

Ética e Governança

Pilares do *Compliance* Efetivo

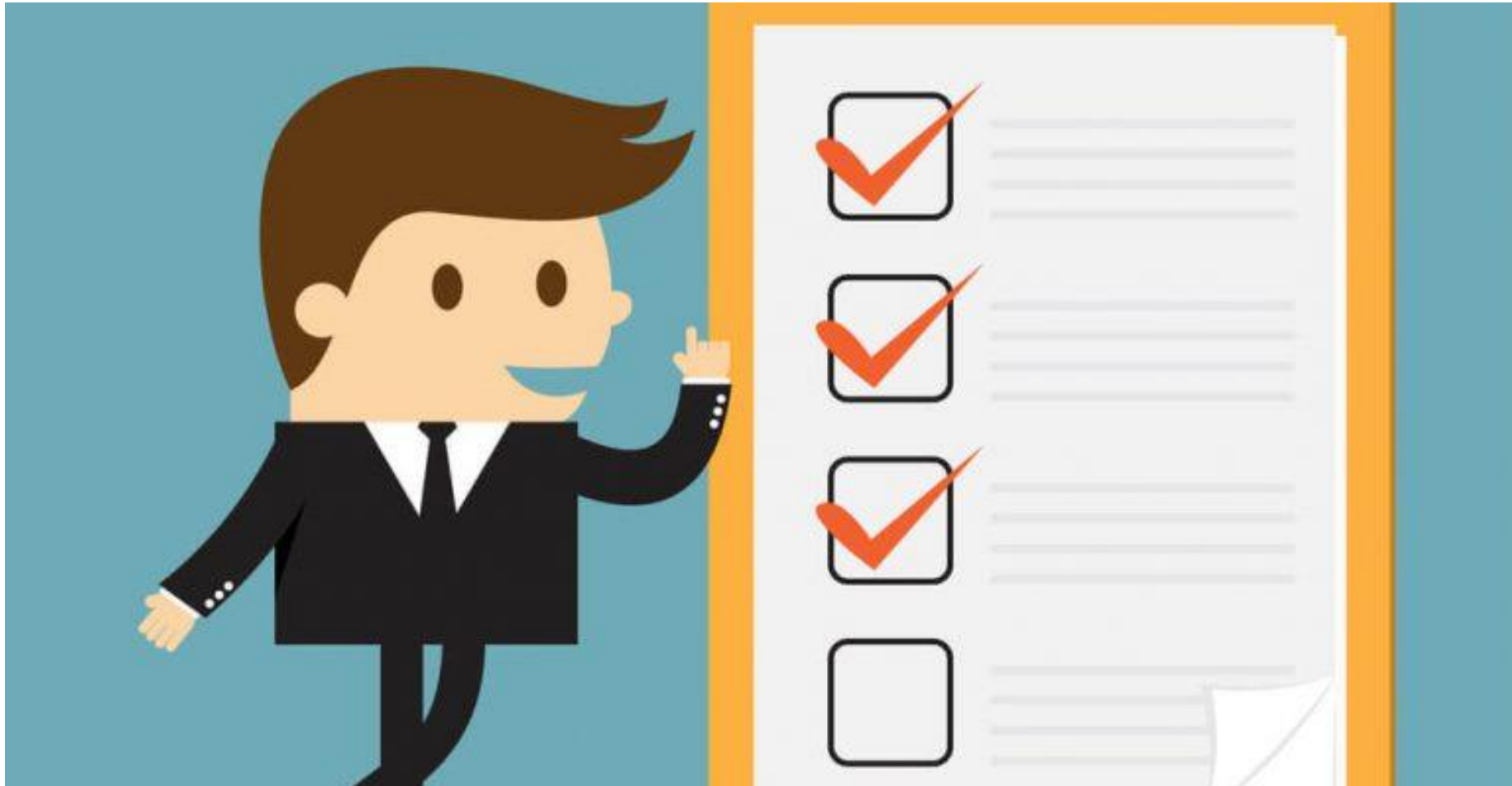
Gabriela da Costa Silva
Auditora Federal de Controle Externo -TCU



Panacea? Placebo?



Compliance de Check-list

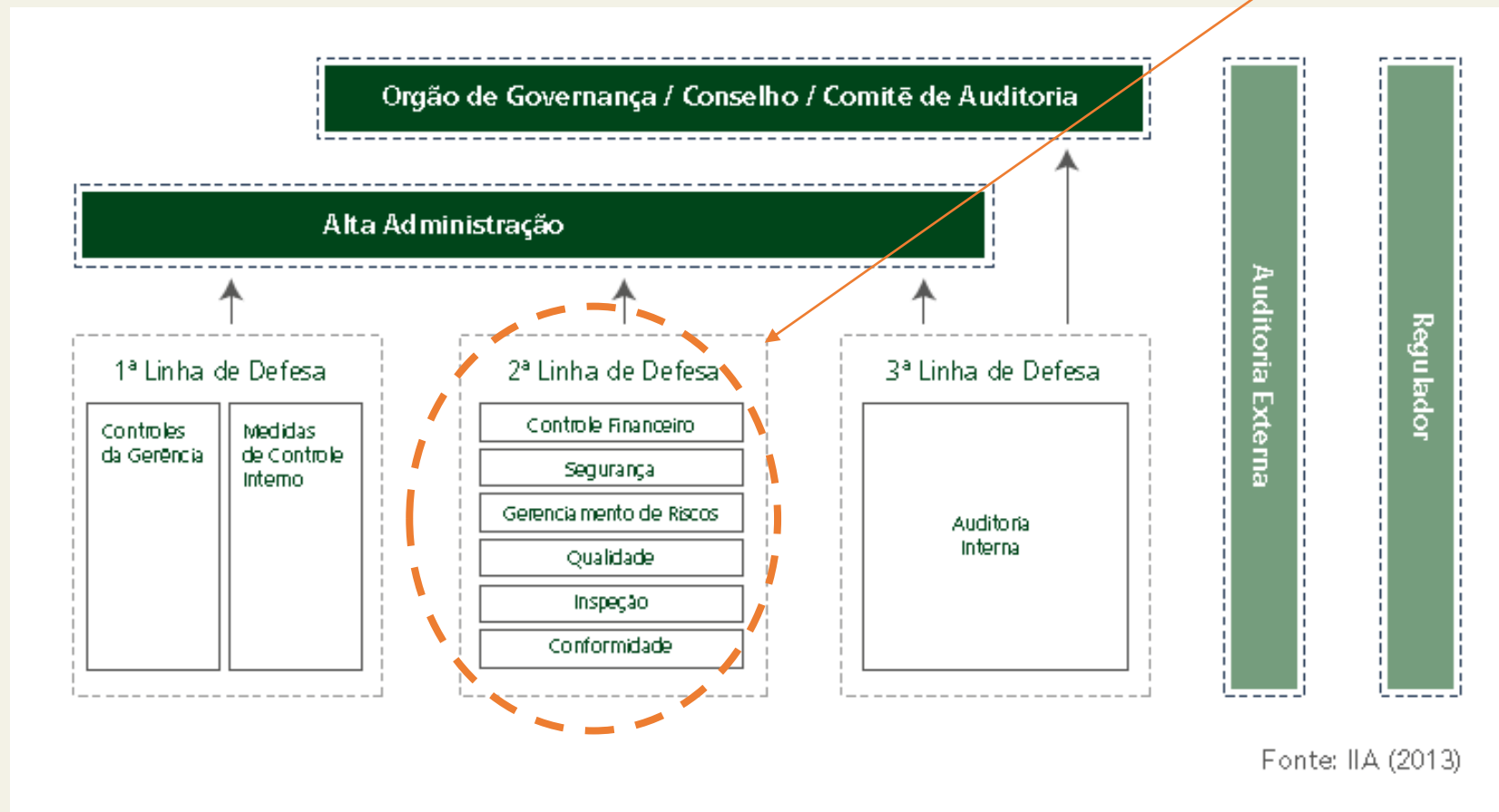
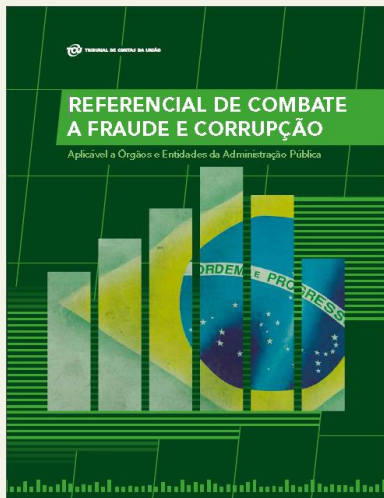


Compliance x Checklist



FORMA x ESSÊNCIA

COMPLIANCE ESTANQUE?



Fonte IIA, 2013 *apud* Referencial de Combate a Fraude e Corrupção TCU, 2018

MODELO 3 LINHAS DE DEFESA EM REVISÃO – POR QUE?

Com a palavra, o IIA, criador do modelo:



“Por que o The IIA está fazendo uma revisão do modelo das Três Linhas de Defesa?”

O modelo é **criticado por não refletir as realidades atuais** das organizações. Também se **concentra** apenas na **defesa e proteção de valor, sem considerar** o contexto mais amplo de **governança, sucesso organizacional e criação de valor**. Pode sugerir que as **três "linhas" operem como silos**, com uma separação clara entre elas, levando a ineficiências e a um mau alinhamento. Ele **não aborda quaisquer "linhas borradas"**, que ocorrem com frequência. Pode ser útil em definir a auditoria interna como “a terceira linha de defesa”, mas isso pode ser limitante. “



“Quais mudanças estão sendo feitas no modelo?”

