

# Boletim

EM PAUTA

## Direitos do viajante

PONTO DE VISTA

Conceitos práticos das  
licitações públicas

INOVAÇÃO & CARREIRA

Aplicabilidade da  
Conduta Empresarial  
Responsável

# Conduta empresarial responsável é destaque nos debates globais

No Brasil, Plano de Ação em CER mapeia políticas públicas que promovam investimentos e melhores práticas para o governo e setor privado.

Está na pauta de países do mundo inteiro a discussão sobre as responsabilidades das organizações públicas e privadas em relação às pessoas e ao meio ambiente. A Conduta Empresarial Responsável (CER) chega para dizer como os governos devem apoiar e promover essas práticas utilizando leis aplicáveis e padrões internacionalmente reconhecidos. No Brasil, em dezembro de 2020, a Resolução Coninv nº 2/2020 concedeu o mandato para a elaboração do Plano de Ação em Conduta Empresarial Responsável (Pacer). Em 2021, a Resolução nº 1/2021 estabeleceu as linhas gerais para a sua estrutura.

O plano, publicado pelo Ministério da Economia em dezembro de 2022, contempla grande parte das temáticas das diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e visa mapear as políticas públicas relacionadas à CER, melhorar a coerência entre elas, propor novas e ainda incluir iniciativas relacionadas às políticas ESG para promover investimentos e estimular melhores práticas no governo e no setor empresarial.

Para analisar o tema e aproximá-lo da realidade das organizações brasileiras, ouvimos especialistas da área.

## Quais ações devem ser adotadas pelo setor empresarial na prática da CER?

**ANDRÉ CAMARGO:** A CER surge no contexto de todo um movimento global de ressignificação do papel



Foto: Divulgação

### ANDRÉ CAMARGO

*Counsel na prática de Corporate & Securities de Taill & Chequer Advogados associado a Mayer Brown. Professor de Direito Empresarial, Governança Corporativa, M&A e Ética Empresarial em instituições como Insper, St. Paul, Mackenzie, IBMEC, FIA, EPD e IBGC. Foi professor visitante da Universidade de St. Gallen, Suíça (2008, 2011, 2016 e 2018). Membro do Comitê Editorial da Revista de Direito Societário e Valores Mobiliários.*



Foto: Divulgação

### FLAVIA FILHORINI LEPIQUE

*Advogada com atuação nas áreas trabalhista, auditoria legal e compliance. Associada BR Angels, IBGC. Conselheira da OAB-SP e do Cesa. Presidente da Comissão de Compliance da OAB-SP.*

das organizações. Já há algumas décadas, seja por força regulatória, seja por pressão do mercado, cobra-se cada vez mais das atividades empresariais uma postura mais voltada aos seus reais impactos (positivos e negativos) às suas partes interessadas (stakeholders), alargando a antiga visão meramente financista, voltada unicamente aos interesses dos sócios/acionistas e de curto prazo. Não abandonando completamente as suas origens, essa nova leitura sugere uma postura mais colaborativa, levando a uma inevitável revisão da estratégia dessas

