe. Reuniões e comitês estruturados e recorrentes.	Alinhamento entre as definições da política e prática diária. Cultura de conformidade. Sim, contribuem.	Concordo fortemente
11	Sim. Respeito aos valores da Companhia. Postura leal. Comprometimento com as entregas.	Diálogo e alinhamento para tomada de decisão. Capacitação constante. Confiança, abertura e liberdade. Reuniões semanais e mensais.	Concordo fortemente
12	Sim	A Perkons estimula sinergia entre as equipes para tratar a insatisfação de clientes; na solução de novas tecnologias; na escolha de novos sistemas e prestadores de serviços que impactam toda companhia; através da apresentação de indicadores realizada entre gestores e diretores.	Concordo fortemente

FONTE: O autor (2023)

APÊNDICE 11 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 8

CODIFICAÇÃO PERGUNTAS	PRÁTICA/ANTI-SUBORNO/SUSTENTABILIDADE	PRÁTICA/ANTI-SUBORNO/SUSTENTABILIDADE	PRÁTICA/ANTI-SUBORNO/SUSTENTABILIDADE
NÚMERO REFERENCIAL PERGUNTAS	13	13.1	14
ENTREVISTADO	Quais fenômenos e/ou comportamentos (práticas) que ocorrem dentro da Companhia, que possam agregar a promoção do combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável (ODS 16, meta 16.5)?	Quais fenômenos e/ou comportamentos (práticas) que ocorrem dentro da Companhia, podem dificultar a promoção do combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável (ODS 16, meta 16.5)?	Quais fenômenos e/ou comportamentos (práticas), que ocorrem fora da Companhia, que possam agregar promoção do combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável (ODS 16)?
1	Que agrega, possuem abertura e facilidade de acesso às pessoas, incluindo aos membros da alta direção.	Dificultar, creio que não.	Legislação e regulamentação de obrigações anticorrupção/antissuborno.
2	Agregar: A “Banquinha da Confiança”, já citada na pergunta 10.	Não respondeu o que pode dificultar	Temos percebido nos últimos anos, que os clientes têm adotado Códigos de Conduta próprios, que inclusive não permite o recebimento de cortesias como o recebimento de almoços ou jantares de negócios. Outras práticas como reuniões com portas abertas nos órgãos públicos, ou presença de mais de uma pessoa nas reuniões durante a execução de contratos são práticas que agregam na ODS 16.
3	Agregar: Cultura de colaboração, ambiente leve. Muitos colaboradores que saem querem voltar. Valores de compromisso e honestidade. Controles e processos aplicáveis, aprovações e alçadas. Orçamento anual. Prevenir contratação de colaboradores com vínculo com adm. pública.	Dificultar: Ações em desconformidade, ações não compliance de terceiros.	Agregar: Mídias negativas, publicização.
4	Agregar: Treinamentos, conscientização, auditorias.	Dificultar: violação intencional (por pressão, por exemplo).	Agregar: Legislação e editais. A nova legislação de licitações, que prevê disposições específicas de

			compliance.
5	Agrega: frequência que o tema entra em debate.	Dificulta: processos morosos, controles internos. Falta de entendimento de importância do processo e do controle.	Utiliza como exemplo redes sociais, que podem agregar ou dificultar o combate à corrupção. Comenta sobre o posicionamento político e de governantes.
6	Agrega: posicionamento pessoal dos diretores sobre o código de conduta e importância do compliance. Linguagem adaptativa utilizada pelos diretores.	Dificulta: Forma de comunicação exacerbadamente formal, pouca descontração e informalidade nas comunicações.	Agrega: As normativas legais e regulamentares agregam.
7	Foram abordados nas respostas anteriores.	Foram abordados nas respostas anteriores.	Agrega: Enforcement do governo e contrapartes.
8	Agregar: decisões compartilhadas (bem do todo e não de determinada pessoa ou área) e maturidade das posturas e processos. Unificação de compras. Consciência do Pessoal a respeito da importância de controles apropriados para a gestão do antissuborno (exemplo do gestor de serviços – conflito de interesses nos processos de contratação e fiscalização da obra). Hoje líderes contratam e outros fiscalização.	Dificultar: Prática de atos irregulares ou ilegais pelo pessoal.	Agrega: Enforcement do governo e contrapartes.
9	Agregar: Comprometimento da equipe para com as normas de conduta. Cultura de conformidade. Hierarquia verticalizada. Abertura de acesso e diálogo.	Dificultar: Capilaridade da operação. Atuação em todo território nacional e exterior. Tamanho ca Companhia.	Agregar: Exigências de clientes e mercado, responsabilização pessoal dos gestores pela conformidade. Exigências regulamentares.
10	Agregar: Liberdade de reportar preocupações de compliance. Incentivo ao diálogo.	Dificultar: Diversidade cultura. Diversos ambientes sociais em que estamos inseridos. Tamanho Companhia.	Agregar: Movimentos sociais. Lava jato, legislação.
11	Foram abordados nas respostas anteriores.	Foram abordados nas respostas anteriores.	Agrega: Enforcement do governo e contrapartes com as quais a Companhia se relaciona. Dificulta:
12	Sim	Na escolha de fornecedores que não estejam em conformidade legal e são contratados para reduzir custos.	Sim

FONTE: O autor (2023)

APÊNDICE 12 - CODIFICAÇÃO PERGUNTAS PARTE 9

CODIFICAÇÃO PERGUNTAS	PRÁTICA/ANTI-SUBORNO O/SUSTENTABILIDADE	SUSTENTABILIDADE/ANTI-SUBORNO	SUSTENTABILIDADE/ANTI-SUBORNO
NÚMERO REFERENCIAL PERGUNTAS	14	14.1	15
ENTREVISTADO	Quais fenômenos e/ou comportamentos (práticas), que ocorrem fora da Companhia, que podem dificultar a promoção do combate à corrupção e ao suborno e o desenvolvimento sustentável (ODS 16)?	No seu entendimento, o sistema de gestão antissuborno promove ou estimula a Companhia e o seu pessoal em direção a outros objetivos do desenvolvimento sustentável, além do ODS 16, meta 16.5?	Indique quais outros objetivos do desenvolvimento sustentável (ODSs) o sistema de gestão antissuborno promove ou estimula? Justifique, se possível.
1	Pressão do corruptor.	Sim	4, 8, 9, 10, 12, 16, 17.
2	Contudo, percebemos alguns exageros na condução de investigações por parte dos órgãos de controle e legislativos, que muito embora alinhadas às práticas de prevenção de suborno, tem atrasado projetos que são importantes para as cidades e rodovias (afeta a eficácia das instituições).	Sim	8, 10, 11, 12, 17
3	Dificultar: vontade do parceiros de negócio em violar o compliance.	Sim	3, 8, 16
4	Dificultar: agente público corruptor, pressão por parte de agentes públicos (ligações telefônicas com ameaças).	Sim	1, 2, 4, 8, 10
5	Utiliza como exemplo redes sociais, que podem agregar ou dificultar o combate à corrupção. Comenta sobre o posicionamento político e de governantes.	Sim	3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 15, 16, 17
6	Dificulta: Falta de troca de experiências (benchmarking) sobre compliance antissuborno.	Sim	7,8,9,11,12
7	Dificulta: Decisões governamentais, comprometimento do combate à corrupção no posicionamento do governo.	Sim	4, 8, 11, 12
8	Dificulta: Decisões governamentais (seja elas do legislativo, do executivo ou judiciário) que levem ao comprometimento ou	Sim	3, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 16

	enfraquecimento do combate à corrupção no posicionamento do governo. Cita como exemplo negativo presidente ex-presidiário, condenado diversas vezes por corrupção, voltando ao poder..		
9	Dificuldade: Cultura da localidade em que estão atuando.	Sim	3, 9, 11, 12
10	Dificuldade: Cultura da localidade em que estão atuando.	Sim	8,9,12,13,17
11	Decisões governamentais, enfraquecimento ou comprometimento do combate à corrupção no posicionamento do governo.	Sim	11, 12
12	O pedido de suborno por parte de entidades públicas (por exemplo funcionários do INMETRO) por facilidades para determinadas aprovações.	Sim	4; 8; 9; 11; 16

FONTE: O autor (2023)