Nesta fase, o The IIA está em consulta sobre sua análise inicial e propostas para melhorar o modelo. Em vez de propor um modelo inteiramente novo, o documento de exposição sugere a seguinte abordagem para atualizar e aprimorar o modelo:

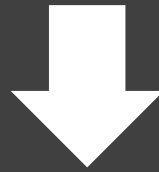
- **Expandir o foco dos princípios** que sustentam o modelo, para abranger a **proteção e a criação** de valor.
- **Atualizar e fortalecer** a compreensão conceitual do **propósito da governança** como **facilitadora do sucesso organizacional**.
- Reconhecer e permitir a **flexibilidade da implantação do modelo**, também destacando a necessidade de salvaguardas, principalmente quando as funções de auditoria interna estiverem combinadas com outras responsabilidades.
- **Encorajar** fortemente a **comunicação e a coordenação de atividades** em **toda a organização**, para **evitar silos**.
- Permitir a escalabilidade e uma abordagem de maturidade que **reconheça as grandes diferenças que existem entre organizações** de **diferentes portes, setores, maturidade** e assim por diante.

Linhas “borradas” → Fluidez entre as linhas de defesa

FORMA < ESSÊNCIA

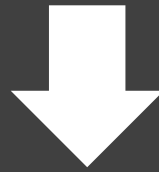
O COMPLIANCE É RESPONSABILIDADE DE TODOS

O COMPLIANCE É RESPONSABILIDADE DE TODOS



COMPORTAMENTO DOS INDIVÍDUOS IMPORTA

O COMPLIANCE É RESPONSABILIDADE DE TODOS



COMPORTAMENTO DOS INDVÍDUOS IMPORTA

ÉTICA - do grego “ETHOS” - COMPORTAMENTO, ATITUDE

Tudo o que não
puder contar como
fez, não faça!



Immanuel Kant

“Kant sugere algo especial. Ele diz que tudo que não se puder contar como fez, não se deve fazer. Porque, se há **razões para não poder contar**, essas são as **mesmas razões para não fazer**.”

(Mario Sergio Cortella)



“**Ética** é o conjunto de **valores e princípios** que nós usamos para **decidir** as três grandes questões da vida: “**Quero?**”, “**Devo?**”, “**Posso?**”.

Tem coisa que eu quero mas não devo, tem coisa que eu devo, mas não posso e tem coisa que eu posso, mas não quero”

(Mario Sergio Cortella)

“Toda **ética** implica **renúncia**. Abrir mão de alguns dos próprios interesses, apetites ou desejos em nome de uma convivência mais harmoniosa. Abdica-se do que beneficia a primeira pessoa do singular, mas compromete o interesses da primeira pesa do plural. **Primazia do nós sobre o eu**. Vitória da vontade geral sobre a vontade singular, do interesse público sobre os múltiplos e esparsos interesses privados.”

(Clóvis de Barros Filho)

“**Ética** é a **inteligência compartilhada** a serviço do aperfeiçoamento da **convivência**”

(Clóvis de Barros Filho)



Ética

do grego “*ethos*” (comportamento, atitude)

liberdade de escolha

princípios e valores que direcionam nossas ações

convivência

“vergonha na cara”

Compliance em sentido amplo

Busca permanente da **coerência** entre aquilo que se **espera de uma organização** - respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – **e o que ela de fato pratica** no dia a dia.

Essência do Compliance

A **permanente deliberação ética**, que ajuda a consolidar a **identidade de uma organização**, reforçar sua **cultura**, conferindo mais **estabilidade** para o planejamento de **longo prazo** e contribuindo para a **geração de valor econômico** e para o **bem comum**.



Incorporação de Aspectos Éticos à Tomada de Decisão

Deliberação Ética

Definição - Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa IBGC

“uma **deliberação ética** é aquela que **considera**, em todo o processo de tomada de decisão, tanto a **identidade da organização** quanto os **impactos das decisões** sobre o conjunto de suas **partes interessadas**, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando o bem comum”



Incorporação de Aspectos Éticos à Tomada de Decisão

Instrumentos formais

1. Identidade da organização

Identidade =

propósito (razão de ser) **+** **missão** **+** **visão** (aonde quer chegar)
+ **valores e princípios** (o que é importante, forma como são tomadas das decisões)

Organização íntegra = coerente com sua **identidade**

→ coerência entre o **pensar**, o **falar** e o **agir**

→ principais **decisões** devem estar **adequadamente fundamentadas**, **registradas** e passíveis de verificação pelas partes interessadas

Incorporação de Aspectos Éticos à Tomada de Decisão

Instrumentos formais

2. Código de Conduta

- **Expressão** dos **princípios éticos** e **valores da organização**, devendo **comunicar** com clareza diretrizes e **orientar a atuação** de todos, principalmente em relação a processos críticos de negócios
- Representa a **formalização** das **expectativas** a respeito do **comportamento** e da **conduta** dos agentes de governança.
- Deve **fomentar transparência**, **disciplinar relações** externas e internas, **administrar conflitos de interesses**, **proteger patrimônio** físico e intelectual, consolidar **boas práticas de governança** corporativa

Coerência atitudes com as diretrizes do **código** contribui para a **integridade** da organização

Incorporação de Aspectos Éticos à Tomada de Decisão

Instrumentos formais

3. Planejamento Estratégico e gerenciamento de riscos

- Plano estratégico deve considerar **processos e ações concretas** e demonstráveis que a organização utiliza para **atingir os níveis de rentabilidade** desejados, levando em conta a **responsabilidade social e ambiental**, bem como o **processo de gerenciamento de riscos**
- Entender o perfil de riscos, determinar seu apetite, integrando o seu gerenciamento ao planejamento estratégico

4. Políticas

- São **decisões antecipadas** que refletem as intenções e orientações de uma organização;
- Apresentam um **conjunto de regras** que auxiliam no **direcionamento das atividades** e o **cumprimento dos objetivos** da organização
- **Políticas consistentes e transparentes** criam sólidas **bases** para **relações de confiança** com o mercado e para consolidar a **credibilidade** da organização,

Sistema de *Compliance*

Conjunto de **processos interdependentes** que contribuem para a **efetividade do sistema de governança**. Em sua **base**, devem estar **os princípios básicos de governança corporativa**

- Transparência
- Equidade
- Prestação de contas (*accountability*)
- Responsabilidade corporativa



Princípios de Governança

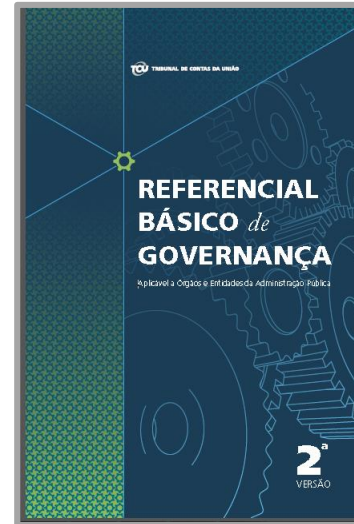
Princípios básicos de governança corporativa (IBGC)

- Transparência
- Equidade
- Prestação de contas (*accountability*)
- Responsabilidade corporativa*



Princípios Básicos de Governança para o Setor Público

- Transparência
- Equidade
- *Accountability*
- Legitimidade
- Responsabilidade
- Eficiência
- Probidade



*Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos

Linhas “borradas” → Fluidez entre as linhas de defesa

Possíveis mudanças:



“Quais mudanças estão sendo feitas no modelo?”

Nesta fase, o The IIA está em consulta sobre sua análise inicial e propostas para melhorar o modelo. Em vez de propor um modelo inteiramente novo, o documento de exposição sugere a seguinte abordagem para atualizar e aprimorar o modelo:

- **Expandir o foco dos princípios** que sustentam o modelo, para abranger a **proteção e a criação** de valor.
- **Atualizar e fortalecer** a compreensão conceitual do **propósito da governança** como **facilitadora do sucesso organizacional**.
- Reconhecer e permitir a **flexibilidade da implantação do modelo**, também destacando a necessidade de salvaguardas, principalmente quando as funções de auditoria interna estiverem combinadas com outras responsabilidades.
- **Encorajar** fortemente a **comunicação e a coordenação de atividades** em **toda a organização**, para **evitar silos**.
- Permitir a escalabilidade e uma abordagem de maturidade que **reconheça as grandes diferenças que existem entre organizações de diferentes portes, setores, maturidade** e assim por diante.

Fonte: <https://global.theiaa.org/translations/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Documents-FAQ-Portuguese.pdf>

“(…)

- **Atualizar e fortalecer** a compreensão conceitual do **propósito da governança** como **facilitadora do sucesso organizacional**.

(…)

- **Encorajar** fortemente a **comunicação e a coordenação** de atividades em toda a organização, para **evitar silos**.

Governança

IBGC (2015) Código Melhores Práticas de GC

Governança Corporativa: sistema pelo qual empresas e demais organizações são **dirigidas, monitoradas e incentivadas**, envolvendo **relacionamentos** entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de controle e demais **partes interessadas**. As **boas práticas** de governança corporativa **convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses** com a finalidade de **preservar e otimizar o valor** econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e **contribuindo** para a **qualidade da gestão** da organização, sua **longevidade** e o **bem comum**.

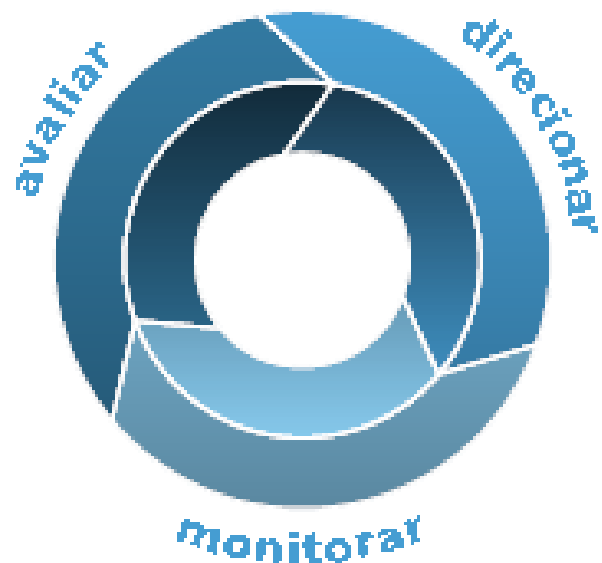
TCU (2014) RBGC

Governança no setor público compreende essencialmente os **mecanismos de liderança, estratégia e controle** postos em prática para **avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão**, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de **interesse da sociedade**.