organizações e, principalmente, de todos que a fomentam, como é o caso das instituições financeiras. A CER induz às lideranças uma gradativa revisão do planejamento estratégico, chegando ao ponto de até mesmo visitar o próprio modelo de negócios e o sistema de governança corporativa da organização, incorporando uma série de mudanças práticas. Estrutura, processos, pessoas e cultura empresarial devem ser reavaliados para esse eventual ajuste de foco que precisa ser feito para que a organização se mantenha competitiva, sustentável e legitimada pelos stakeholders. Tal mudança deverá ser aliada a critérios de eficiência, legalidade e integridade, compondo um processo incremental, realista, engajador e, de fato, virtuoso. O primeiro passo nesse sentido, a nosso ver, é a realização de um "assessment", um verdadeiro diagnóstico sobre o atual estágio da organização em relação às práticas sugeridas pela CER. As vertentes "direitos humanos", "emprego e relações de trabalho" e "meio ambiente" devem ser analisadas de maneira formal (aspectos mais estruturais e procedimentais) e com uma leitura mais substancial (ingressando em aspectos pessoais e culturais), preferencialmente com uma análise isenta e responsável. Dessa "foto" surgirão pontos de atenção a serem trabalhados e destaques positivos a serem enfatizados e aprimorados, que contribuirão para a elaboração de verdadeiro "plano de ação" para a organização implementar em seu futuro próximo. É fundamental aqui que se planeje, que alinhemos esse plano com o real apetite das lideranças, que tudo seja feito de maneira responsável dentro das restrições e ambições da organização em questão. Cada uma tem um contexto a ser honrado e um caminho próprio a seguir. É imprescindível que o sistema de governança esteja apto, abrace e promova esse projeto fornecendo todas as condições e apoio necessários. Um ponto importante nessa jornada é que a organização e suas lideranças acompanhem sempre o processo de evolução da CER, que já se mostra um direcionador em constante evolução. Essa dinâmica deve ser acompanhada, conhecida e internalizada, de forma customizada, para que esse movimento seja aproveitado da melhor forma possível. A pauta ESG é fundamental na atualidade, e a CER tende a contribuir para esse alinhamento de frentes (políticas públicas e contribuições da iniciativa privada), proporcionando um ambiente empresarial melhor, mais sustentável e mais confiável.

**FLAVIA FILHORINI LEPIQUE:** A incorporação da responsabilidade empresarial na conduta comercial não é algo novo. A responsabilidade e transparência, relativas aos negócios, às pessoas e ao meio ambiente, estão profundamente inseridas nas práticas legais e econômicas em muitos países, inclusive no Brasil. O que o tema CER traz de novo é o conhecimento das

implicações que ensejam a prática dessa conduta, e que existe, minimamente, o caminho de um entendimento comum sobre o tema.

As empresas devem adotar padrões internacionalmente reconhecidos como diretriz para seus negócios, tendo como foco (i) direitos humanos; (ii) relações de trabalho e emprego; (iii) meio ambiente; (iv) anticorrupção; (v) interesses do consumidor e (vi) concorrência. Na prática, há concentração de dois aspectos para o desenvolvimento consistente da CER:

- 1) em contribuições positivas que as empresas devem fazer para o desenvolvimento sustentável e o crescimento inclusivo;
- 2) ao mesmo tempo que fomentem mecanismos consistentes para evitar impactos negativos, a necessidade e a forma de assumi-los na hipótese de eles ocorrerem.

Todos esses elementos têm como suporte indissociável a devida diligência, na qual são abordados os impactos infaustos reais ou potenciais (riscos) relacionados aos tópicos cobertos pelas diretrizes da OCDE.

## De que maneira as práticas já adotadas de ESG podem contribuir para atender às políticas previstas no Pacer elaborado pelo governo?

**ANDRÉ CAMARGO:** Aqui entendo que seja uma relação "ganha-ganha" para todos. Enquanto o Estado tem, normalmente, uma visão mais macro, transversal e voltada à proteção do interesse público, mas muitas vezes conta com recursos cada vez mais escassos, as organizações privadas se apoiam no princípio da iniciativa privada (logo, estão menos atreladas a uma legalidade estrita em suas ações) e são muito influenciadas pelas mudanças comportamentais dos stakeholders em seus processos decisórios. As diversas iniciativas e práticas de ESG do mundo empresarial, muitas bem-sucedidas, podem e devem ser compartilhadas nessa interação com o Estado para que essa união de esforços e boas ideias possa sinergizar mais ainda. Esse apoio recíproco deve existir para que o Pacer possa ganhar mais tangibilidade, em especial mais eficácia em sua implementação. Ambos podem contribuir para a definição de pautas mais específicas, formas de colaboração, elaboração e revisão de normas jurídicas, bem como trazer métricas de evolução para que as excelentes ideias propostas pela CER sejam eficazes. Tal relação deve ser saudável e considerar os custos de transação envolvidos, evitando a politização da discussão por um lado e o washing (propaganda enganosa) do outro. Essa "conversa" é mais do que necessária, pois entendo que as pautas ora defendidas são globais e precisam de um apoio coletivo de todos os atores sociais.





**FLAVIA FILHORINI LEPIQUE:** O caminho percorrido para adoção das boas práticas em ESG está completamente conectado com todos os itens relacionados à CER. ESG é a sigla que representa as boas práticas ambientais, sociais e de governança corporativa relacionadas à gestão de empresas e à forma como elas se posicionam no mercado, sendo utilizado como parâmetro de sustentabilidade.

O Pacer tem um objetivo duplo, e ambos estão intimamente ligados com a prática ESG, ou seja, independentemente da situação legal, porte ou setor da empresa, esta deve contribuir efetivamente para o progresso econômico, ambiental e social, com vistas a um desenvolvimento sustentável.

O segundo objetivo prevê a necessidade de as empresas avaliarem seus riscos, mitigarem e enfrentarem os impactos adversos sobre as pessoas, o planeta e a sociedade causados por suas atividades, sejam eles diretamente ligados às suas operações, sejam a cadeias de fornecimento ou relações comerciais.

## As medidas previstas no Pacer são suficientes para assegurar o respeito e a proteção dos direitos humanos?

**ANDRÉ CAMARGO:** As medidas previstas no Pacer são excelentes, até porque a produção desse plano foi objeto de longa discussão envolvendo diversos órgãos públicos e a iniciativa privada. Esse primeiro alinhamento foi muito bem feito e traz medidas bastante urgentes e necessárias.

No entanto, todo plano precisa ser refinado com o passar do tempo, seja porque as demandas evoluem, seja porque a implementação das ações propostas requer investimentos, medição de resultados, divisão mais detalhada de papéis e responsabilidades e a incorporação dessa cultura por todos nós. Não se trata, portanto, de uma mudança da “noite para o dia”, devendo ser muito bem planejada, com “pequenas vitórias” que

precisam ser sedimentadas aos poucos, uma trajetória virtuosa que não pode ser disruptiva, mas incremental. Entendo que estejamos bem no meio de um momento de transição ainda não finalizado para o “capitalismo de stakeholders”, até por conta de outros desafios que a humanidade e as organizações estão vivendo.

**FLAVIA FILHORINI LEPIQUE:** Em termos de fomento legal e estrutural, os itens ali contidos seriam suficientes para assegurar o respeito e proteção aos direitos humanos. Contudo, “estar no papel” não é sinônimo de efetividade. A condução de maneira responsável em relação aos direitos humanos implica uma vigilância regular e constante para garantir que os negócios não trarão prejuízos a todo arcabouço relativos aos direitos humanos. Há necessidade de vigília constante pelo Poder Público e um exercício diuturno das entidades empresariais para que alterem sua cultura e tornem perene o comportamento eficaz direcionado ao respeito e cumprimento dos direitos humanos. A observância ao respeito e proteção dos direitos humanos afeta diretamente a perspectiva interna da empresa (combate a todas as formas de assédio, cumprimento da legislação trabalhista, equiparação salarial, transparência, atenção à segurança do trabalho, adoção de práticas que promovam o bem-estar do trabalhador, aspectos não discriminatórios e de inclusão), a perspectiva comercial (verificação de respeito aos direitos humanos e trabalhistas pelos fornecedores e parceiros comerciais, relação com clientes, incluindo o combate à discriminação e a adoção de práticas de combate a qualquer tipo de violência) e a perspectiva externa (relação com comunidades e meio ambiente, por exemplo). A adoção de mecanismos de devida diligência em direitos humanos, com diretrizes setoriais sólidas apontadas pela OCDE, será um dos pontos fundamentais na construção e perenidade das conquistas já estabelecidas nessa seara.

---

## O papel do compliance

Elaborar e cumprir normas legais e regulamentares, políticas e diretrizes estabelecidas pelas organizações, assim como evitar, identificar e tratar qualquer inconformidade que possa ocorrer nas organizações é a definição do compliance que todos conhecem, mas como aplicar ações de compliance para promover a CER? Flávio Porpino Cabral de Melo compartilhou sua análise sobre o tema.