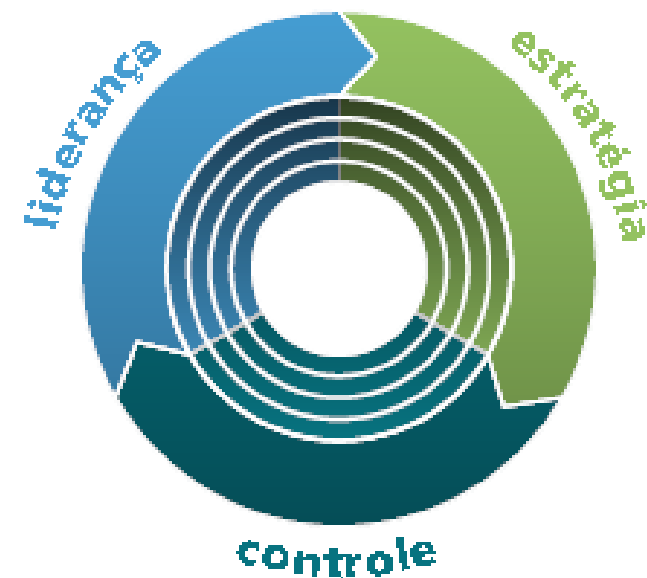
Decreto 9203/2017, art 2º, I

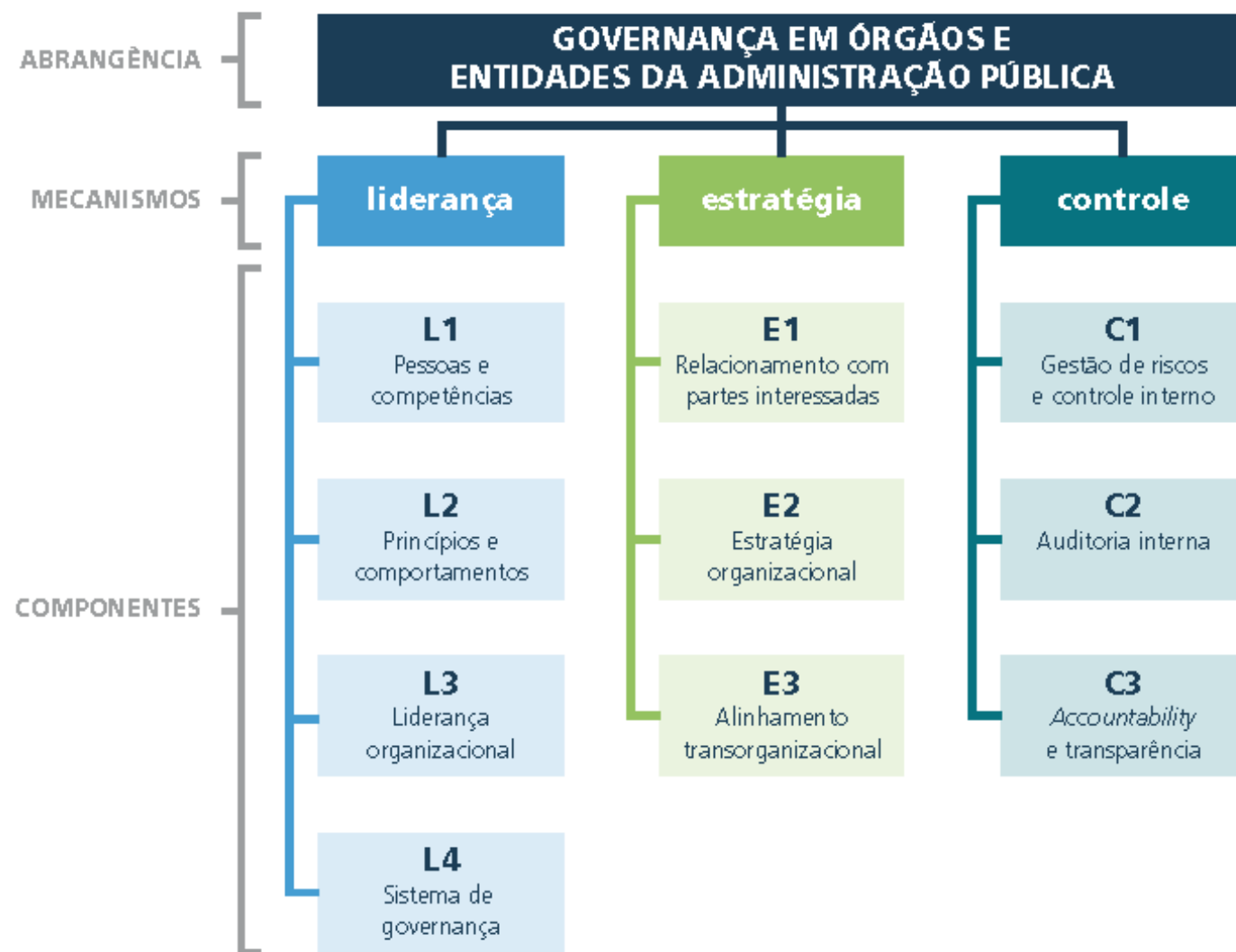
Governança pública - conjunto de **mecanismos de liderança, estratégia e controle** postos em prática para **avaliar, direcionar e monitorar a gestão**, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de **interesse da sociedade**;

FUNÇÕES DE GOVERNANÇA

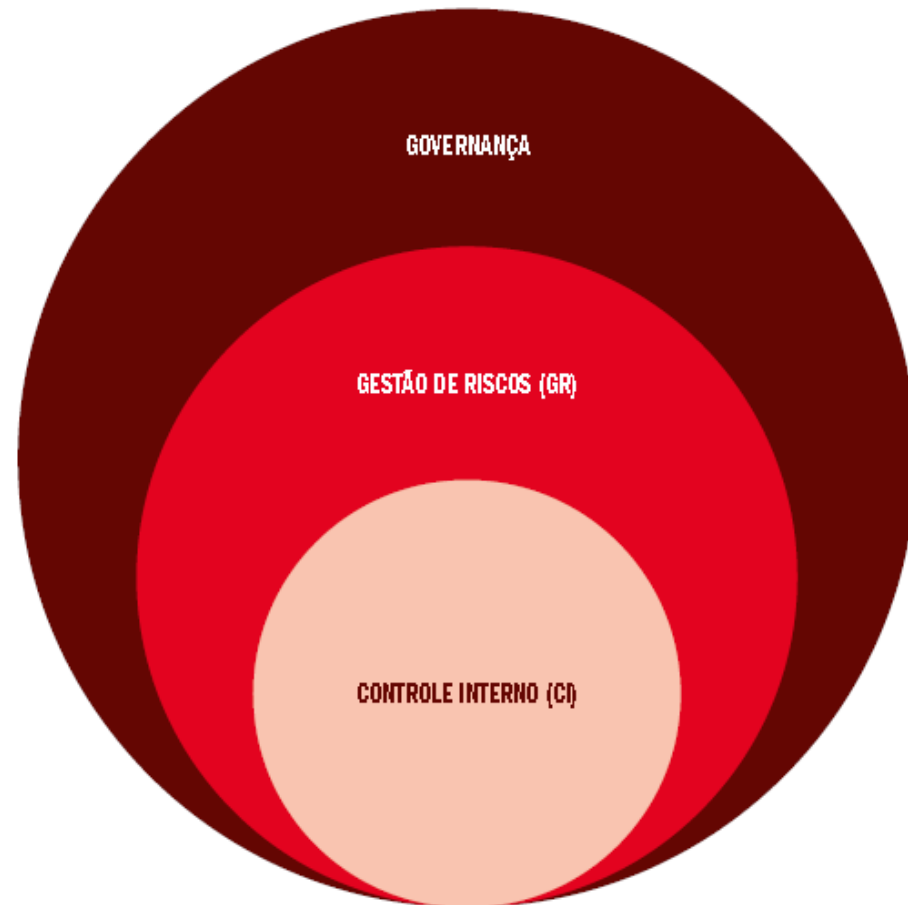


MECANISMOS DE GOVERNANÇA

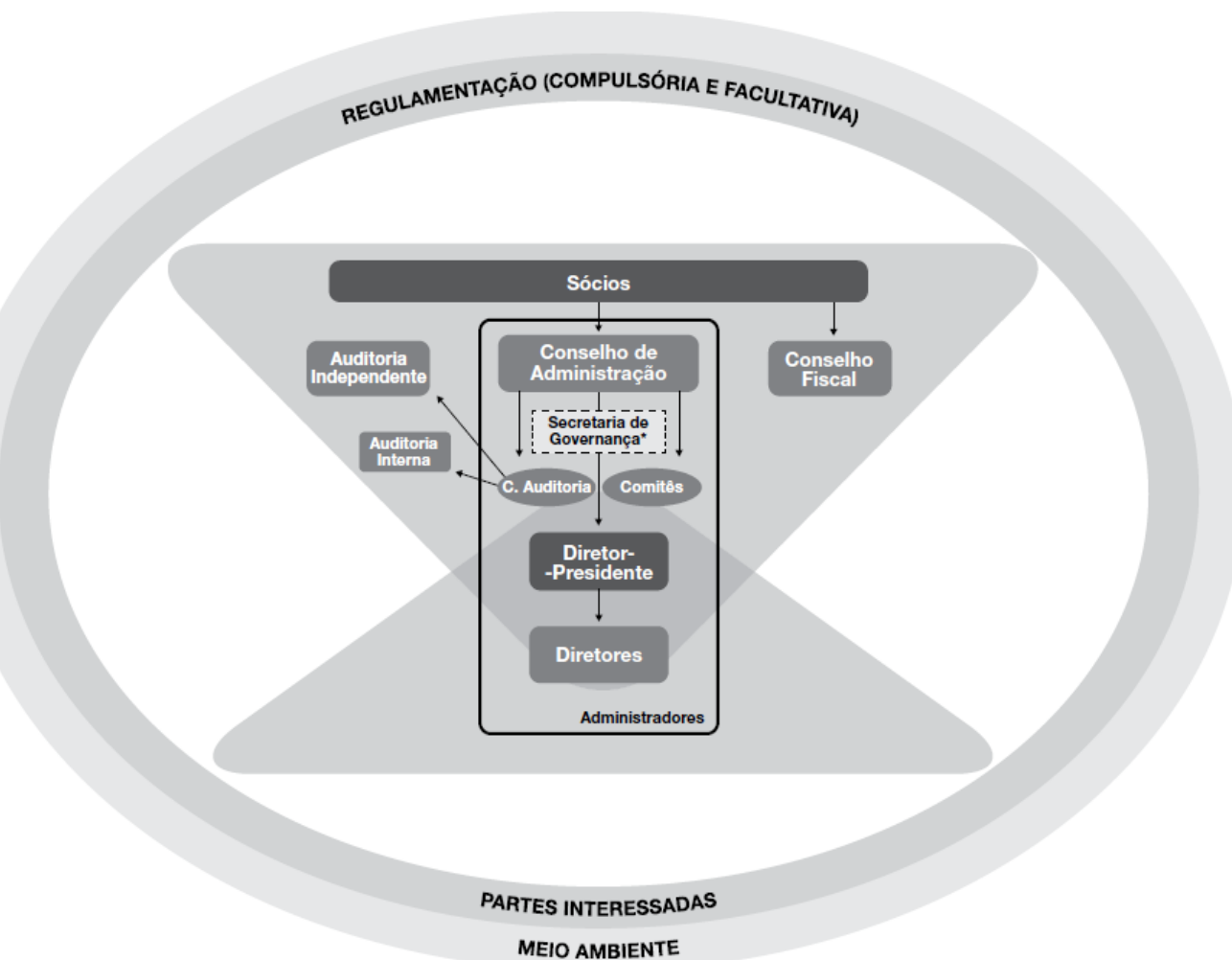




Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos



Sistema de Governança Corporativa



Fonte: Código Melhores Práticas de Governança Corporativa, IBGC- 5ª Edição

Sistema de Governança em Órgãos e Entidades da Administração Pública

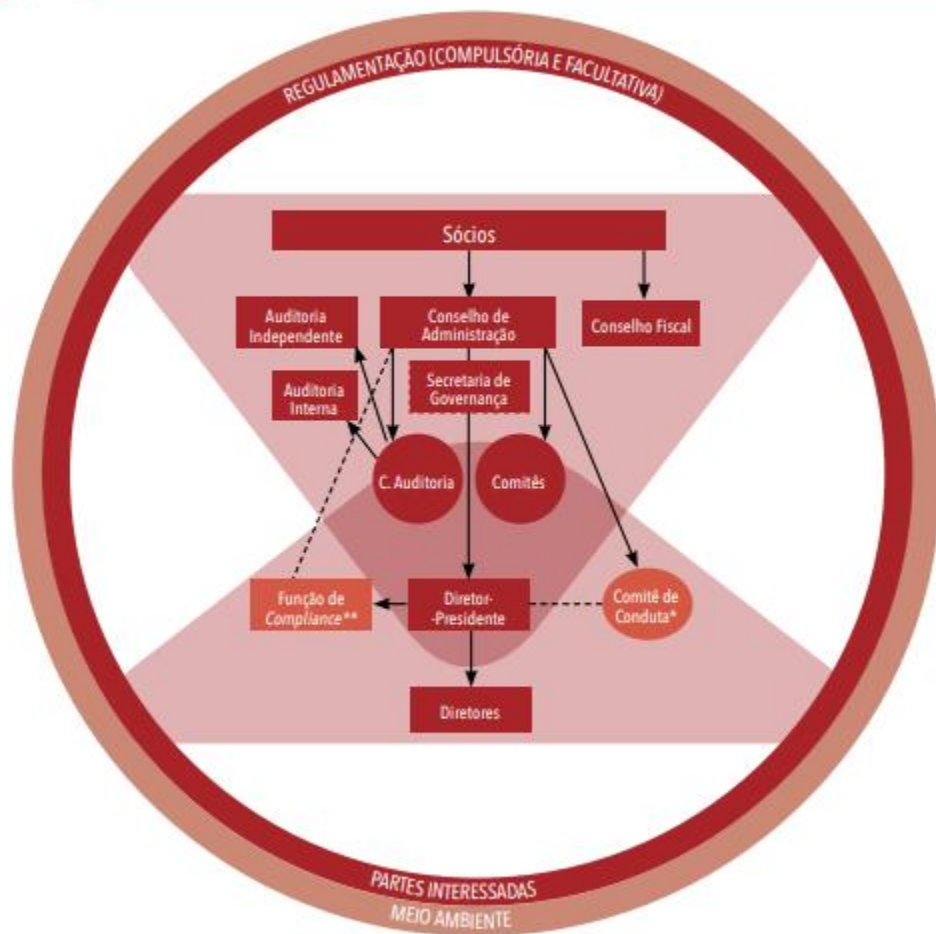


Fonte: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, TCU, 2014

Papéis dos Agentes de Governança



Compliance no sistema de governança corporativa



* O IBGC entende que comitês devem ser órgãos de assessoramento ao conselho de administração, formados por conselheiros, com exceção do comitê de conduta, que pode ser composto por membros da diretoria e outros níveis hierárquicos da organização.

** A intermediação entre a função de compliance e o conselho de administração pode ser feita pelo comitê de auditoria, quando existente.

- **Sócios:** escolha dos administradores, estatuto social.
- **CA:** definição, execução e monitoramento do sistema de *compliance*.
- **Diretoria:** implementar os processos operacionais de (áreas operacionais e função de *compliance*, jurídico)
- **Órgãos de fiscalização e controle (comitê de auditoria, conselho fiscal, auditoria interna)** avaliar se os controles operam de modo eficaz para mitigar os riscos internos e externos.
- **Comitê de conduta ou comitê de ética:** implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do código de conduta e efetividade do sistema *compliance*.
- **Auditoria independente (externa):** aumentar o grau de confiança, em razão de sua isenção em relação à organização, nas demonstrações financeiras elaboradas pela administração;
- **Reguladores:** não são agentes de governança, mas têm papel central na definição e fiscalização dos padrões e procedimentos de *compliance*

Compliance em sentido amplo

Busca permanente da **coerência** entre aquilo que se **espera de uma organização** - respeito a regras, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – **e o que ela de fato pratica** no dia a dia.

Essência do Compliance

A **permanente deliberação ética**, que ajuda a consolidar a **identidade de uma organização**, reforçar sua **cultura**, conferindo mais **estabilidade** para o planejamento de **longo prazo** e contribuindo para a **geração de valor econômico** e para o **bem comum**.



Compliance – SENTIDO AMPLO (IBGC)

SER
Compliant
(atividade estratégica)



ESTAR em
Compliance
(atividade operacional)

“**cumprimento** **consciente** e **deliberado** da legislação e de políticas internas, guiado pelos **princípios e valores** que compõem a **identidade da organização**, visando sua **longevidade**”

“**cumprir** a legislação e as políticas internas **por mera obrigação** ou para **reduzir** eventuais **penalidades**, caso a organização sofra uma punição”

Compliance – SENTIDO AMPLO (IBGC)

FORMA

ESSÊNCIA

**O QUE SE
ESPERA DA
ORGANIZAÇÃO**



**O QUE DE
FATO ELA
PRÁTICA**

Elementos de *Compliance*

Tom da Liderança (“o tom que vem do topo”)

comprometimento e apoio da Alta Administração ao sistema de *compliance*, por meio de **exemplos positivos**:

- Manifestação verbal em ocasiões de contato com subordinados, emissão de relatórios, etc.
- Incentivo à implementações de ações do sistema de *compliance*;
- Liderança pelo exemplo – atuação ética no dia-a-dia
- Demonstração de conhecimento

Verdadeira vivência da cultura ética nas organizações

Elementos de *Compliance*

1. Prevenção

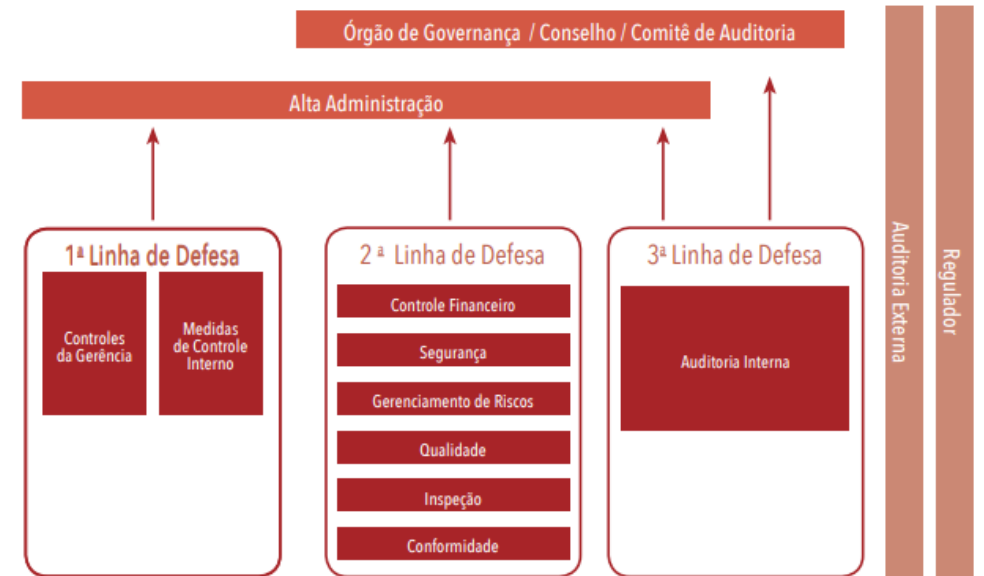
- Avaliação de Riscos
- Políticas e procedimentos
- Estrutura – modelo 3 linhas de defesa

2. Detecção

- Monitoramento
- Canais de Denúncias

3. Resposta

- Investigação, medidas disciplinares e remediação
- Reporte

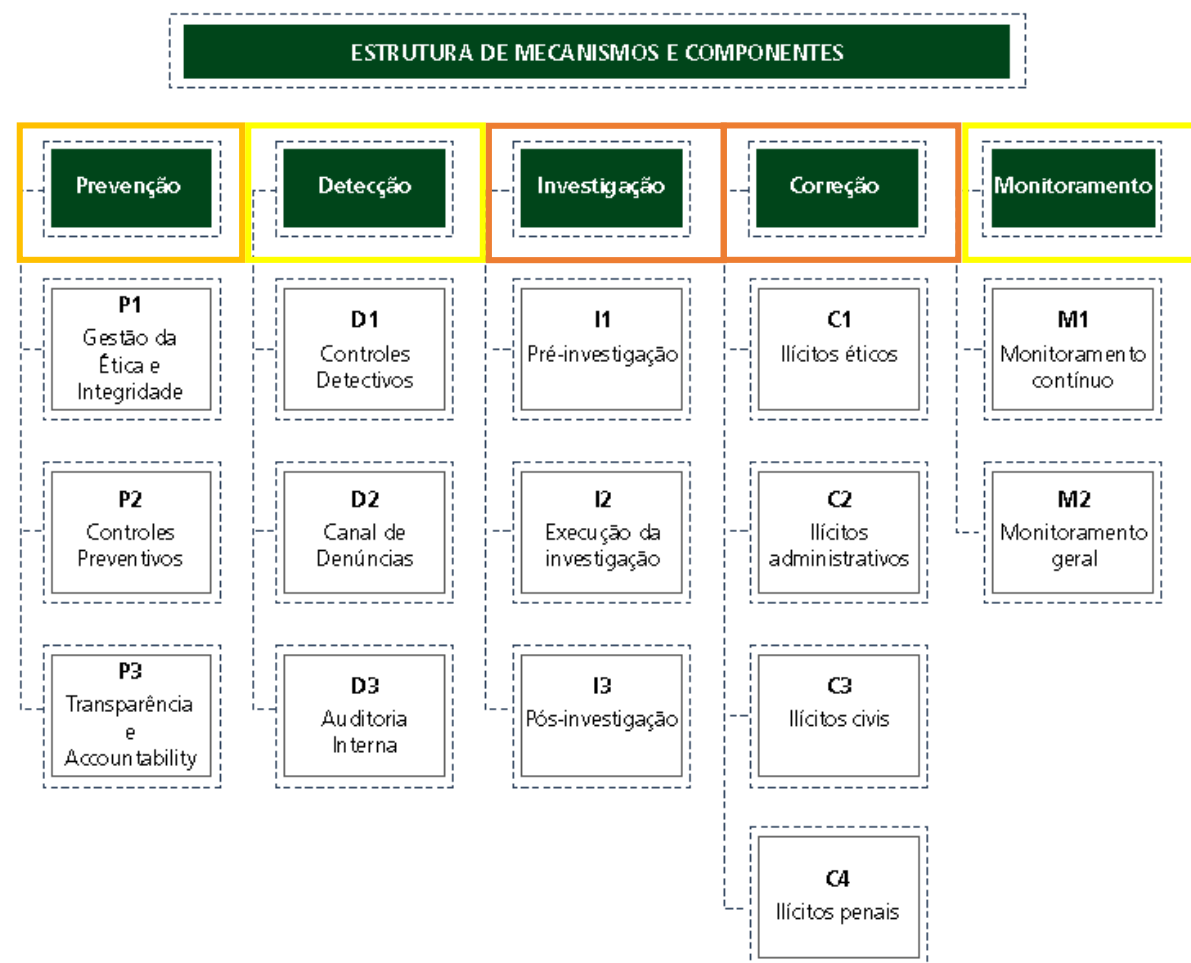
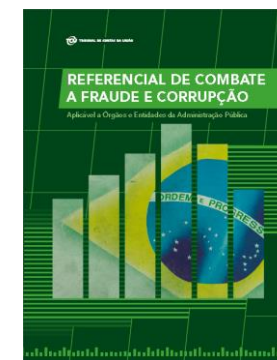


Fonte: IIA, Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles, 2013.

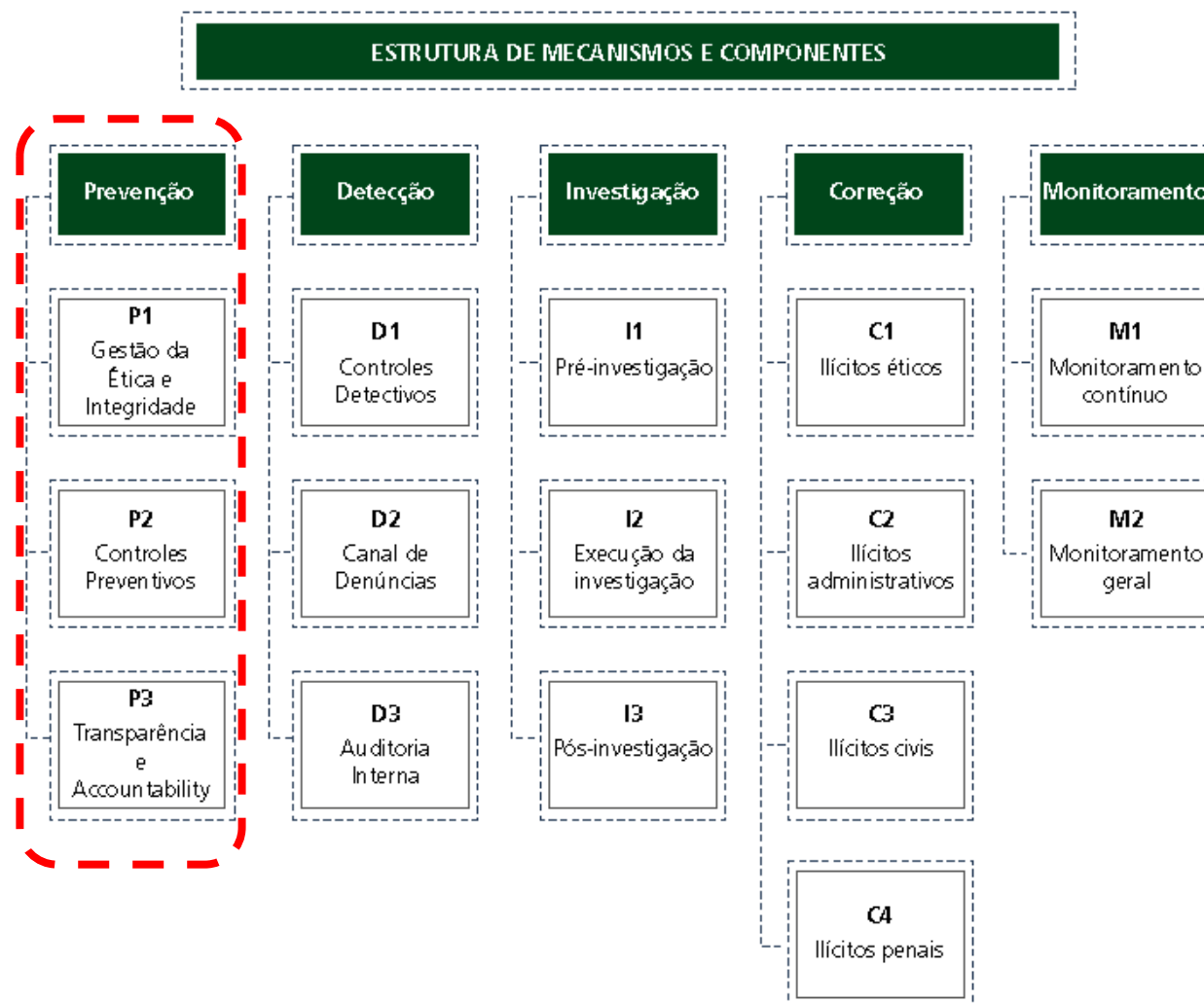
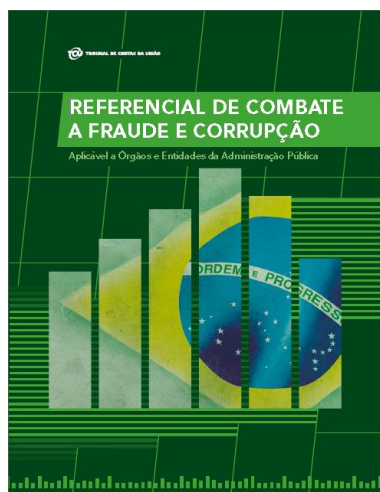
Visão Holística de *Compliance*



Fonte IBGC (2017) *Compliance à Luz da Governança Corporativa*



Prevenção à Fraude e Corrupção



Fonte: Referencial de Combate a Fraude e Corrupção TCU, 2018

Mecanismo Prevenção

Componente P1 – Gestão da ética e integridade

Prática P1.1 – Promover a cultura da ética e da integridade na organização

Prática P1.2 – Estabelecer comportamento ético e íntegro da alta administração

Prática P1.3 – Estabelecer, divulgar e esclarecer o código de ética e de conduta

Prática P1.4 – Promover comissão de ética

Prática P1.5 – Instituir política de prevenção de conflitos de interesse

Prática P1.6 – Estabelecer condições para lidar com variação significativa de patrimônio

Prática P1.7 – Regular o recebimento de presentes e participação em eventos

Mecanismo Prevenção

Componente P2 – Controles preventivos

Prática P2.1 – Estabelecer sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas

Prática P2.2 – Estabelecer política e plano de combate a fraude e corrupção da organização

Prática P2.3 – Estabelecer política e práticas de gestão de recursos humanos para prevenir fraude e corrupção

Prática P2.4 – Estabelecer política e práticas de gestão de relacionamento com entidades e pessoas que recebam recursos financeiros ou que dependam do poder de compra e de regulação da organização

Prática P2.5 – Gerenciar riscos e instituir mecanismos de controle interno para o combate a fraude e corrupção

Prática P2.6 – Implantar função antifraude e anticorrupção na organização

Prática P2.7 – Promover programa de capacitação sobre combate a fraude e corrupção

Prática P2.8 – Comunicar a política e gestão de risco de fraude e corrupção e os resultados das correções nos casos detectados

Mecanismo Prevenção

Componente P3 – Transparência e *accountability*

Prática P3.1 – Promover a cultura da transparência e divulgação proativa das informações, utilizando-se especialmente dos meios de tecnologia da informação

Prática P3.2 – Promover a cultura da prestação de contas e responsabilização pela governança e gestão

Componente P1 – Gestão da Ética e da Integridade

❖ Gestão da Ética - IIA, 2015

- **controles sutis (*soft controls*):** medidas que influenciam a motivação – lealdade, integridade, tom da alta administração, inspiração e valores dos servidores. Intangíveis, difíceis de avaliar. Comportamento resultante = cultura organizacional
- **controles duros (*hard controls*)** – medidas que induzem uma mudança direta e visível no comportamento dos servidores por meio de normas, estruturas, controles, tarefas, responsabilidades e autorizações. Mais fáceis de serem avaliados. Condutas antiéticas podem estar em conformidade com as normas.

❖ baseiam-se principalmente no exemplo da alta administração, no estabelecimento de códigos, estrutura, comunicação, treinamento, sanções e monitoramento.

Componente P1 – Gestão da Ética e da Integridade

Prática P1.1 – Promover a Cultura da Ética e da Integridade

- ❖ . Meios: conduta íntegra da alta administração, estabelecimento e internalização de código de ética e de conduta programas e eventos de treinamento e conscientização com a participação de todos os *stakeholders*
- ❖ a **ética organizacional** decorre dos **valores e princípios** da organização
- ❖ **Valores:** expressos por intermédio de suas **principais crenças**, como a defesa do interesse público, a imparcialidade, a transparência e o *accountability*, devendo ser normatizados por intermédio de códigos de ética
- ❖ **Princípios:** decorrem, por sua vez, da **transformação dos valores éticos em normas ou códigos de conduta**, com o propósito de, por exemplo, evitar conflitos de interesse, recebimento de presentes, clientelismo, nepotismo e outras formas de favoritismo.

Componente P1 – Gestão da Ética e da Integridade

Prática P1.1 – Promover a Cultura da Ética e da Integridade

- ❖ A **integridade** refere-se aos **valores e princípios pessoais** que **regem o comportamento de cada servidor**. é relevante que as organizações visem não somente a promoção da cultura ética, mas também da integridade de seus servidores, que redundará na integridade organizacional como um todo
- ❖ Há uma **relação dinâmica entre ética e integridade**, em que uma fortalece a outra. A integridade pessoal é o alicerce para a ética, enquanto atividades organizacionais ética encorajam a integridade pessoal.
- ❖ Os padrões éticos e de integridade, uma vez implantados, devem servir de critério para seleção, avaliação e promoção de pessoal. Com isso, a organização estabelece a mensagem de que o comportamento íntegro é valorizado e reconhecido, estimulando que mais servidores participem desse movimento.
- ❖ Integridade significa mais do que simplesmente observar as normas, os códigos e as leis decorrentes dos valores e princípios.
- ❖ Toda essa promoção da cultura ética e de integridade deve ser permanentemente monitorada,

Componente P1 – Gestão da Ética e da Integridade

Prática P1.1 – Promover a Cultura da Ética e da Integridade

- ❖ A integridade refere-se aos valores e princípios pessoais que regem o comportamento de cada servidor. é relevante que as organizações visem não somente a promoção da cultura ética, mas também da integridade de seus servidores, que redundará na integridade organizacional como um todo
- ❖ Há uma relação dinâmica entre ética e integridade, em que uma fortalece a outra. A integridade pessoal é o alicerce para a ética, enquanto atividades organizacionais ética encorajam a integridade pessoal.
- ❖ Os padrões éticos e de integridade, uma vez implantados, devem servir de critério para seleção, avaliação e promoção de pessoal. Com isso, a organização estabelece a mensagem de que o comportamento íntegro é valorizado e reconhecido, estimulando que mais servidores participem desse movimento.
- ❖ Integridade significa mais do que simplesmente observar as normas, os códigos e as leis decorrentes dos valores e princípios.
- ❖ Toda essa promoção da cultura ética e de integridade deve ser permanentemente monitorada,

**Transformar cultura, induzir cumprimento de regras,
comportamento ético, etc.**

DIMENSÃO SUBJETIVA

Grande Desafio

<http://www.economia.gov.br/noticias/2019/08/especialistas-debatem-o-aprimoramento-do-sistema-regulatorio-brasileiro>

Ministério da
Economia

Buscar no portal

Twitter YouTube Instagram Facebook

Imprensa Ouvidoria

VOCÊ ESTÁ AQUI: [PÁGINA INICIAL](#) > [NOTÍCIAS](#) > [2019](#) > [08](#) > [ESPECIALISTAS DEBATEM O APRIMORAMENTO DO SISTEMA REGULATÓRIO BRASILEIRO](#)

- Agenda pública
- Notícias
- Serviços

ECONOMIA

Especialistas debatem o aprimoramento do sistema regulatório brasileiro

Regulação

Objetivo é melhorar a competitividade do país, que hoje está entre os últimos do ranking

ASSUNTOS



Itens relacionados

Apresentação – Manuel Flores (27/08/2019)

Apresentação – Christopher Hodges (27/08/2019)

Apresentação – Geoffrey Brown (27/08/2019)

Ethical Business Practice and Ethical Business Regulation

Integrating Theories of Regulation, Enforcement, Compliance, Culture and Ethics

Christopher Hodges MA PhD FSALS

*Professor of Justice Systems, and Fellow of Wolfson College, University of Oxford
Head of the Swiss Re Research Programme on Dispute Resolution Systems, Centre for Socio-Legal Studies
Fellow, European Law Institute*

Evidence – Multiple Sources/Types

1. Behavioural psychology – based on extensive research

- We are ‘predictably irrational’, not the rational actors of economic theory
- Good people do stupid things, usually not seriously
- We are strongly influenced by social groups and by our concept of fairness

2. Genetic biology and its evolution

- Genetic mutation in *homo sapiens* from defensive (blame) to an ability to make moral judgments (an ethical gene)
- That enabled our species to be able to collaborate, which was critical to our success
- Because collaboration is based on trust, which is based on evidence

3. Regulatory practice: research (eg responsive regulation) and published enforcement policies

- Many effective regulators use ‘advice and support’ rather than deterrence or confrontation for most regulatees
- ‘Have a big stick, talk softly’: still need effective powers
- UK policy of ‘Regulated self-assurance’ and ‘earned recognition’: *Regulatory Futures Review* (Cabinet Office, 2017)

4. Evidence of what does *not* work

- Empirical studies on whether there is any deterrent effect (not much effect), and on the unintended consequences of hard enforcement on good people
- Empirical evidence from enforcement practice

Ethical Business Regulation Understanding the Evidence

Executive summary

The **basic idea** is one of a **collaborative approach** between **businesses, their stakeholders and public officials**, based on a **shared ethical approach**. It recognises a series of points.

- First, that **compliant behaviour cannot be guaranteed by regulation alone**, and that **ethical culture in business is an essential component that should be promoted** and not undermined;
- Second, that **regulatory** and other systems need to be **designed to provide evidence of business commitment to ethical behaviour**, on which **trust** can be based;
- Third, that **systemic learning has to be based on capture of information**, and that **maximising the reporting of problems** requires a **no blame culture**;
- Fourth, that **regulation will be most effective** where it is based on the **collaborative involvement** of all parties;
- Fifth, that **society needs to be protected from those who seek to break laws**, and that people expect that **wrongdoing deserves proportionate sanctions**.

Fonte: Apresentação Prof. Christopher Hodges

<http://www.economia.gov.br/central-de-conteudos/apresentacoes/2019/christopher-hodges-27-de-agosto-de-2019.pdf>

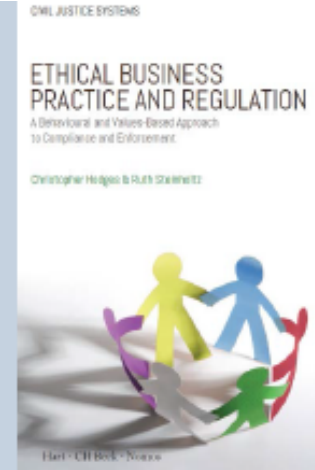
Segmented Proportionate Enforcement: Scottish Environmental Protection Agency



The Essence of Ethical Business...

- **Practice (EBP) – Creating and being able to provide evidence of an effective ethical culture where employees can:**
 - Do the right thing, **based on ethical values.**
 - Recognise ethical dilemma & are skilled at resolving them
 - Be open and honest: speak up and learn from mistakes
- **Regulation (EBR)**

A **relationship** between a business and a regulator, in which the **business produces evidence of its on-going commitment to EBP** and the **regulator recognises and encourages** that commitment.



Prof. Christopher Hodges e Ruth Steinholtz'



SUMMARY OF ASPECTS OF THE CULTURE AND LEADERSHIP FRAMEWORK OF EBP

THE FOUNDATION

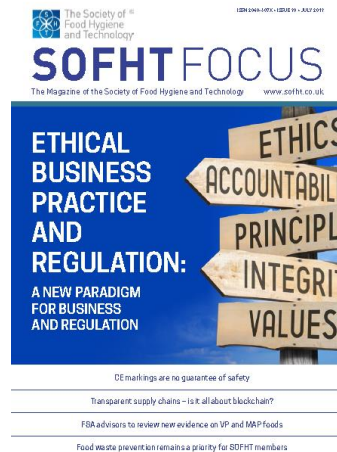
- ♦ Belief that ethics is everyone's responsibility
- ♦ Clearly articulated social purpose and core values, arrived at through internal consultation
- ♦ Commitment to fairness "just" culture and continuous improvement

PEOPLE AND ETHOS

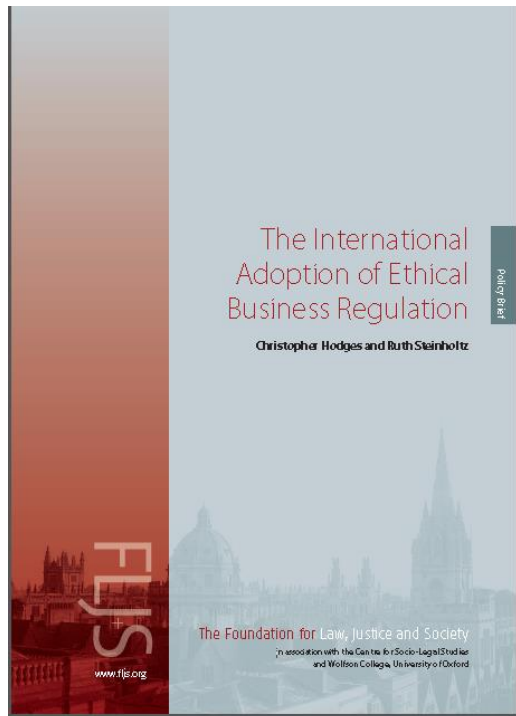
- ♦ Leadership committed to all aspects of EBP
- ♦ Employee involvement, i.e. as ethics ambassadors
- ♦ Collaborative, cross-organisational working, where dissent is encouraged

ALIGNED SYSTEMS AND PROCESSES

- ♦ Performance management and incentives aligned with values
- ♦ All other policies, systems and processes supporting doing the right thing, directly in the business where possible
- ♦ Cultural measuring and monitoring to enable continuous improvement and basis for trust



Prof. Christopher Hodges e Ruth Steinholtz'



The Essence of the Concepts

Ethical business practice

An organization in which the leaders consciously and consistently strive to create an effective ethical culture where employees do the right thing, based upon ethical values and supported by cultural norms and formal institutions. EBP requires people who can recognize ethical dilemma, challenge constructively, speak up if they know or suspect unethical behaviour, and who use mistakes and wrongdoing as an opportunity to learn and improve. Engagement with EBP then requires the organization to be open with its regulators and provide evidence of EBP.

Ethical business regulation

A relationship between a business, or a group of businesses, and a regulator, or group of regulators, in which the business produces evidence of its ongoing commitment to EBP and the regulator recognizes and encourages that commitment.

Cita CVA (Barrett Cultural Values Assessment) como ferramenta para mudar cultura

Níveis de Consciência Organizacional

Modelo Barret Sete Níveis



<https://www.valuescentre.com/barrett-model/>

- Criado por Richard Barret há mais de 20 anos, inspirado na hierarquia de necessidades da pirâmide de Maslow:

MASLOW



BARRET



Níveis de Consciência Organizacional

Modelo Barret Sete Níveis



<https://www.valuescentre.com/barrett-model/>

- Identifica 7 áreas que compreendem as motivações humanas : da sobrevivência básica ao serviço e preocupação com as gerações futuras
- As organizações são feitas de indivíduos: 7 níveis de consciência pessoal e 7 níveis de consciência organizacional
- Baseia-se em entender as motivações autênticas = os valores - conscientes ou inconscientes – motivam todas as decisões e ações



- Teste on-line:

Níveis de Consciência Organizacional

Modelo Barret Sete Níveis



<https://www.valuescentre.com/barrett-model/>

Sete Níveis de Consciência Pessoal



Sete Níveis de Consciência de Liderança



Níveis de Consciência Organizacional

Modelo Barret Sete Níveis



<https://www.valuescentre.com/barrett-model/>

Sete Níveis de Consciência Organizacional



Níveis de Consciência Organizacional

Modelo Barret Sete Níveis



BARRETT VALUES CENTRE

SOLUTIONS ▾

RESOURCES ▾

CUSTOMERS ▾

ABOUT ▾

CONTACT

LOGIN



PERSONAL VALUES ASSESSMENT (PVA)

UNDERSTANDING YOUR VALUES

Find out what is important to you by taking a Personal Values Assessment.

Who you are, what you hold dear, what upsets you, and what underlies your decisions, are all connected to your personal values.

Your values reflect what is important to you. They are a shorthand way of describing your motivations. Together with your beliefs, they are the causal factors that drive your decision-making.

The Personal Values Assessment is a simple survey that takes just a few minutes of your time and provides a wealth of information about why you do what you do.

TAKE YOUR FREE ASSESSMENT

- Teste on-line gratuito: <https://www.valuescentre.com/tools-assessments/pva/>

Seis princípios de investimentos:

Diretrizes para incorporar práticas ESG (ou ASG, em português)

<https://www.unpri.org>

O que é investimento responsável?

The PRI defines responsible investment as a strategy and practice to incorporate environmental, social and governance (ESG) factors in investment decisions and active ownership.

Examples of ESG issues



Environmental

- climate change
- resource depletion
- waste
- pollution
- deforestation



Social

- human rights
- modern slavery
- child labour
- working conditions
- employee relations

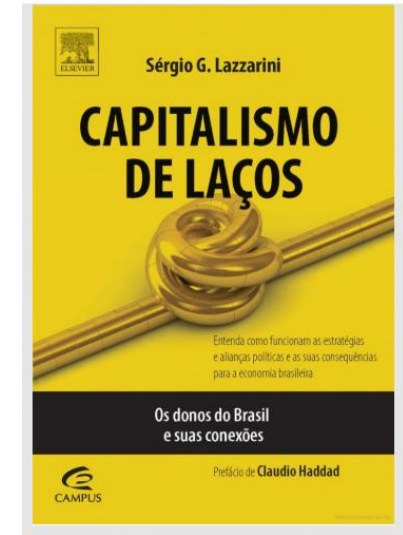


Governance

- bribery and corruption
- executive pay
- board diversity and structure
- political lobbying and donations
- tax strategy

O que a gente tem a ver com isso?

- Estado regulador;
- Estado empresário;
- Estado investidor;
- Empresas estatais;
- Investidores Institucionais: fundos de pensão, fundos do governo, etc.
- Subsidiárias de estatais: BNDESPar, CaixaPar, etc.



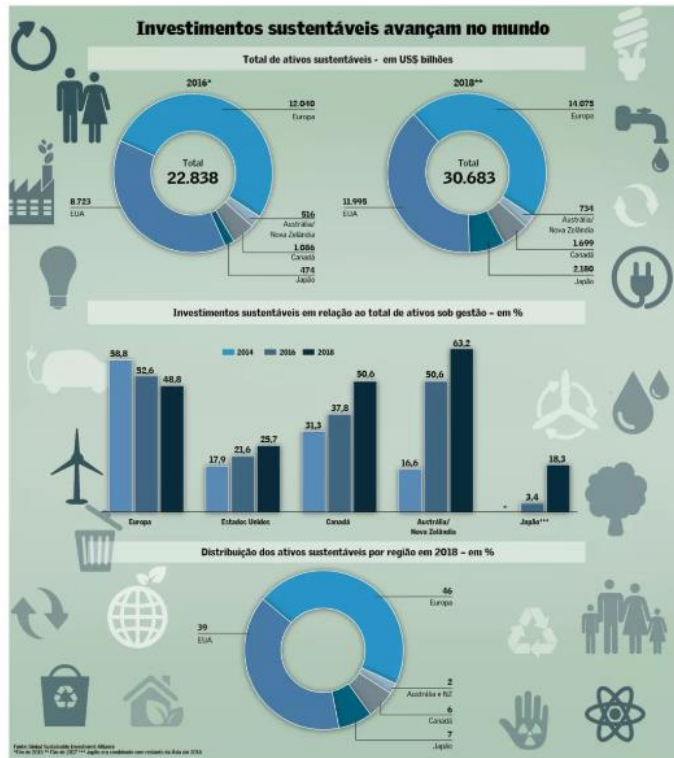
Movimento Shareholders → Stakeholders

Valor ECONÔMICO | Eu &

O novo normal dos negócios é aliar lucro a critérios mais sustentáveis de aplicação

Por Vanessa Adachi, De São Paulo — Valor

30/08/2019 05h00 · Atualizado há 2 meses



Siga o dinheiro

Todos os anos, Larry Fink, o todo-poderoso chairman e CEO da BlackRock, maior gestora de recursos do mundo, com US\$ 6,84 trilhões sob seus cuidados, escreve uma carta aos CEOs das empresas em que seus fundos investem o dinheiro dos clientes. Nos dois últimos anos, ele usou o espaço para chamar as empresas e seus dirigentes a olhar para além do lucro no curto prazo. "O lucro não é de forma alguma inconsistente com propósito; de fato, o lucro e o propósito estão intimamente associados", escreveu na carta deste ano. Para ele, as empresas que não cumprirem seu propósito e suas responsabilidades com todos os "stakeholders" ficarão pelo caminho.

Valor ECONÔMICO

Imprimir

24/07/2019 - 05:00

Investimento responsável ganha adeptos

Por Adriana Cotias

Uma semana após a queda da barragem da Vale em Brumadinho (MG), em janeiro, um investidor do escritório de gestão de fortunas Wright Capital perguntou ao profissional que o atendia se havia na carteira dele ações da empresa. Abatido pela tragédia que deixou centenas de vítimas e destruiu partes da cidade e do meio-ambiente, a intenção era resgatar o dinheiro de todos os fundos que tivessem papéis da empresa. O executivo explicou que, por meio de vários portfólios, ele tinha Vale, mas que o seu saque, isoladamente, não teria o efeito de sensibilizar grandes gestoras de recursos.

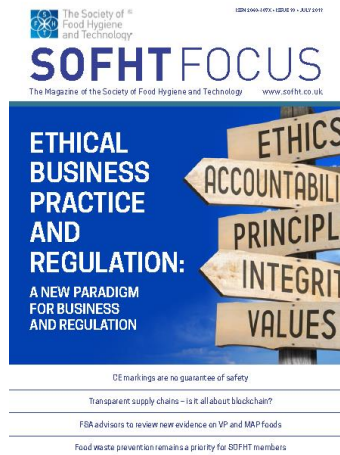


Fernanda, da Wright Capital: abordagem ASG reduz risco das carteiras

A solução paliativa foi calcular o quanto ele potencialmente ganhou com as ações ao longo do tempo e colocar um valor equivalente em investimentos de impacto socioambiental, conta Fernanda Camargo, uma das sócias-fundadoras da Wright Capital. A casa já tem como prática direcionar pelo menos 1% do patrimônio dos seus clientes em reais para tal propósito: le fazer filantropia, explica.

“LUCRO E PROPÓSITO ESTÃO INTIMAMENTE ASSOCIADOS”

Lucro e *compliance* como resultado de práticas éticas, em vez de “driving goals”



A 2017 McKinsey study of 600 firms showed an elite of 27% that focused on the long-term performed better than the 73% that were short-termist. A Gallup study found that organisations with highly engaged employees have 3.9 times the earnings per share growth rate compared with organisations with low engagement in the same industry. Data from 5,000 German establishments demonstrated that firms that adopt trust-based work contracts tend to be between 11 to 14% more likely to improve products.

A 2014 analysis of 57 US public and private companies, and 15 companies from other parts of the world, identified as operating as 'firms of endearment' that adopt a comprehensive approach of delivering the needs of all stakeholders, showed cumulative shareholder returns for these firms over 15 years were 1,681% and 1,180% respectively, as against Standard & Poor 500 companies' rate of 117%. They called culture the 'secret ingredient', and society the ultimate stakeholder.

<https://www.unpri.org>

Como surgiu o movimento?

- Fundamentos: questões ESG (p.ex. mudança climática, direitos humanos) + cumprimento dos deveres fiduciários podem afetar a performance dos portfolios de investimento;
- 2005 – Secretário-Geral da ONU, Kofi Annan convida um grupo dos maiores investidores institucionais mundiais para desenvolver PRI
- 2006 – PRI é lançado na Bolsa de NY
- Crescimento após a crise financeira global de 2008-2009

O que são?

<https://www.unpri.org>

- Principle 1: We will incorporate ESG issues into investment analysis and decision-making processes.
- Principle 2: We will be active owners and incorporate ESG issues into our ownership policies and practices.
- Principle 3: We will seek appropriate disclosure on ESG issues by the entities in which we invest.
- Principle 4: We will promote acceptance and implementation of the Principles within the investment industry.
- Principle 5: We will work together to enhance our effectiveness in implementing the Principles.
- Principle 6: We will each report on our activities and progress towards implementing the Principles.

<https://www.unpri.org>

Who can sign the Principles?

Any organisation fitting one of the three signatory categories described below can sign up to the Principles for Responsible Investment. Commitment is required from the very top of the organisation, across the entire investment business.

ASSET OWNERS	INVESTMENT MANAGERS	SERVICE PROVIDERS*
Organisations that represent the holders of long-term retirement savings, insurance and other assets. Examples include pension funds, sovereign wealth funds, foundations, endowments, insurance and reinsurance companies and other financial institutions that manage deposits. This is the principal category of signatory.	Organisations that manage or control investment funds, either on its own account or on behalf of others, and which does not own more than half of such investment funds.	Organisations that offer products or services to asset owners and/or investment managers. Although such companies are not stewards or managers of assets in their own right, they do have considerable influence over how their clients address ESG issues. For this group, becoming a signatory is a commitment to providing, developing and promoting services that support clients' implementation of the Principles.

*Also referred to as professional service partners

Parcerias:

United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI)

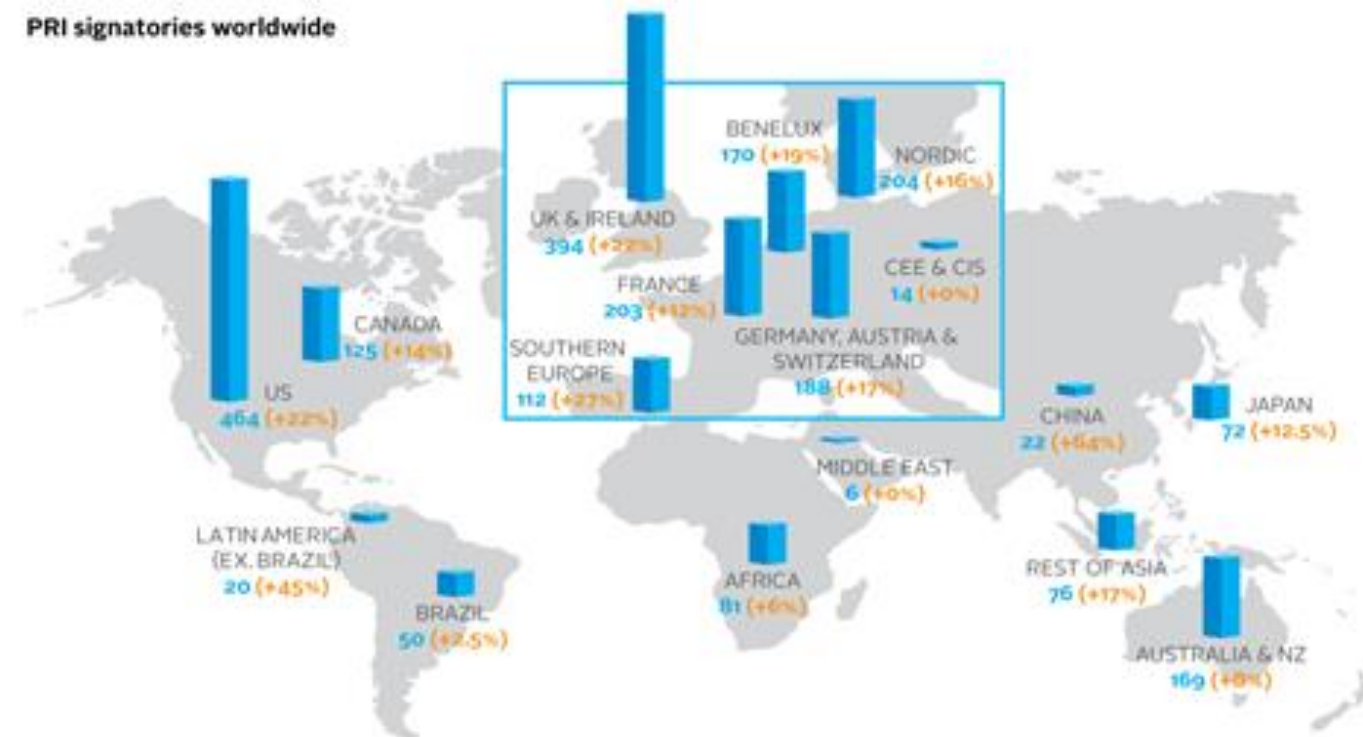


UN Global Compact



2.739 signatários ao redor do mundo

PRI signatories worldwide

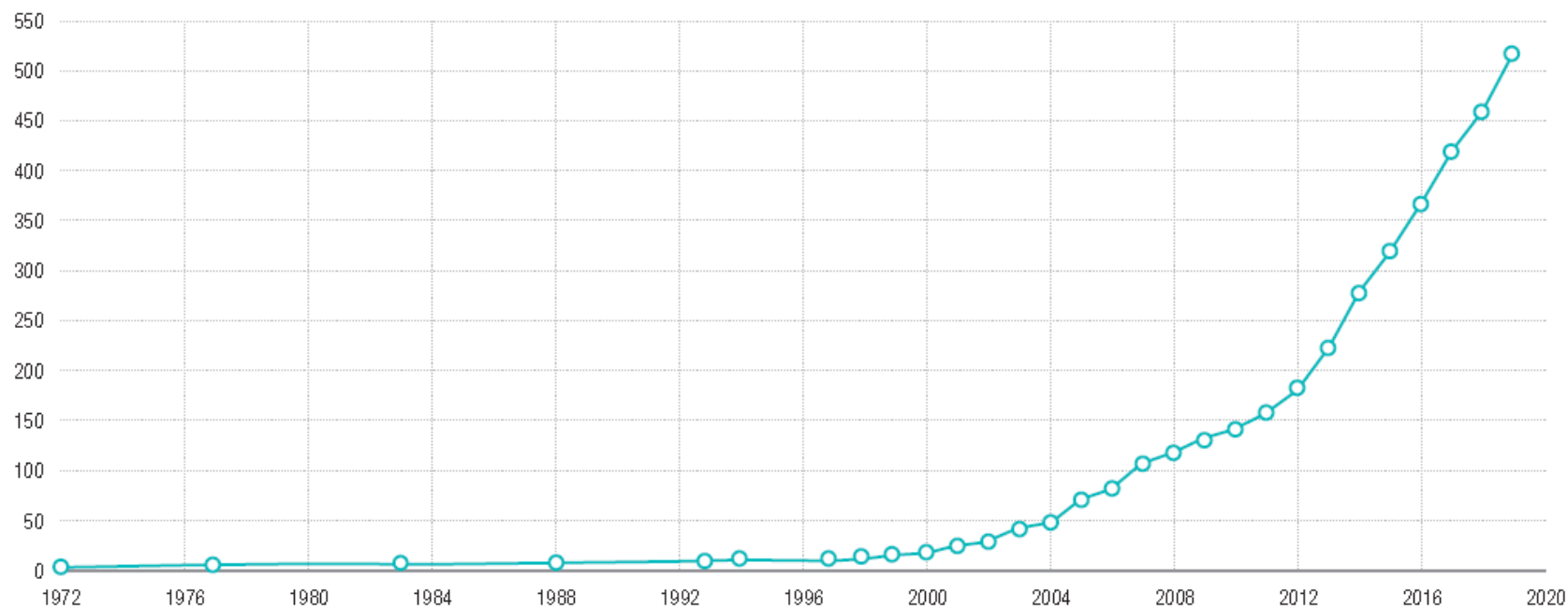


59 signatários na Brasil:

<https://www.unpri.org/searchresults?qkeyword=&PageSize=10¶metrics=WVSECTIONCODE%7C1018%2CWVFACET3%7C123&cmd=GoToPage&val=6&SortOrder=2>



Figure 1. The growth in responsible investment regulation and policy



Categorias de instrumentos políticas:

- regulação de fundos de pensão;
- códigos de stewardship;
- transparência corporativa

Exemplo Brasil:

- Resolução CMN n. 4661/2018 – os fundos de pensão devem considerar, sempre que possível, ESG aspectos em seus processos de análises de risco
- Instrução Previc nº 6 – políticas de investimento dos fundos de pensão devem incluir diretrizes de conformidade com questões ESG

CONCLUSÕES

Obrigada!

Gabriela da Costa Silva

gabrielacs@tcu.gov.br

(61) 98175-4313