## Como as ações de compliance podem auxiliar na adoção e monitoramento de práticas de CER?

**FLÁVIO PORPINO CABRAL DE MELO:** Gostaria de apresentar uma ideia: o objetivo do compliance é possibilitar a gestão empresarial voltada para resultados. A afirmação soa estranha, porque estamos acostumados a ouvir sobre compliance como instrumento de auxílio no acompanhamento dos processos organizacionais (meios); como programa pautado em políticas e normas (como o código de conduta interna), e, logo, acabamos

por deixar de lado o seu fim: promover e fortalecer medidas voltadas para prevenir, detectar e corrigir, de forma eficaz e eficiente, práticas de desvio, ilícitudes e corrupção.

Perceba que, sabendo a sua finalidade, evitamos que ele seja um amontado de checklists que não reforçam valores ou propósitos alguns.

Se a gestão empresarial abraça o fim do compliance, ele é instrumento de governança para uma cultura de transparência, equidade e responsabilidade corporativa. A empresa toma, para si e para todos, deveres que não estão explícitos na legislação e nos estatutos sociais; deveres de manter a ética como componente indispensável para se ter planejamento e visão de longo prazo; para se avaliar os impactos (positivos e negativos) causados pelas atividades empresariais na comunidade em que a empresa está inserida. Por isso, o compliance não deve ter foco nos meios. O compliance será instrumento de gestão de riscos (planejamento), de supervisão (prevenção), de monitoramento (detecção) e, assim, de auxílio para a tomada de decisão informada (correção). A gestão que planeja sabe quais são os impactos positivos e negativos. Decisão informada é compliance. CER é compliance.

## Normas como a Lei Anticorrupção, a Lei de Improbidade Administrativa, a Lei de Crimes contra o Sistema Financeiro e a Lei contra Lavagem de Dinheiro, entre outras, dão força às ações de compliance para colocar em prática a CER?

**FLÁVIO PORPINO CABRAL DE MELO:** Muitas vezes, esquecemos que a legislação tem dois lados: um que estabelece uma pena (repressora); outro que estabelece um prêmio (indutora). A ideia, no Brasil, é termos um microsistema legislativo que objetive o trato específico sobre o tema da corrupção, ao mesmo tempo, reprimindo e induzindo a conduta desejada. Lembre-se: a corrupção é a séria violação do dever de integridade, *i.e.*, quebra do comportamento desejado; violação das normas morais ou jurídicas. Luis Fernando Verissimo fala que corrupção é a quebra de regras morais e jurídicas, por pessoas com interesses comuns: corrupto e corruptor. Essa ideia de quebra nos força ao sentimento de que toda forma de corrupção, moral ou jurídica, não deve ser tolerada. Isso porque há situações em que a opinião pública afirma que o ato de corrupção teve um propósito maior; ou que se trata de um jeitinho brasileiro, como afirma Sérgio Buarque de Holanda.

A conduta empresarial responsável enfrenta a corrupção, moral ou legal; e a legislação, ao estabelecer a independência entre as instâncias penal, cível e administrativa, apresenta respostas precisas sobre os ilícitos praticados e que são atos de corrupção. Por isso, o microsistema legislativo, seja reprimindo, seja induzindo, indica qual é a conduta empresarial responsável e que essa deve ter na base um sistema de gestão em que se identifiquem, se impeçam e se mitiguem os impactos reais e potenciais, negativos e positivos, decorrentes de sua atividade, também sob a ótica da corrupção.



**FLÁVIO PORPINO CABRAL DE MELO**  
*Mestre em Direito. Especialista em Direitos Humanos. Especialista em Governança e Compliance. Advogado e Professor de Direito do Trabalho, Empresarial, Administrativo e Compliance Anticorrupção. Vice-Presidente na Comissão de Compliance da OAB-PE. Articulista e autor em obras na área trabalhista.*



As perspectivas previstas no Pacer são monitoradas pela Secretaria-Executiva do Comitê Nacional de Investimentos. O documento poderá ser atualizado a cada dois anos ou quando o comitê julgar necessário.

Acesse aqui, na íntegra, o Pacer:

