



United Nations  
Global Compact

# JUNTOS CONTRA A CORRUPÇÃO

Um Manual sobre Ação Coletiva  
Anticorrupção





---

# CONTEÚDO

## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

07

---

### **CAPÍTULO 1**

Introdução

09

---

### **CAPÍTULO 2**

Ação Coletiva Contra A Corrupção

11

---

### **CAPÍTULO 3**

Compreensão e Implementação  
de Iniciativas de Ação Coletiva

15

---

### **CAPÍTULO 4**

Análise Pormenorizada:  
Fazendo o Primeiro Movimento como Iniciador

35

---

### **CAPÍTULO 5**

Análise Pormenorizada: Liderando Como Facilitador

38

---

### **CAPÍTULO 6**

Análise Pormenorizada: Engajando como Participante

43

---

### **CAPÍTULO 7**

Análise Pormenorizada: Atuando como um Monitor

48

---

### **CAPÍTULO 8**

Futuro da Ação Coletiva

50

---

## **BIBLIOGRAFIA**

53

---

## **ANEXO**

Aprendizagem e Recomendações Adicionais  
das Redes Locais do Pacto Global

54

---

—

# “A CORRUPÇÃO É UMA QUESTÃO GLOBAL QUE NÃO PODE SER RESOLVIDA POR UM PAÍS OU UM ATOR SOZINHO .

Requer uma resposta multilateral que assume a forma de uma abordagem de toda a sociedade. Todas as partes interessadas devem agir coletivamente para combater a corrupção de forma eficaz.”



**H.E. VOLKAN BOZKIR**

Presidente da 75ª Sessão  
da Assembleia Geral da ONU

—

# “A CORRUPÇÃO CONTINUA SENDO UM DOS MAIORES OBSTÁCULOS AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL.

Isso prejudica a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, distorce os mercados e afeta desproporcionalmente os mais vulneráveis entre nós.

A ação coletiva é importante para promover a integridade dos negócios e alcançar uma economia global mais transparente.”



**SANDA OJIAMBO**

CEO e Diretora Executiva  
Do Pacto Global da ONU

---

## **“O COMBATE CONTRA A CORRUPÇÃO É UM CASO DE NEGÓCIO CLARO PARA AS EMPRESAS.”**

Além disso, a Siemens tem fomentado constantemente a Ação Coletiva ao longo da última década e, com um compromisso de cerca de 100 milhões de dólares americanos e 77 projetos em todo o mundo, apoiou fortemente a implementação prática e efetiva. Em nossa opinião, isso é indispensável para alcançar mudanças duradouras e transformar o dia a dia em um campo de jogo verdadeiramente nivelado. Parabenizamos o Pacto Global das Nações Unidas pelo lançamento deste Manual de Ação Coletiva, que irá envolver, inspirar muitos parceiros para a implementação prática e, em última análise, irá apoiar as metas de Desenvolvimento Sustentável.”



**SABINE ZINDERA**

Vice-Presidente

Jurídico e Compliance da Siemens

# ABREVIATURAS

---

**OSC** Organização da Sociedade Civil

---

**ESG** Meio Ambiente, Social e Governança

---

**MNE** Empresa Multinacional

---

**ONG** Organização Não Governamental

---

**OCDE** Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

---

**ODS** Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

---

**PME** Pequena e média empresa

---

**SOE** Empresa Estatal

---

**ONU** Organização das Nações Unidas

---

# SUMÁRIO EXECUTIVO

## COMO AS EMPRESAS E OUTROS ATORES DA COMUNIDADE DE NEGÓCIOS PODEM UNIR FORÇAS PARA COMBATER A CORRUPÇÃO DE FORMA COLETIVA? COMO PODEM OS INTERESSADOS DA SOCIEDADE CIVIL E DO SETOR PÚBLICO PARTICIPAR E AJUDAR A FORTALECER ESSES ESFORÇOS?

Surgindo de suas próprias experiências e desafios enfrentados em nível individual, diferentes partes interessadas na comunidade empresarial se conscientizaram com o tempo — ou sabem intuitivamente — que a saída para esses problemas é unir forças. **Agir coletivamente é a única maneira de nivelar o ambiente de negócio entre todas as partes envolvidas, para criar condições de mercado justas para todos os participantes (incluindo aqueles de tamanhos menores e com menos recursos), mitigar os riscos e gerar novas oportunidades de negócios ao mesmo tempo que melhoram suas reputações.**

No entanto, embora muitos saibam que a solução está na união, nos esforços coletivos, frequentemente **falta conhecimento prático sobre potenciais estratégias e táticas de como implementar iniciativas desse tipo.**

Como alcançam outros pares (que geralmente são concorrentes diretos) interessados em explorar uma iniciativa de Ação Coletiva? Qual é a **melhor forma de criar, aumentar e manter a confiança entre os diferentes tipos de partes interessadas e, ao mesmo tempo, evitar a resistência?** Como identificam um **facilitador que pode coordenar as atividades e o trabalho de todas as partes interessadas?** Como selecionam as **questões certas para resolver e os meios para fazer com que todos participem?** Como **envolvem os participantes e chegam a acordos sobre metas e objetivos alcançáveis?** Como esses **esforços podem ser sustentáveis em termos de engajamento e também do ponto de vista financeiro?**

O Manual de Ação Coletiva Anticorrupção vai responder a essas e outras perguntas. Com base na experiência acumulada de iniciativas de Ação Coletiva passadas e em andamento, o Manual fornece informações práticas sobre abordagens potenciais para explorar, desenvolver, implementar e sustentar essas iniciativas ao longo do tempo. Identificará alguns dos principais incentivos e desafios que diferentes partes interessadas podem enfrentar ao longo do caminho.

O Manual também fornece um roteiro prático e flexível que pode ser facilmente adotado, adaptado e implementado localmente — conduzido pelas Redes Locais do Pacto Global, empresas e outras partes interessadas relevantes.

Para começar, o Capítulo 1 descreve brevemente a história da Ação Coletiva e porque ela se tornou uma abordagem tão importante no combate à corrupção. O Capítulo 2 apresenta o principal arcabouço conceitual da Ação Coletiva, seus diferentes tipos e porque deve ser levado em consideração pelas empresas e demais partes interessadas relevantes que almejam promover a integridade em seus mercados e ambientes de negócios.

O Capítulo 3 apresenta uma visão geral dos diferentes aspectos que devem ser levados em consideração ao explorar a possibilidade de empreender uma iniciativa de Ação Coletiva, bem como a forma de se preparar internamente para seus primeiros passos. Essas etapas incluem a identificação de funções no processo geral, a seleção de um facilitador e a identificação e priorização das partes interessadas. Isso pode ser de particular interesse para Redes Locais do Pacto Global, pois elas começam a considerar ou explorar como estabelecer uma Ação Coletiva com seus participantes.

Este mesmo capítulo continua com as **principais etapas voltadas para o exterior que precisam ser considerados para introduzir, desenvolver e implementar uma Ação Coletiva.** Essas etapas incluem como e quando realizar o primeiro workshop e reuniões subsequentes, estabelecendo estruturas de governança, projetando a forma e o conteúdo da iniciativa e os diferentes passos de implementação até sua assinatura e o lançamento de suas atividades planejadas. Também explica como sustentar e aumentar as iniciativas de Ação Coletiva no tempo, incluindo como torná-las financeiramente sustentáveis e como manter as partes interessadas engajadas.

Os capítulos 4 a 7 fazem uma análise detalhada com descrições práticas das funções principais. O Iniciador, o Facilitador, o Participante e o Monitor são as funções que podem estar presentes em uma Ação Coletiva. Cada uma



dessas seções descreve os tipos específicos de atores que podem desempenhar essas funções, as habilidades (recomendadas) necessárias para preencher essas posições, bem como os incentivos que eles podem ter e os desafios que podem encontrar ao desempenhar essas funções.

O Manual termina com um olhar para a evolução da Ação Coletiva. Tendências futuras, como o papel da tecnologia na ampliação da Ação Coletiva, a inclusão e integração de novos tipos de partes interessadas e a abordagem de “ligar os pontos” entre os riscos de corrupção e outras questões de sustentabilidade e ESG, concluem este guia prático e instigante.

---

## SOBRE A PUBLICAÇÃO

Esta publicação foi desenvolvida como parte do projeto plurianual do Pacto Global da ONU *Expandindo a Ação Coletiva Anticorrupção nas Redes Locais do Pacto Global*.

Com a abordagem de seis etapas e análises aprofundadas das funções principais em todo o processo de Ação Coletiva, o Manual permite que os leitores façam um diagnóstico claro de seu cenário de corrupção local, identifiquem e envolvam as partes interessadas e apliquem a metodologia de Ação Coletiva para enfrentar os desafios de corrupção identificados e mitigar potenciais riscos de negócios.

Em última análise, este Manual visa integrar a compreensão e a adoção da Ação Coletiva entre as Redes Locais do Pacto Global, empresas e outras partes interessadas relevantes.

Observe que o Manual tem como objetivo servir como um guia prático e o Pacto Global da ONU desenvolverá uma publicação separada sobre as histórias de sucesso, desafios e impacto das iniciativas de Ação Coletiva realizadas pelas Redes Locais do Pacto Global e organizações parceiras.

---

## METODOLOGIA

O conteúdo deste Manual se baseia em recursos desenvolvidos pelo Pacto Global da ONU como parte de **projetos plurianuais implementados na Primeira e Segunda Rodadas de Financiamento da Iniciativa de Integridade da Siemens. Outras pesquisas foram conduzidas usando publicações e recursos de parceiros estratégicos e organizações líderes no campo.**

Uma série de consultas foram realizadas com **representantes da Rede Local do Pacto Global, por meio de um Grupo de Trabalho de Ação Coletiva Anticorrupção**, para receber feedback e adequar o Manual para atender a considerações geográficas, culturais e outras considerações importantes para seus ambientes de negócios. No espírito da “Ação Coletiva”, foram empregadas **análises internas adicionais com Redes Locais do Pacto Global e externas com parceiros estratégicos e partes interessadas.**

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

A corrupção continua sendo um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento econômico e social. Isso prejudica as realizações dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS<sup>1</sup>) e contamina os ambientes de negócios. A corrupção afeta a todos. Requer ação coordenada, pois o potencial de danos é considerável. Em tempos de crise, como a pandemia de COVID-19, a corrupção é ainda mais prejudicial, pois compromete a resposta à pandemia ao enfraquecer a tão necessária confiança nas instituições públicas e empresas, desperdiçando suprimentos e recursos e impedindo a assistência vital aos necessitados.

### **A CORRUPÇÃO DESVIA RECURSOS DOS MAIS NECESSITADOS, APROFUNDANDO AS DESIGUALDADES SOCIAIS E DEIXANDO OS POBRES SUSCETÍVEIS À EXTORSÃO E PRIVAÇÃO.**

A corrupção persiste apesar da condenação virtualmente universal. No setor privado, os esforços tradicionalmente se concentram no desenvolvimento e implementação de programas internos de conformidade anticorrupção em resposta aos padrões e estruturas legais e regulatórias internacionais e nacionais.

Esses esforços são essenciais, mas não têm sido suficientemente eficazes, especialmente em ambientes de mercado e de negócios nos quais a corrupção é sistêmica e o Estado de Direito é fraco. Para preencher a lacuna, nas últimas duas décadas, uma série de esforços e iniciativas de autorregulação foram empreendidos coletivamente por empresas e seus setores. Eles procuram complementar a regulamentação sempre que ela está ausente, não é

aplicada de forma adequada ou não é aplicada de forma alguma.

As empresas estão percebendo que não podem enfrentar individualmente os riscos de corrupção sistêmica e os desafios relacionados. É muito caro ou muito arriscado para elas, ou pode fornecer uma vantagem indevida para outros atores de negócios que não estão jogando de maneira justa e ética.

Se coordenarem seus esforços e atuarem coletivamente, as empresas podem prevenir e mitigar esses riscos. Dessa forma, evitam o “dilema do prisioneiro”; ou seja, a situação em que partes individuais não coordenadas procuram maximizar seus próprios interesses e vantagens, apesar do fato de que, alinhando-se entre si, seguindo o Estado de Direito e se comportando de forma ética, é mais benéfico no longo prazo.<sup>2</sup>

Ao agir individualmente, as empresas percebem que não podem escapar do “dilema do prisioneiro”. Elas se conscientizam de que agir em prol de seu próprio interesse individual também significa — e está inextricavelmente ligado a — agir em seu próprio interesse coletivo como um grupo. Somente por meio de um esforço coletivo combinado e construção de confiança elas podem ter sucesso.

Essa consciência é frequentemente um processo lento e sistematizado, no qual os atores progressivamente se tornam “conscientes” dos desafios em jogo e de como eles só podem ser superados se agirem cooperativamente. Requer deixar de lado alguns instintos competitivos básicos que, a princípio, criam ruído entre os participantes e representam obstáculos significativos ao longo do caminho. Este processo é principalmente sobre como criar confiança. A obtenção de acordos de integridade abre caminho para condições de concorrência de mercado justas e transparentes para todos.

1. A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada por todos os Estados Membros da ONU em 2015, fornece um plano compartilhado para a paz e a prosperidade das pessoas e do planeta, agora e no futuro. Em seu cerne estão os 17 ODS, que são um apelo urgente à ação de todos os países — desenvolvidos e em desenvolvimento — em uma parceria global.

2. OCDE. 2020.

A criação de “ambientes seguros”<sup>3</sup> cada vez maiores e mais abrangentes para os atores de negócios na forma de Ação Coletiva estabelece uma distinção entre os atores que proativamente e publicamente decidem cooperar na direção de práticas comerciais éticas; e os atores “outlier” que optam por ficarem à margem dessas iniciativas.

Por um lado, algumas empresas vão além e se comprometem publicamente com padrões de integridade mais elevados que excedem em muito o que é exigido delas do ponto de vista estritamente legal ou regulatório. Elas podem já ter um programa de conformidade em vigor. Desempenham um papel ativo na promoção, participação e implementação das atividades da Ação Coletiva. Concluíram que esta é a forma mais sustentável no médio e longo prazo de nivelar o campo de atuação dos negócios, melhorar as condições de mercado para si e para todos os participantes do negócio, — independentemente de seu porte, origem ou recursos — prevenir e mitigar riscos, proteger e valorizar sua reputação e, ao final, melhorar seu desempenho financeiro e operacional.

Por outro lado, as empresas - grandes, pequenas, multinacionais ou locais - que decidirem ficar de fora desses esforços de Ação Coletiva terão dificuldade em explicar e justificar porque preferem não fazer parte desses esforços. Essas ações serão acompanhadas de perto não apenas por seus pares em seus setores ou indústrias, mas também por principais partes interessadas internas e externas, como seus próprios funcionários, cadeia de suprimentos e outros atores terceirizados, clientes, investidores e a sociedade em geral. Podem enfrentar não apenas as consequências financeiras e comerciais de não cumprirem os padrões autorregulados coletivamente acordados que seus pares estão implementando (por exemplo, não poder participar de uma licitação ou não ser elegível como um provedor ou fornecedor), mas também arriscar suas reputações. Suas partes interessadas internas e externas podem ver a exclusão autoimposta como um sinal da integridade de seus compromissos. Com base nessas avaliações negativas, os consumidores podem hesitar em comprar os produtos ou serviços da empresa, o talento pode procurar outro emprego e os investidores podem preferir colocar seu dinheiro em outro lugar.

A Ação Coletiva nasce da necessidade das empresas de promover ambientes de negócios mais éticos, transparentes e menos corruptos, ao mesmo tempo que mitiga os riscos potenciais dos negócios. A Ação Coletiva pode complementar, aprimorar e desenvolver ainda mais as leis e regulamentos atuais e futuros, sempre que estes forem fracamente aplicados ou simplesmente inexistentes. Podem até mesmo ser acionadas por organizações da

sociedade civil (OSC) após observarem um setor de negócios que apresenta risco de corrupção.

**O SETOR PRIVADO ESTÁ PERCEBENDO QUE SEU PAPEL NÃO É PASSIVO, REATIVO— SUJEITO DE REGULAMENTAÇÕES ÀS QUAIS DEVE RESPONDER, ADERIR E IMPLEMENTAR — MAS UM PAPEL ATIVO NO QUAL ENFRENTA PROATIVAMENTE ESSES DESAFIOS E PROPÕE SOLUÇÕES E NOVAS ABORDAGENS DE FORMA COLETIVA.**

A Ação Coletiva está evoluindo para uma “corregulação híbrida”. Esforços de regulamentação formal em nível global e nacional têm sido cada vez mais complementados por esforços de autorregulação decorrentes da cooperação proativa entre atores comerciais de setores ou geografias específicas. Isso geralmente inclui a participação da sociedade civil, do setor público e de outras organizações.<sup>4</sup> Essas abordagens complementares reforçaram-se mutuamente, criando sinergias positivas que são exigidas das empresas no contexto da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

Empresas e sociedades enfrentam desafios complexos de corrupção diariamente em todo o mundo e a Ação Coletiva é uma abordagem chave para desacelerar a escala desse problema. As parcerias com várias partes interessadas são indispensáveis para enfrentar e resolver de forma eficaz os problemas perenes de desenvolvimento sustentável descritos no ODS 17.

Afinal, a evolução da Ação Coletiva é também a evolução geral do *Compliance para a Integridade*. Não se trata apenas de evitar e mitigar individualmente os riscos, armadilhas e prováveis custos de corrupção, como jurídicos ou financeiros. Trata-se, acima de tudo, de aproveitar as oportunidades e benefícios associados a uma cultura robusta de integridade que é fomentada e implementada coletivamente por um grupo comprometido de partes interessadas com ideias semelhantes.

3. Pacto Global da ONU. 2015.

4. Pieth, Mark.

# CAPÍTULO 2

## AÇÃO COLETIVA CONTRA A CORRUPÇÃO

### 2.1 DEFINIÇÃO E TIPOS DE AÇÃO COLETIVA

Quando o poder de uma única empresa não é suficiente para mudar ou influenciar o status quo, frequentemente a única alternativa é unir forças com outras empresas e começar a colaborar por meio do poder da Ação Coletiva. Uma empresa sozinha pode não ser capaz de lidar com a qualidade ou integridade dos padrões e práticas do ambiente de negócios em que opera, por exemplo, estruturas institucionais e de governança deficientes, insuficientes ou inexistentes.

A definição padrão de Ação Coletiva como uma abordagem prática foi fornecida pelo Banco Mundial:

**“AÇÃO COLETIVA” É UM PROCESSO COLABORATIVO E SUSTENTADO DE COOPERAÇÃO ENTRE AS PARTES INTERESSADAS. AUMENTA O IMPACTO E A CREDIBILIDADE DA AÇÃO INDIVIDUAL, TRAZ PARTICIPANTES QUE SÃO VULNERÁVEIS INDIVIDUALMENTE PARA UMA ALIANÇA DE ORGANIZAÇÕES COM IDEIAS SEMELHANTES E NIVELA O CAMPO DE JOGO ENTRE OS CONCORRENTES...”<sup>5</sup>**

Esta abordagem é poderosa: diversas partes interessadas unindo forças como um grupo para enfrentar desafios complexos que não podem ser enfrentados ou resolvidos individualmente. O poder de muitos, conforme refletido na Ação Coletiva, é então o mais prático e, como será destacado mais tarde no Manual, muitas vezes a abordagem mais útil que as empresas e outras partes interessadas têm à disposição para lidar com desafios complexos de integridade.

Intrinsecamente, a **Ação Coletiva é uma abordagem flexível, dinâmica e, potencialmente, em constante evolução. Pode ser projetada e implementada de diversas maneiras de acordo com várias dimensões. Por exemplo:**

- Iniciativas de curto a longo prazo;
- Iniciativas voluntárias para iniciativas formais, monitoradas externamente;
- Orientada por questões ou concebida como plataformas contínuas;
- Modelos baseados exclusivamente no setor privado ou híbridos (ou seja, participação de outros atores do setor público e da sociedade civil);
- Abordagens “de cima para baixo” (ou seja, promovidas por organizações internacionais) vs. “de baixo para cima”;
- Destina-se a mudanças no nível institucional (por exemplo, modificações de leis e normas);
- Iniciativas de “desenvolvimento de capacitação institucional” (por exemplo, atividades de treinamento e desenvolvimento de ferramentas específicas);
- Global ou local — ou *glocal*;
- Analógica ou digitalmente orientada;
- Focada exclusivamente no combate a questões anticorrupção;
- Focada em criar conexões entre a corrupção e seus impactos negativos em outras questões relacionadas à sustentabilidade (por exemplo, direitos humanos, mudanças climáticas e acesso à saúde e educação).

Não existem duas experiências de Ação Coletiva completamente idênticas. Olhando para as iniciativas de Ação Coletiva passadas e em andamento, cada uma é em si um tipo específico, variando em escopo, cobertura de questões, participantes, níveis de aplicação e assim por diante.

A Ação Coletiva é de fato “polimórfica” por natureza<sup>6</sup>, mas o Banco Mundial fornece uma classificação básica dos quatro tipos principais, e esta é uma ferramenta importante para conceituar diferentes abordagens.

**Os quatro principais tipos de Ação Coletiva são: Declarações Anticorrupção; Iniciativas baseadas em**

5. Instituto do Banco Mundial. 2008.

6. OCDE. 2020a.

### Princípios; Pactos de Integridade e Coalizões Empresariais de Certificação;<sup>7</sup>

Além disso, esses quatro tipos podem ser agrupados de acordo com dois fatores principais: duração esperada e acordada das iniciativas e o nível de comprometimento e cumprimento.

As Declarações Anticorrupção e Iniciativas Baseadas em Princípios — no que diz respeito ao nível e natureza dos compromissos que envolvem — são baseadas em acordos de natureza voluntária. Os outros dois tipos são baseados em estruturas mais formais com diferentes níveis de fiscalização, monitoramento externos e requisitos de adesão mais rígidos. Embora as Declarações Anticorrupção sejam elaboradas para serem implementadas em curto prazo, as Iniciativas Baseadas em Princípios e as Coalizões Empresariais de Certificação são projetadas para o longo prazo, visando mudanças em todo o setor, na comunidade empresarial em geral ou no país. A duração dos Pactos de Integridade pode variar, pois depende da complexidade e extensão do projeto monitorado. A educação e o treinamento também podem ser realizados como parte de uma Ação Coletiva e são essenciais para a conscientização e a capacitação para o combate à corrupção. Veja a **Figura 2.1** por exemplo.

Os quatro principais tipos de Ação Coletiva podem ser resumidos conforme segue (ver **Figura 2.2** para orientações adicionais):

#### FIGURA 2.1 EXEMPLO

O Projeto "Educação Global para a Integridade" do Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime visa estabelecer e implementar programas eficazes de educação sobre integridade que promovam a tomada de decisões éticas em funcionários do setor privado. Para atingir essa meta, o projeto criou grupos de trabalho no Quênia, México e Paquistão que reúnem representantes do setor privado e acadêmicos para desenvolver módulos de integridade universitária.

Exemplos concretos e práticos de desafios de integridade do setor privado aumentam a relevância do material ensinado aos alunos. Ao mesmo tempo, a melhoria da educação em ética e integridade beneficiará o setor privado no longo prazo, pois espera-se que os graduados universitários tenham uma maior consciência da ética e da integridade.

Atualmente, mais de 250 professores treinados no Quênia, México e Paquistão estão ensinando os módulos para estudantes universitários do último ano e representantes de empresas engajados estão dando palestras. O objetivo final do projeto é criar uma cadeia de fornecimento de talentos de graduados em nível universitário com poderes para atuar como embaixadores da ética e buscar ingressar em organizações do setor público ou privado.

- As **Declarações Anticorrupção** são compromissos públicos voluntários, nos quais os signatários concordam em não se envolver em corrupção durante um projeto ou transação específica. O objetivo é abrir um espaço para discussões francas sobre os diferentes riscos de corrupção vividos, especificamente, por empresas individuais e em geral dentro do setor. Discutir essas questões críticas torna possível definir coletivamente as expectativas de comportamento para todas as partes interessadas no grupo. As práticas devem ser contrastadas com os princípios dispostos na declaração anticorrupção para traçar uma linha clara e pública entre o que é aceitável e o que não é;
- Iniciativas baseadas em princípios** são acordos voluntários de longo prazo em torno de padrões comuns nos quais as partes interessadas concordam em não se envolver em corrupção em seus negócios diários dentro da comunidade empresarial geral do setor ou mesmo em nível de país. Às vezes, pode haver uma meta adicional de incentivar o governo a começar a implementar as leis e normas anticorrupção tão necessárias ou para se alinhar com os padrões regionais ou globais. Este tipo de iniciativa permite o processo lento e de longo prazo de construção de confiança entre concorrentes de diversos tipos e tamanhos (por exemplo, multinacionais, grandes empresas locais e pequenas e médias empresas). Concorrentes tradicionais no início podem relutar em aceitar acordos ou compromissos em um nível formal, mas ainda gostariam de promover acordos coletivos para impactar positivamente seus ambientes de negócios;
- Os **Pactos de Integridade** são um mecanismo para uma entidade pública ou um grupo de entidades colaborar com Grupos da Sociedade Civil. Procuram garantir que as autoridades e licitantes atuem dentro das restrições estabelecidas por Lei, abordem os riscos de corrupção e promovam a confiança pública em um determinado projeto de contratação. Por meio de um acordo público, as partes envolvidas se comprometem a evitar comportamentos corruptos e a aumentar a transparência e a responsabilidade durante todo o processo. Portanto, um mecanismo independente liderado por grupos da sociedade civil para monitorar o cumprimento está embutido no acordo. Uma ferramenta adicional para que as aquisições sejam feitas de forma limpa que adota uma abordagem de Ação Coletiva podendo incluir um Pacto de Integridade é o Mecanismo de Relatório de Alto Nível.<sup>8</sup>
- As **Coalizões de Certificação de Negócios** são iniciativas de integridade de negócios de longo prazo que abrangem todo o setor e em geral, nas quais os pré-requisitos relacionados à conformidade são

7. Instituto do Banco Mundial. 2008.

8. Centro de Ação Coletiva B20. 2021.

FIGURA 2.2 TIPOS DE AÇÃO COLETIVA<sup>9</sup>

9. Instituto do Banco Mundial. 2008. Observe que as informações sobre Pactos de Integridade foram atualizadas por meio de consultas do Pacto Global da ONU com especialistas no assunto. O conteúdo atualizado reflete a evolução dos Pactos de Integridade desde a publicação do Instituto do Banco Mundial, *Fighting Corruption through Collective Action: A Guide for Business* [Combatendo a Corrupção por meio de Ação Coletiva: Um Guia para Negócios] em 2008.

implementados. Esses pré-requisitos são necessários para obter a adesão e fazer parte da iniciativa. As condições para se tornar um membro e manter a adesão são verificadas por processos de monitoramento e auditoria externos, que avaliam o sucesso na implementação dos padrões definidos e acordados pela coalizão para medir sua conformidade. Os acordos estabelecem os procedimentos sob os quais as auditorias devem ser conduzidas. Após uma auditoria bem-sucedida, as empresas participantes podem ser “certificadas”, o que pode incluir benefícios específicos para essas empresas. Se uma empresa não atender aos padrões exigidos, ela pode estar sujeita à exclusão.

A Ação Coletiva *sempre envolve um nível mais alto de colaboração e cooperação* entre empresas e outras partes interessadas potenciais que vai além do tipo específico escolhido. A Ação Coletiva também vai além das políticas e procedimentos internos e ações externas que apenas comunicam o que as empresas fazem. *Não se trata de* empresas individuais discutindo o que estão fazendo sobre a corrupção, mas sim um esforço *coletivo sustentado* — idealmente, com uma visão compartilhada — em que estratégias e metas claras foram definidas para criar mudanças impactantes no ambiente de negócios.

## 2.2 PLANO DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIAS PARA AÇÃO COLETIVA

Com o aumento do acesso à informação em uma era de hipertransparência e uma crescente atenção à corrupção, há um foco maior em saber se as empresas “fazem o que falam”. As empresas devem olhar para seus compromissos de integridade mais amplos entre uma gama de partes interessadas, como a mídia, reguladores, investidores, seus próprios funcionários e a sociedade em geral. As empresas devem ser proativas, em vez de passivas ou reativas, no que diz respeito ao combate à corrupção.

Quanto maior a lacuna entre o que uma empresa diz que faz em contraste com o que *realmente faz*, maiores as chances de que algumas ou muitas dessas partes interessadas tenham uma percepção negativa sobre aquela empresa, diminuindo assim a confiança depositada na empresa e afetando sua reputação como um todo, potencialmente impactando seu desempenho financeiro, bem como sua *licença social* para operar.

Estrategicamente, as empresas que implementam iniciativas de Ação Coletiva demonstram seu compromisso com atividades de conformidade eficazes, não apenas por causa do número crescente de normas e orientações nacionais e internacionais que recomendam a inclusão ativa da Ação Coletiva nos esforços anticorrupção do

setor privado.<sup>10</sup> As empresas que atendem a essas recomendações podem, potencialmente, receber benefícios tais quais: maiores chances nos processos de seleção justa como fornecedor; acesso aprimorado aos mercados global, regional e local; melhor diálogo com reguladores, investidores e OSCs; um nível mais alto de moral e engajamento dos funcionários; melhor acesso a capital e empréstimos; proteção contra penalidades legais; redução de custos anteriormente pagos a título de suborno e melhoria da reputação, dentre outros.

Os esforços de Ação Coletiva que uma empresa busca ativamente podem ter um impacto e fazer a diferença para sua vantagem competitiva, afetando seus “resultados financeiros” e a saúde financeira geral da organização.<sup>11</sup>

O impacto gerado por uma única empresa pode ser amplificado pela Ação Coletiva, tornando as práticas de negócios justas mais comuns e elevando a ação individual ou participantes individuais vulneráveis, como as PMEs.<sup>12</sup> Isto é particularmente importante no caso de iniciativas de Ação Coletiva desenvolvidas e implementadas em mercados emergentes, onde frequentemente as PMEs não têm uma possibilidade realista de lidar com esses dilemas sozinhas ou mesmo coletivamente.

Buscando estratégias específicas e concretas para iniciar possíveis iniciativas de Ação Coletiva, cada um dos quatro tipos principais apresentados acima pode ajudar a abordar subtipos específicos de risco de corrupção, como pagamentos de suborno, propina, conluio, fraude ou facilitação.

Por exemplo, manipulação de licitações é um tipo de conluio em que os concorrentes concordam com antecedência sobre quem apresentará a proposta vencedora em um processo de licitação. Uma possível estratégia para combater isso é a assinatura de um Pacto de Integridade que especifica os direitos e obrigações do representado e de cada licitante no contexto dos contratos públicos. Outra estratégia poderia ser a formação de um consórcio de empresas certificadas (*Certifying Business Coalition* [Certificação de Coalizão Empresarial]) para influenciar mudanças nos processos de compras nacionais.

Outro exemplo, o suborno, poderia exigir uma iniciativa baseada em princípios que promova padrões antissuborno e políticas setoriais para as empresas participantes. Como alternativa, uma Declaração Anticorrupção para um projeto de infraestrutura grande e sensível financiado pelo governo nacional, no qual as multinacionais, bem como as empresas locais, pretendem participar. Os tipos específicos de corrupção e riscos ajudarão a orientar e definir a busca pelo tipo adequado de Ação Coletiva.

10. Instituto de Governança da Basiléia. 2020b.

11. Pacto Global da ONU. 2015.

12. Instituto do Banco Mundial. 2008.



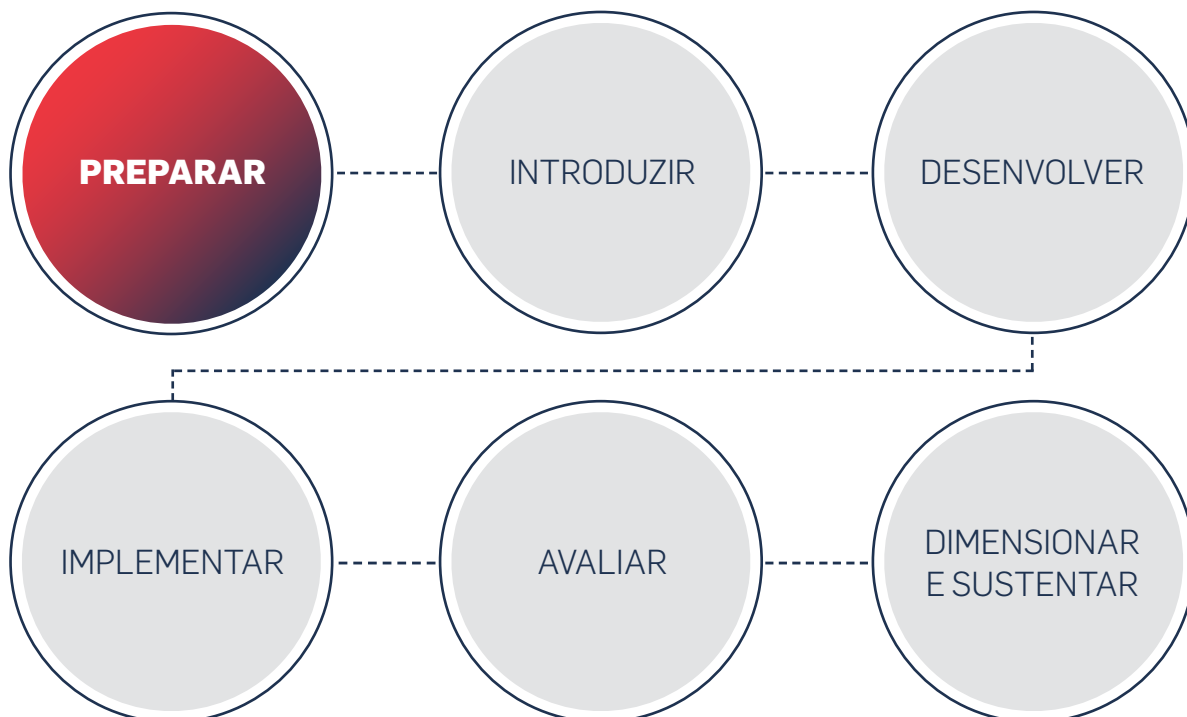
# CAPÍTULO 3

## COMPREENSÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE INICIATIVAS DE AÇÃO COLETIVA

Nenhuma Ação Coletiva é idêntica. As etapas para desenvolver, implementar e sustentar uma Ação Coletiva variam por tipo, contexto local, número e tipos de partes interessadas e riscos de corrupção identificados, entre outros fatores. No entanto, uma sequência geral pode servir de orientação para a compreensão da metodologia da Ação Coletiva. Para os fins deste Manual, o processo de Ação Coletiva é dividido em seis etapas:

*Preparar, Introduzir, Desenvolver, Implementar, Avaliar e Dimensionar e Sustentar.* E contém uma série de subetapas para consideração. Embora a estrutura do processo tenha sido desenvolvida para permitir que as Redes Locais do Pacto Global iniciem e/ou facilitem as iniciativas de Ação Coletiva com seus participantes de negócios, os princípios e etapas são aplicáveis a outros atores envolvidos na Ação Coletiva. **A estrutura pode ser adaptada para alcançar os resultados e o impacto desejados.**

### 3.1 PREPARAR





Para estabelecer as bases para uma iniciativa de Ação Coletiva, é importante primeiro entender e identificar as diferentes funções no processo e as partes interessadas relevantes.

Realizar pesquisas de histórico sobre questões de corrupção local, bem como considerações sociais, políticas, econômicas e jurídicas, será útil ao longo do processo de preparação. Os leitores podem de fato descobrir que a Ação Coletiva não é a opção certa para enfrentar os desafios de corrupção direcionados. Isso é bom. O objetivo desta primeira etapa é preparar-se internamente, analisando esses componentes críticos, perguntando e respondendo a perguntas-chave para se preparar para atividades futuras.

### 3.1.1 Identificando as Funções no Processo de Ação Coletiva

Existem várias funções ao longo do processo de Ação Coletiva, incluindo Iniciador, Facilitador, Participante, Monitor, Anfitrião/Âncora e Administrador.

#### Iniciador

um indivíduo ou organização que dá os primeiros passos na direção de potencialmente estabelecer uma Ação Coletiva.

#### Facilitador

um terceiro neutro que reúne as partes interessadas, que fornece orientação e apoio à Ação Coletiva.

#### Participante

pessoa física ou jurídica que participa da Ação Coletiva, seja por meio de *workshops*, fornecimento de recursos etc.

#### Monitor

um especialista independente terceirizado que é responsável por avaliar o andamento da Ação Coletiva e supervisionar se os participantes estão em conformidade com as normas e regras acordadas, conforme necessário.

#### Anfitrião/Âncora

uma organização que fornece instalações gratuitas ou a custo reduzido, recursos administrativos e humanos, facilita a comunicação e os canais de mídia e/ou ajuda no apoio ou acompanhamento na busca de novos financiadores.

#### Administrador

um indivíduo ou organização que é responsável pela administração operacional geral da Ação Coletiva.

Essas funções são flexíveis e os indivíduos ou organizações podem servir em uma ou mais dessas funções ou mudar de função ao longo do tempo. Considere fatores como capacidade, experiência e especialização no desempenho dessas funções. Este Manual fornece uma análise pormenorizada sobre Iniciador, Facilitador, Participante e Monitor nos **Capítulos 4, 5, 6 e 7**.

### 3.1.2 Escolhendo o(s) Facilitador(es)

Uma etapa crucial na Ação Coletiva é escolher o Facilitador ou Cofacilitador. Esse indivíduo ou organização servirá como terceiro neutro, reunindo as partes interessadas e fornecendo orientação e apoio. O Facilitador ou Cofacilitadores podem ser ONGs, Redes Locais do Pacto Global, associações empresariais, indivíduos, universidades ou organizações internacionais, entre outros.

#### Como identificar um bom Facilitador:

- 1 Eles têm a capacidade de servir como um terceiro neutro?
- 2 Eles têm experiência no contexto local, contexto da indústria/negócios e Ação Coletiva?
- 3 Eles possuem conhecimento de como gerenciar com eficácia as diferentes partes interessadas?
- 4 Eles podem negociar e priorizar contribuições para alcançar um objetivo comum?
- 5 Eles têm experiência em conduzir pesquisas e realizar entrevistas para obter informações úteis?
- 6 Eles possuem fortes habilidades de comunicação e a capacidade de permanecerem pacientes e se adaptarem a diversas dinâmicas de grupo?

Se um indivíduo ou organização está considerando Cofacilitadores, é importante examinar os prós e os contras da parceria com terceiros para evitar desafios futuros no desenvolvimento e implementação da iniciativa. Por exemplo, um ponto de partida para a análise pode ser o seguinte:

**Prós:** construção de capacidade, aumento da rede de contato e compartilhamento de recursos;

**Contras:** objetivos diferentes em potencial, conflito de interesses, quantidade de tempo usado para o alinhamento e mais tempo para alcançar os resultados.

Mais informações sobre a função de Facilitador estão no **Capítulo 5: Análise Pormenorizada — Liderando como Facilitador**.

### 3.1.3 Seguindo uma Abordagem de Setor Único ou Multissetorial

As iniciativas de Ação Coletiva devem ser permitidas para ir mais fundo, em vez de se estender mais. As partes interessadas no mesmo setor muitas vezes enfrentam os mesmos riscos de corrupção, ambiente regulatório e assim por diante. A Ação Coletiva, portanto, pode ser limitada a um setor ou incluir vários setores. **A vantagem de uma abordagem baseada no setor é que pode ser adaptada para enfrentar os desafios específicos — tanto em termos de riscos e oportunidades — que os setores de negócios idiossincráticos apresentam.**

**As partes interessadas participantes estão mais comprometidas em promover mudanças em uma área na qual suas próprias organizações irão colher diretamente os benefícios de uma melhor cultura de integridade.** Exemplos dos setores extrativo, bancário, de transporte e varejo mostram que esse foco no setorial traz resultados sólidos, uma vez que as partes interessadas participantes já compartilham um profundo conhecimento das especificidades do setor e onde estão os principais “hot spots”.

Algumas maneiras de determinar melhor se uma abordagem baseada no setor é apropriada: uma empresa pode conduzir entrevistas informais com as partes interessadas para entender as intenções e também pode conduzir sessões de brainstorming preliminares sobre os riscos de corrupção local que a Ação Coletiva irá abordar. Se parecer que questões antitruste ou de concorrência podem surgir de uma abordagem de setor único, pode ser necessário consultar profissionais ou especialistas jurídicos.

#### FIGURE 3.1.3 AÇÃO COLETIVA NO BRASIL

**A Rede Brasil do Pacto Global segue uma abordagem setorial para desenvolver iniciativas de Ação Coletiva com seus participantes empresariais. Atualmente, há iniciativas separadas de Ação Coletiva nos setores de Engenharia e Construção, Limpeza Urbana e Gestão de Resíduos e nos setores de Alimentos e Agricultura. Consideram essa abordagem a mais adequada para seus participantes de negócios no enfrentamento de questões de corrupção local, já que as partes interessadas compartilham desafios e objetivos semelhantes. Em 2020, para supervisionar todos os seus projetos de Ação Coletiva, a Rede lançou um Comitê Consultivo composto por especialistas de OSCs, ONU, academia, agências governamentais, organizações internacionais, empresas privadas e estatais.**

### 3.1.4 Explorando Iniciativas Potenciais

Como a Ação Coletiva forma uma lista preliminar de riscos de corrupção locais que abordará, considere os tipos potenciais de iniciativas que serão realizadas. Durante este processo, é útil compreender quaisquer atividades de Ação Coletiva existentes ou passadas no ambiente de negócios

e identificar quaisquer lacunas. Reservar um tempo para explorar iniciativas potenciais agora ajudará a formar a Ação Coletiva e determinará as partes interessadas relevantes.

### 3.1.5 Identificar, Priorizar e Engajar as Partes Interessadas

Uma consideração crucial na identificação das principais partes interessadas em potencial é entender seus incentivos. Isso é importante para evitar compromisso vacilante e perda de engajamento ao longo do tempo. Essas partes interessadas podem incluir empresas, departamentos governamentais e reguladores, investidores, fornecedores e clientes, OSCs, mídia, instituições internacionais, entre outros.

Criar um “mapa” das partes interessadas em potencial pode ajudar a fornecer uma imagem clara de seus motivos, o grau de seu apoio e seus relacionamentos existentes. É fundamental priorizar e garantir o apoio das partes interessadas com influência, seja no setor da iniciativa ou no ambiente geral de negócios. Também é crucial considerar quando abordar certas partes interessadas.

À medida que os interessados em potencial são identificados, a conscientização sobre a Ação Coletiva e o caso de negócios para o Combate à Corrupção ajudarão a iniciar as conversas. **As primeiras etapas podem incluir a redação de uma nota conceitual com uma mensagem central clara, declarando os resultados desejados e o impacto. Isso pode incluir o fortalecimento do Décimo Princípio do Pacto Global da ONU, ou enfatizar como lidar com os riscos de corrupção pode beneficiar sua organização e contribuir para um ambiente de negócios justo. A comunicação pode ser feita por meio de vídeos curtos, atualizações regulares, estudos de caso sobre as melhores práticas e exemplos de iniciativas existentes.**

**Realizar treinamentos anticorrupção virtuais ou presenciais também pode chamar a atenção das partes interessadas. As Redes Locais do Pacto**

Global frequentemente formam um Grupo de Trabalho Anticorrupção entre os participantes de negócios. **O Grupo de Trabalho serve como um excelente recurso e ferramenta de rede, contribuindo para o desenvolvimento da iniciativa potencial.**

**É possível que muitas partes interessadas possam resistir à iniciativa — seja devido à desconfiança na abordagem da Ação Coletiva, falta de vontade política entre as empresas, percepção de conluio do governo, medo de perder negócios ou diferenças culturais e organizacionais. Construir confiança entre as partes interessadas será um objetivo crítico a ser alcançado.**

Enquadre uma narrativa colaborativa com mensagens adequadas ao contexto e a elaboração de consenso construtivo entre as partes interessadas. Garantir o

apoio de líderes de negócios ou “campeões” amplamente credíveis e respeitáveis pode facilitar conversas com partes interessadas céticas e construir a confiança necessária na metodologia de Ação Coletiva.

**FIGURA 3.1.5**  
EXEMPLO DO PACTO GLOBAL  
GRUPO DE TRABALHO DE REDE LOCAL

Para a Rede Quênia do Pacto Global, seguir uma abordagem de múltiplas partes interessadas foi certo no desenvolvimento de iniciativas de Ação Coletiva com seus participantes. A Rede tem atualmente um Grupo de Trabalho Anticorrupção ativo com participantes que vão desde empresas de capital aberto, grandes empresas, PMEs, associações empresariais e universidades.

Ao reunir empresas, o Grupo de Trabalho servirá como plataforma para que aprendam a gerir os riscos de corrupção, desenvolvam competências no combate à corrupção, aumentem a competitividade, participem em atividades conjuntas de combate à corrupção e contribuam para a luta nacional contra a corrupção, entre outras atividades.

### 3.1.6 Realização de Pesquisas Preliminares e Entrevistas

Com os muitos riscos e desafios de corrupção a serem levados em consideração, a realização de pesquisas documentais no ambiente de negócios local, as iniciativas existentes para melhorar a integridade dos negócios, além de considerações sociais, políticas, econômicas e jurídicas irão acabar por ajudar a moldar o desenho inicial da Ação Coletiva.

Este é um dos primeiros passos na preparação para a Ação Coletiva. **Para complementar a pesquisa documental, considere a realização de entrevistas informais com líderes empresariais, potenciais partes interessadas e profissionais da área para aprender com sua expertise e experiência em lidar com a corrupção local. Pesquisas e entrevistas podem ser vistas como atividades de aprendizagem contínua.**

### 3.1.7 Cumprindo a Lei Antitruste/ Livre Concorrência e Outras Leis e Regulamentos Locais

Reuniões não públicas de diferentes empresas, especialmente concorrentes, podem levantar questões de antitruste/concorrência. Pode ser necessário convidar um advogado para comparecer às reuniões ou fazer com que os participantes assinem um acordo de confidencialidade ou um “acordo especial comprometendo-se a evitar toda discussão de mercado e dados de preços e quaisquer outras informações relacionadas a violações antitruste.”<sup>13</sup> Ao determinar qual é o melhor ajuste, um acordo especial desenvolvido por meio de facilitação neutra e comprometido a se abster de conversas sobre questões comercialmente sensíveis poderia ser uma opção muito melhor. No entanto, um acordo de confidencialidade pode ser apropriado por razões comerciais.

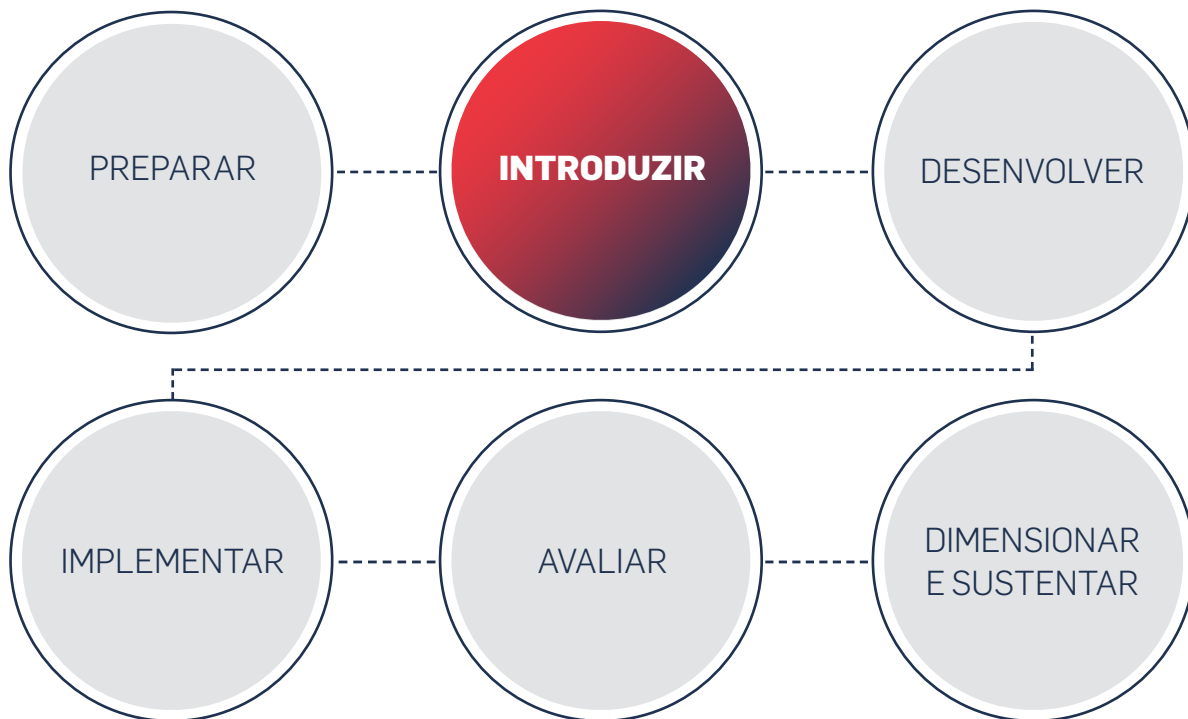
Além das opções acima, **os facilitadores podem achar útil lembrar os participantes das regras e regulamentos antitruste/concorrência no início de cada reunião e garantir que tenham atas detalhadas que descrevem os principais pontos discutidos, quem estava presente e o que foi aprovado.** É aconselhável estar familiarizado com as leis e regulamentações locais antes de envolver as partes interessadas em uma Ação Coletiva.

### 3.1.8 Planejamento de Reuniões e Logística

É importante adaptar as reuniões para atender ao público e atingir o mais alto nível de participação ativa possível. Por exemplo, o Facilitador pode considerar a adaptação do conteúdo e do escopo com base no fato de os participantes serem PMEs em vez de multinacionais. Além disso, as reuniões podem durar meios dias em vez de dias inteiros para acomodar as agendas de representantes de alto nível, cuja presença é significativa para sinalizar o compromisso da alta administração. O Facilitador também pode considerar o formato das reuniões, que podem ser virtuais em vez de presenciais.

13. Pacto Global da ONU. 2015.

## 3.2 INTRODUIZIR



Após o processo de preparação, o próximo passo é apresentar a Ação Coletiva externamente. Embora esta etapa possa variar de acordo com o tipo de Ação Coletiva, comece familiarizando os participantes potenciais com a Ação Coletiva para garantir que as partes interessadas compreendam os benefícios, procedimentos e desafios que podem enfrentar. Um *workshop* de acompanhamento poderia se concentrar em identificar onde estão as oportunidades para lidar com a corrupção por meio da Ação Coletiva. Pode ser útil incorporar as duas atividades em uma. Conforme observado anteriormente, construir a confiança das partes interessadas será fundamental em todo o processo de Ação Coletiva. Portanto, conforme as partes interessadas participam da primeira série de reuniões, o Facilitador pode começar a se concentrar na construção de consenso construtivo entre as partes interessadas. A partir das sessões introdutórias, os processos de governança e tomada de decisão devem começar a tomar forma.

### 3.2.1 Familiarizando os Participantes com a Ação Coletiva de Anticorrupção

O *workshop* tem como objetivo apresentar aos participantes das empresas o conceito de Ação Coletiva, os campos de aplicação e os passos básicos recomendados para a liderança. Especificamente, o *workshop* vai:

- 1 Apresentar a Ação Coletiva como uma abordagem para promover a transparência e o combate à corrupção;
- 2 Discutir o processo, procedimentos e desafios para o estabelecimento de uma Ação Coletiva, incluindo aspectos antitruste;
- 3 Analisar conjuntamente as iniciativas de Ação Coletiva existentes;
- 4 Estabelecer a base para futuros *workshops*, nos quais serão identificadas oportunidades para começar iniciativas tangíveis de Ação Coletiva.

**Antes de realizar um *workshop*, o Facilitador e/ou treinador pode achar útil revisar a seguinte leitura de histórico:**

- Centro de Ação Coletiva B20 (um centro de conhecimento e recursos em Ação Coletiva hospedado pelo Instituto de Governança da Basileia)<sup>14</sup>
- Pacto Global da ONU, Um Guia Prático para Ação Coletiva contra a Corrupção<sup>15</sup>
- Instituto do Banco Mundial, *Combate à Corrupção por meio da Ação Coletiva: Um Guia para Negócios*<sup>16</sup>
- Materiais de treinamento desenvolvidos pelas Redes Locais do Pacto Global

A estrutura e o formato do workshop podem variar, mas deve ser conduzido por um especialista e adaptado para atender às necessidades dos participantes. As considerações podem incluir diferentes níveis de experiência em Ação Coletiva, idioma e cultura, tipo de parte interessada e disponibilidade.

Embora o tamanho do workshop fique a critério do organizador, é importante ter palestrantes e especialistas com experiência em criar ou liderar uma iniciativa de Ação Coletiva. Também é importante garantir que os participantes representem uma ampla gama de perspectivas (por exemplo, empresas, OSCs, governo, associações empresariais e academia)

Após o workshop, a pesquisa documental, as entrevistas com os especialistas e o contato com as partes interessadas devem ser contínuos.

### FIGURA 3.2.1 MATERIAIS DE TREINAMENTO DESENVOLVIDOS PELAS REDES LOCAIS DO PACTO GLOBAL

Como as Redes Locais do Pacto Global em todo o mundo apoiam as empresas no avanço do Décimo Princípio do Pacto Global da ONU, vários materiais e cursos foram desenvolvidos localmente sobre tópicos anticorrupção. Embora os materiais de treinamento possam não ser específicos para a Ação Coletiva, eles servem como referências importantes para a concepção de materiais de treinamento das partes interessadas.

Por exemplo, a **Rede Espanha do Pacto Global** oferece os seguintes cursos aos seus participantes:

#### Curso online

*Aprenda a Gerenciar Riscos de Corrupção*  
(2018)

#### Treinamento

*Formação Anticorrupção para a cadeia de suprimento da empresa Red Eléctrica de España*  
(2019–2020)

#### Curso online

*Gerenciar Integridade e Transparência em Sua Organização*  
(2020)

## 3.2.2 Buscando Oportunidades de Ação Coletiva

Um **Workshop de Riscos e Oportunidades** é uma chance de discutir os desafios e oportunidades anticorrupção por meio de uma avaliação de risco, bem como destacar a importância da Ação Coletiva para avançar no combate à corrupção e o cumprimento dos ODS.

Uma avaliação de risco de corrupção pode fornecer uma imagem clara do ambiente definido pelo setor público no qual as empresas fazem negócios. **A avaliação envolve primeiro a obtenção de uma compreensão do panorama da corrupção no país, incluindo as leis e regulamentações relacionadas com a corrupção que existem atualmente para o setor público e como são aplicadas. Analisa quais processos representam riscos para a integridade do negócio (por exemplo, obtenção de licenças, licitações de contratos e pagamento de impostos) e quem são os atores relevantes dos setores público e privado. Também examina como as empresas estão implementando programas de ética e integridade anticorrupção.**

No geral, a avaliação indica onde estão os desafios, necessidades e oportunidades para partes interessadas específicas a fim de aumentar coletivamente a transparência e a integridade nos negócios. Além disso, a avaliação pode contribuir para a compreensão de como as agendas nacionais estão se alinhando com o ODS 16 (meta 16.5)<sup>17</sup> e como esses esforços conjuntos podem promover essa meta.

A partir das discussões do workshop, os participantes vão reunir os dados necessários para identificar e priorizar os desafios da corrupção no país, encontrando partes interessadas adicionais e oportunidades concretas de colaboração. Por favor, veja a **Figura 3.2.2** para exemplo do formato, funções e participantes. Os leitores podem consultar a *Agenda Nacional de Integridade nos Negócios (BICA) da Transparência Internacional: Estrutura Conceitual para uma Avaliação BICA*<sup>18</sup> para aprender mais sobre como avaliar a integridade do setor empresarial em um determinado país.

14. Centro de Ação Coletiva B20. 2021.

15. Pacto Global da ONU. 2015.

16. Instituto do Banco Mundial. 2008.

17. Meta ODS 16.5: Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas

18. Transparência Internacional. 2016a..

FIGURA 3.2.2

## Exemplo de workshop de Riscos e Oportunidades

**FORMATO**

O workshop é realizado em sua maioria em plenário, exceto durante o diagnóstico do país, no qual os participantes serão divididos em grupos heterogêneos pré-selecionados para discutir os seguintes temas principais:

- 1 **O ambiente de negócios, os desafios da corrupção e as principais partes interessadas:**  
Qual é o ambiente regulatório que afeta os negócios? Quais são as principais políticas, processos, ferramentas ou mecanismos mais relevantes para a agenda anticorrupção? Quais são os principais desafios a serem enfrentados para melhorar a integridade dos negócios? Quais são as áreas prioritárias a serem abordadas? Quem são os principais atores necessários para enfrentar esses desafios? Quais são os principais problemas do setor?
- 2 **Motivadores e incentivos:**  
Que incentivos podem ser implementados para combater a corrupção? Da mesma forma, o que pode impulsionar a integridade e como essa interação de motivadores pode ser fortalecida para combater a corrupção e melhorar o ambiente de negócios?
- 3 **Construindo confiança e transparência:**  
Como construir confiança e transparência entre as empresas e todas as partes interessadas?
- 4 **Expandindo:**  
Quais ferramentas e plataformas já existem? Quais são as melhores práticas existentes para melhorar a integridade dos negócios e como podem contribuir para lidar com a corrupção por meio da Ação Coletiva? Quais são as oportunidades concretas para abordar questões de corrupção e aumentar a integridade dos negócios? Como os esforços podem ser ampliados por meio da Ação Coletiva? Quais são as oportunidades para alinhar esses esforços com o ODS 16 (meta 16.5) para aumentar o impacto?

**FUNÇÕES PARA O WORKSHOP**

- **Facilitador:** para apresentar a sessão, explicar o formato e o objetivo da discussão, controlar o tempo e encerrar a sessão.
- **Líderes da mesa** (se apropriado): para conduzir a discussão em cada mesa. O líder da mesa deve ser capaz de sintetizar os pontos levantados e trabalhar com o anotador para fornecer um resumo que será usado para a análise geral.
- **Anotadores** (se for o caso): para fazer anotações e apoiar o Líder da mesa, ajudando também a resumir os principais pontos por tema.
- **Palestrantes**
- **Suporte Técnico** (no caso de reunião virtual): para permitir a participação dos integrantes na reunião, garantir que o áudio e o vídeo estejam funcionando, compartilhar materiais para a sessão, criar salas de sessão de grupo, etc.

**PARTICIPANTES**

Para garantir a qualidade das contribuições, os participantes devem estar familiarizados com o contexto e tópico local e representar uma variedade de pontos de vista. Os participantes podem vir dos seguintes setores:

- Empresas do setor privado (pode ser uma mistura de Multacionais e PMEs)
- OSCs
- Academia, incluindo institutos anticorrupção e universidades
- Governo
- Associações empresariais
- Investidores
- Sindicatos
- Especialistas independentes de anticorrupção
- As iniciativas de Ação Coletiva existentes que estão funcionando no mesmo país ou campo ajudarão a evitar a duplicação e promover a cooperação.

**Para complementar o Workshop de Riscos e Oportunidades, pode ser benéfico realizar uma pesquisa documental. Caso a pesquisa documental não forneça informações suficientes em uma área temática, também poderão ser realizadas entrevistas. As fontes de informação podem incluir:**

#### **Legislação**

que regula a forma como as empresas fazem negócios no país (por exemplo, sites institucionais).

#### **Documentos oficiais**

projetos do governo sobre as áreas temáticas identificadas no workshop (por exemplo, declarações de políticas, estratégias e iniciativas).

#### **Dados secundários**

análises orientadas a políticas ou acadêmicas sobre temas específicos (por exemplo, compras). Mais informações de pesquisa podem vir de think tanks, organizações de pesquisa, escritórios de advocacia, empresas de contabilidade e auditoria, bem como outros atores anticorrupção no país.<sup>19</sup>

Para apresentar os resultados do Workshop de Riscos e Oportunidades, quando apropriado, considere o desenvolvimento de um relatório sobre as descobertas da pesquisa documental e das entrevistas. Pode ser compartilhado posteriormente com os Comitês de Orientação, Consultivo ou Técnico para entrada. O relatório sobre as descobertas pode informar os próximos passos da iniciativa sobre desafios e oportunidades de corrupção específicos para alinhá-los com as partes interessadas relevantes a fim de buscar iniciativas de Ação Coletiva tangíveis.

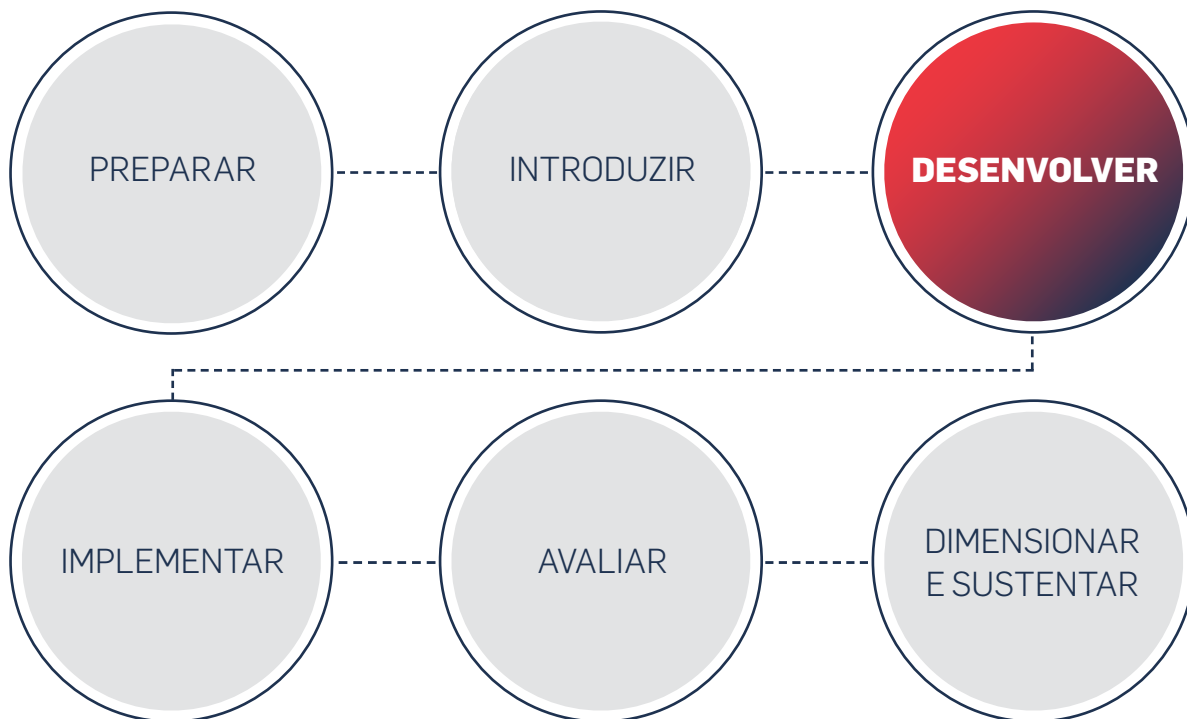
### **3.2.3 Discutindo a Governança e o Processo de Tomada de Decisão**

Um passo importante nesta etapa é perguntar: como serão tomadas as decisões para a Ação Coletiva? É necessário garantir que a iniciativa tenha níveis de apoio adequados e apropriados. Depois do Workshop de Riscos e Oportunidades, é um bom momento para a formação de uma estrutura de governança. Pode consistir em um Comitê Diretivo, Consultivo e/ou Técnico. Para Redes Locais do Pacto Global, esses Comitês podem ser compostos por membros do Grupo de Trabalho Anticorrupção, Membros do Conselho da Rede e Diretores de Compliance de empresas participantes. Tenha em mente que, independentemente do tipo de Comitê, será importante diferenciar a função de assessor da função de tomador de decisões, uma vez que podem surgir conflitos de interesses ao trabalhar com diversas partes interessadas. A redação de Termos de Referência ou Compromisso para o(s) Comitê(s) pode ser benéfica. Os termos podem conter objetivos, funções e responsabilidades, processos de tomada de decisão, resolução de conflitos e considerações legais.

19. Transparência Internacional. 2016a.



### 3.3 DESENVOLVER



O próximo passo é começar a desenvolver a Ação Coletiva. As partes interessadas já podem ter uma ideia para o desenvolvimento da Ação Coletiva, porém o objetivo da próxima etapa é realizar uma série de workshops para (1) identificar iniciativas específicas e tangíveis de Ação Coletiva, (2) priorizar e selecionar qual opção será realizada e (3) projetar a estrutura para garantir o maior impacto. Neste momento, considere os mecanismos de monitoramento, avaliação e fiscalização, atividades pós-assinatura e sustentabilidade de longo prazo.

#### 3.3.1 Limitando Atividades Potenciais de Ação Coletiva

A primeira série de workshops para desenvolver a Ação Coletiva pode ser realizada em formato de “Laboratórios de Colaboração”.

Esses laboratórios buscam:

- Identificar iniciativas específicas e tangíveis de Ação Coletiva; (possivelmente com base em tópicos prioritários pré-identificados do participante e da avaliação de riscos);
- Discutir modelos inovadores de Ação Coletiva;

- Fortalecer a construção de relacionamentos e networking.

Embora a estrutura dos laboratórios possa ser diferente, eles idealmente incluiriam discussões em mesa redonda organizadas em torno de seis a dez temas identificados nos Riscos e Oportunidades, pesquisa documental, entrevistas e outras atividades concluídas. Antes dessas sessões de discussão, o Facilitador pode inspirar os participantes com exemplos de iniciativas de Ações Coletivas bem-sucedidas e discutir o impacto e desafios apresentados. Este segmento pode apresentar palestrantes convidados ou especialistas com experiência na criação ou condução de uma Ação Coletiva. Exemplos de iniciativas de Ação Coletiva e um banco de dados de Pactos de Integridade estão disponíveis no Centro de Ação Coletiva B20.<sup>20</sup>

Certifique-se de garantir a participação de uma ampla gama de perspectivas e incentive os integrantes dos workshops realizados anteriormente a participarem.

Após os Laboratórios de Colaboração, o Facilitador pode analisar os dados para validar e priorizar possíveis atividades de Ação Coletiva. Essas informações serão críticas na próxima série de workshops.

20. Centro de Ação Coletiva B20. 2021.



### 3.3.2 Elaborando a Ação Coletiva

Após os Laboratórios de Colaboração, a próxima série de workshops foca na seleção e no design da Ação Coletiva. Com uma estrutura flexível, os “Laboratórios de Incubação” podem se concentrar no desenvolvimento de uma nota conceitual e um subsequente roteiro para a Ação Coletiva. O Facilitador pode incorporar discussões em mesa redonda em torno dos diferentes elementos do roteiro. Idealmente, os Laboratórios consistirão em participantes de workshops anteriores e vão incluir uma ampla gama de perspectivas. Especificamente, os “Laboratórios de Incubação” servem para:

- Aprofundar a discussão sobre a potencial estrutura da Ação Coletiva;
- Construir elementos do roteiro para a Ação Coletiva;
- Obter apoio de potenciais participantes da Ação Coletiva e construção de relacionamento/confiança.

A partir da primeira série de Laboratórios de Incubação, é útil desenvolver uma nota conceitual destacando a motivação, as principais atividades e o impacto desejado das atividades. Considere compartilhar esta nota conceitual com outras pessoas para aumentar a participação e alcançar novos parceiros. Ao final dos Laboratórios de Incubação, um esboço do roteiro para a Ação Coletiva vai emergir.

Um **roteiro** pode conter os seguintes elementos:

- **Observações:** atividades, produtos, resultados, sucessos e lições aprendidas com as atividades que levaram ao roteiro.
- **Configurando a Cena:** plano de fundo do Cenário Anticorrupção.
- **Iniciativa de Ação Coletiva:** marcos, descrição, relevância para o desafio e compromisso dos participantes.
- **Objetivos da Ação Coletiva:** resultados, motivadores (com base na sociedade e no mercado) e incentivos.
- **Matriz SWOT:** pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.
- **Análise SWOT:** alavancar forças/opportunidades e priorizar questões relevantes.
- **Riscos Potenciais Identificados:** implementação e lançamento.
- **Análise de Risco:** probabilidade e impacto dos riscos identificados e estratégias de mitigação.
- **Facilitador e Supervisão:** facilitador, equipe de projeto e comitês diretivos, consultivos e/ou técnicos.
- **Participantes da Iniciativa de Ação Coletiva Potencial:** Multinacionais, PMEs, OSCs, departamentos governamentais e etc.
- **Condições Prévias para Ação Coletiva Potencial:** a existência de um programa de conformidade antissuborno e anticorrupção e o compromisso de melhorar continuamente.

- **Parceiros/Patrocinadores Potenciais:** OSCs, departamentos governamentais, instituições internacionais, mídia e etc.
- **Financiamento/Orçamento:** fontes (governo e doadores), recursos humanos, logística e etc.
- **Plano de Implementação:** gestão do projeto (órgão de implementação e fornecimento de *feedback*), comunicações e envolvimento das partes interessadas.
- **Resultado e Impacto:** mudanças específicas e mensuráveis de comportamento imediatas e de longo prazo, sistema abrangente de monitoramento e avaliação de meio e fim do projeto.
- **Sustentabilidade:** sustentabilidade financeira, envolvimento de longo prazo das partes interessadas, governança e administração de projetos.

### 3.3.3 Elaboração e Assinatura do Acordo de Ação Coletiva

Na execução do roteiro, os participantes da Ação Coletiva podem elaborar e assinar um Acordo de Ação Coletiva. O Acordo detalhará os termos e condições acordados na Ação Coletiva, incluindo itens como a condução dos negócios de forma justa, honesta e transparente. O acordo também pode incluir detalhes sobre o Facilitador e o Comitê de Ética, informações comercialmente sensíveis e como lidar com conflitos de interesse. Tenha em mente que os acordos podem ser elaborados, estruturados e redigidos conforme os requisitos específicos da indústria, ambiente regulatório do país e considerações relacionadas.

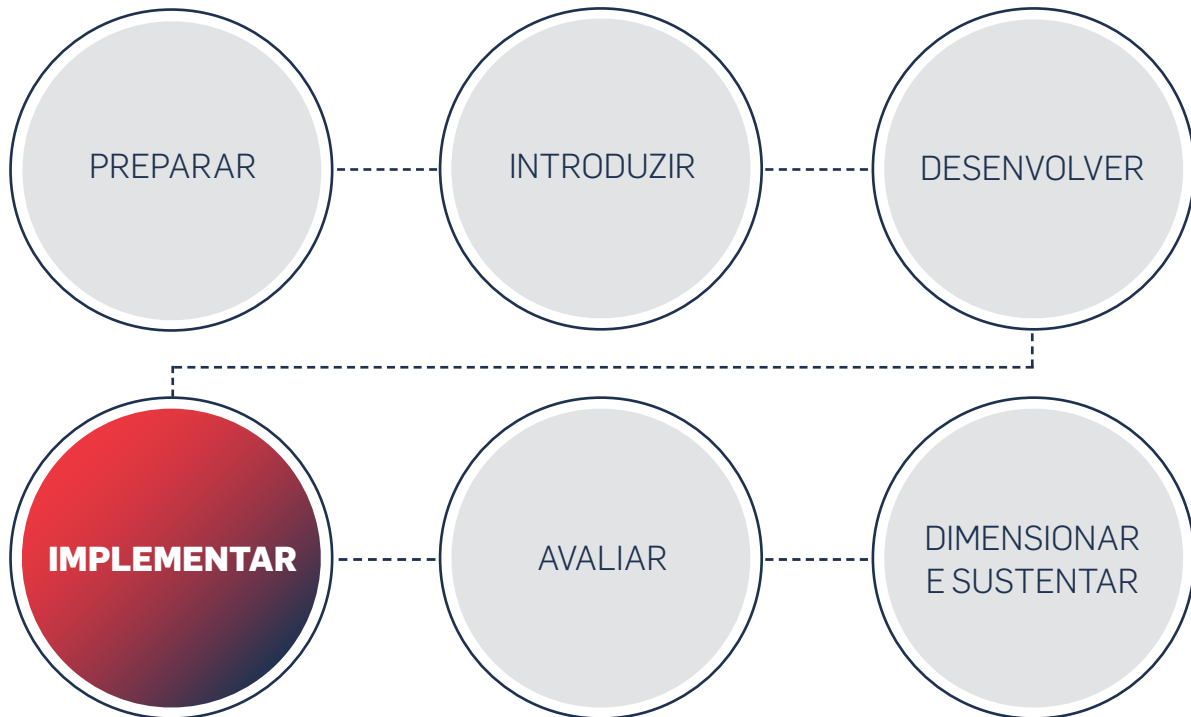
**O prazo do processo de Ação Coletiva para assinatura de um acordo, na maioria dos casos, é de aproximadamente um ano, segundo as conclusões do Pacto Global da ONU.**

É importante observar que não parece haver relação entre o tipo de Ação Coletiva e o prazo de assinatura ou relação entre a localização geográfica ou escopo da iniciativa e o prazo de assinatura.<sup>21</sup>

Antes da assinatura, o planejamento de atividades pós-assinatura pode ser benéfico, por exemplo, criar mecanismos de monitoramento e fiscalização, desenvolver estratégias de comunicação, iniciar o treinamento e a educação e assim por diante. A Rede Brasil do Pacto Global desenvolveu “subgrupos” para assumir tarefas específicas à medida que trabalham na redação do Acordo de Ação Coletiva e na preparação para sua implementação. Por exemplo, um “subgrupo” concentra-se no Acordo, enquanto outro desenvolve a estratégia de comunicação e engajamento. Isso ajuda a manter as empresas ativas entre as reuniões.

21. Pacto Global da ONU. 2015.

### 3.4 IMPLEMENTAR



A **implementação** é a próxima etapa prevista após a concepção da Ação Coletiva e a construção de um roteiro abrangente. A implementação dependerá do tipo e tamanho da Ação Coletiva e de outros fatores. **Pode ser necessário obter financiamento externo ou obter o apoio de outras partes interessadas influentes.** Algumas atividades-chave na implementação incluem a **criação de mecanismos de monitoramento e fiscalização, treinamento de funcionários e partes interessadas na cadeia de valor e compartilhamento das melhores práticas**

#### 3.4.1 SConfigurando Mecanismos de Monitoramento e Execução

Em geral, as iniciativas de Ação Coletiva têm estruturas de governança menos ou mais formais como um Grupo de Trabalho, Comitê Diretivo ou Conselho Consultivo encarregado de supervisionar o desempenho da iniciativa e verificar seu progresso em relação ao cumprimento de metas e objetivos, bem como seu impacto em diferentes fases. Este órgão pode aconselhar sobre os mecanismos de monitoramento específicos que serão necessários. A efetivação dessas atividades de monitoramento pode ser

realizada diretamente por este órgão geral ou por meio de um Comitê de Ética específico que se encarregará de fazer cumprir operacionalmente a iniciativa e aplicar as sanções sempre que necessário.

As estruturas de monitoramento são incorporadas às iniciativas de Ação Coletiva para verificar se esta como um todo, bem como seus participantes individuais, estão “praticando o discurso” em relação aos compromissos, objetivos declarados e progresso geral. Estas estruturas irão naturalmente adotar diferentes configurações em função do tipo de Ação Coletiva, sua dimensão e complexidade, nível de maturidade e outros fatores relevantes.

A gama de sistemas de monitoramento possíveis se estende de mecanismos mais flexíveis, com base interna, até mecanismos mais rígidos, com base externa; desde autoavaliações até monitoramento externo de terceiros. Eles também podem incluir autoavaliações mútuas e outros sistemas que combinam elementos de abordagens anteriores.<sup>22</sup>

22. Brabers, Jeroen; Schubert, Siri.

Depois que os participantes tiverem tempo para desenvolver e alcançar certas metas acordadas, eles podem usar a autoavaliação para fornecer feedback e relatar o sucesso da iniciativa. Com a avaliação mútua, o mesmo tipo de relatório é obtido, podendo também ser coletado por uma parte interessada neutra, como o Facilitador.

O monitoramento externo geralmente envolve a designação de uma organização profissional terceirizada ou indivíduo independente. Este Monitor ou Auditor será responsável pela supervisão do processo, trocando informações, reunindo-se com os participantes e examinando a documentação e outras evidências relativas às atividades implementadas para verificar se estas cumpriram os princípios e regras acordados. A seleção e nomeação de um Monitor ou Auditor Externo pode ser canalizada por meio do Comitê Diretivo, Conselho Consultivo, Comitê de Ética ou Facilitador.<sup>23</sup>

Todos os quatro tipos de Ação Coletiva (ou seja, Declarações Anticorrupção, Iniciativas Baseadas em Princípios, Pactos de Integridade e Coalizões de Certificação de Negócios) podem implementar mecanismos de monitoramento interno baseados em software, como autoavaliações e avaliações mútuas. No caso de não cumprimento, há uma série de sanções autoadministradas e outras medidas que podem ser tomadas. No caso de Pactos de Integridade e Certificação de Coalizões Empresariais, a fiscalização externa por meio de Monitores ou Auditores é necessária. É importante notar que os Pactos de Integridade não substituem os órgãos de supervisão existentes, mas têm a vantagem de fornecer monitoramento em tempo real de projetos e transações.

Iniciativas de Ação Coletiva que evoluem com o tempo para esforços mais formais e complexos podem passar de mecanismos de monitoramento flexíveis para mais rígidos. As iniciativas podem evoluir para compromissos mais fortes e menos aspiracionais ou para o desejo de incorporação de uma fiscalização externa, com necessidade de diferentes mecanismos de monitoramento. Os mecanismos não são estáticos e podem evoluir facilmente à medida que os membros participantes desenvolvem confiança mútua e confiança em suas respectivas habilidades para cumprir, ou como incentivos externos ou internos para aumentar os compromissos mais aprofundados.<sup>24</sup>

Conforme mencionado acima, o principal órgão de governança da Ação Coletiva (Comitê Diretivo ou Conselho Consultivo) pode constituir um órgão específico de monitoramento na forma de um Comitê de Ética que terá a responsabilidade direta de tratar as queixas e reclamações de supostas violações, bem como fazer cumprir e aplicar

sanções em caso de não conformidades. Geralmente, as iniciativas que implementam Comitês de Ética são aquelas de "forte comprometimento"; ou seja, sem necessariamente ter mecanismos de aplicação externos formais, elas ainda decidem se automonitorar por meio de mecanismos mais rígidos.<sup>25</sup>

Um Comitê de Ética frequentemente implementa um sistema de sanções progressivas e incrementais a serem aplicadas no caso de um (ou muitos) dos membros participantes infringir os princípios acordados. Em nível de importância e seriedade, o leque de sanções que um Comitê de Ética pode aplicar inclui: advertências, suspensões e exclusões. Os Comitês de Ética geralmente consideram o Facilitador e outros participantes como membros e podem estabelecer suas próprias regras internas para regular seu funcionamento na forma de um estatuto. Este último pode incluir limites de prazo e termos de informações confidenciais em seus procedimentos. Um Comitê de Ética também pode decidir trazer Monitores Externos ou Auditores em casos especiais.<sup>26</sup>

### 3.4.2 Treinamento de Funcionários e Partes Interessadas na Cadeia de Valor

O treinamento é uma das principais atividades para a implementação de uma Ação Coletiva, pois o alcance dos objetivos desejados requer uma mudança de comportamento. O treinamento deve ser contínuo e entregue não apenas aos funcionários da organização participante — especialmente aos funcionários mais diretamente afetados — mas também a terceiros ao longo da cadeia de valor, tanto a montante como a jusante (por exemplo, parceiros de negócios, distribuidores e fornecedores).

Empregar uma abordagem indutiva ao treinamento pode ser benéfico. Em vez de meramente estudar regras e códigos éticos, uma abordagem indutiva discute dilemas éticos do mundo real decorrentes de casos de negócios. Promove discussões em grupo, dramatizações e outras formas de diálogo interativo que permitem que os participantes apliquem seu julgamento independente e conhecimento de regras e regulamentos para formar soluções. Os leitores podem consultar a publicação do Pacto Global da ONU *Practical Guide for Collective Action Against Corruption* [Um Guia Prático para Ação Coletiva contra a Corrupção]<sup>27</sup> para obter mais informações sobre treinamento e educação, e *RESIST — Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions* [Resistindo à Extorsão e Solicitação em Transações Internacionais]<sup>28</sup> para se inspirar no desenvolvimento de ferramentas de aprendizagem usando cenários de corrupção.

23. Brabers, Jeroen; Schubert, Siri.

24. Pacto Global da ONU, 2015.

25. Ibid.

26. Ibid.

27. Ibid.

28. Pacto Global da ONU, 2009.

### 3.4.3 Compartilhando Boas Práticas

Uma estratégia de comunicação sólida é essencial para manter as partes interessadas informadas sobre o andamento da iniciativa em cada uma de suas etapas. Uma estratégia de comunicação integrada considera que tipos de informações e dados serão úteis e de interesse para compartilhar com atores e grupos de partes interessadas específicas. Uma estratégia sob medida atingirá melhor os ambientes empresarial, político e social em que a Ação Coletiva ocorrerá.<sup>29</sup>

Ao enviar um sinal poderoso a todos os funcionários de que este esforço coletivo que a organização está abraçando é aquele que complementa e reforça suas próprias inclinações anticorrupção internas, os funcionários têm uma chance maior de apoiar e compreender a iniciativa. Portanto, os planos de comunicação também devem ser executados dentro de cada uma das organizações dos membros. Uma boa comunicação interna irá demonstrar o comprometimento de sua liderança com a iniciativa.

Os Participantes, assim como o Facilitador, podem alavancar seus próprios canais de comunicação existentes, dependendo da sensibilidade e natureza confidencial do tópico. Isso pode assumir a forma de diferentes tipos de ações, como conferências de imprensa, entrevistas na mídia e fóruns nacionais e internacionais. Estratégias de mídia direcionadas e diferenciadas podem ser benéficas, aproveitando o poder da mídia social e de outras plataformas online para atingir públicos maiores e mais jovens.

O público e as partes interessadas irão apreciar os resultados e impactos concretos, em vez de apenas realizações aspiracionais ou genéricas. Relatar marcos ou outros objetivos relevantes alcançados pela iniciativa, bem como seu impacto em nível individual e coletivo, mostrará responsabilidade e ajudará a iniciativa a ganhar mais exposição e visibilidade. Também atrairá apoio adicional tanto das próprias partes interessadas internas da empresa — que veem suas realizações sendo destacadas publicamente — quanto externas, como OSCs, o setor público e a mídia, que estão interessados em aprender mais. Isso pode, por sua vez, fornecer *feedback* e pontos de vista adicionais sobre o andamento da iniciativa.

O compartilhamento de informações públicas pode abranger não apenas os resultados positivos, ou seja, "histórias de sucesso", mas também fornecer detalhes sobre os resultados negativos ou consequências não intencionais.<sup>30</sup> Transmitir os resultados positivos, bem como os obstáculos que foram encontrados ao longo do caminho, dá credibilidade à iniciativa, fornecendo um relato mais realista dos objetivos alcançados e dos desafios pendentes. No contexto de regiões, mercados ou setores de alto risco, as iniciativas que apenas transmitem ao público uma imagem "otimista" dos resultados gerais, ou que apenas levem em consideração resultados positivos (ou mesmo exagerem os resultados alcançados) certamente perderão credibilidade.

Os esforços de comunicação estratégica são sinais importantes e sensíveis ao tempo para os financiadores atuais e potenciais dessas iniciativas. Com base na partilha pública dos resultados da iniciativa e na recepção positiva das suas realizações, os atuais financiadores podem ser incentivados ou ainda mais estimulados a continuar a financiar a Ação Coletiva, reforçando o seu apoio nas fases ou ciclos subsequentes. De maneira semelhante, os financiadores em potencial podem ter se deparado com essas iniciativas pela primeira vez durante esses esforços de comunicação e, depois de informados sobre suas realizações, estariam dispostos a financiá-las no futuro.

Essas ações de comunicação não devem ser concebidas como exercícios unilaterais, mas como oportunidades de aprendizagem de mão dupla. Workshops, mesas redondas e outras atividades realizadas com empresas externas e outros atores da indústria podem ser excelentes oportunidades para compartilhar as experiências e lições aprendidas. Podem ser oportunidades para receber *feedback*, recomendações e sugestões sobre como enfrentar melhor os desafios em curso, melhorar os resultados e ampliar a iniciativa. Além disso, essas trocas são um terreno fértil para a exploração de novos projetos de Ação Coletiva.

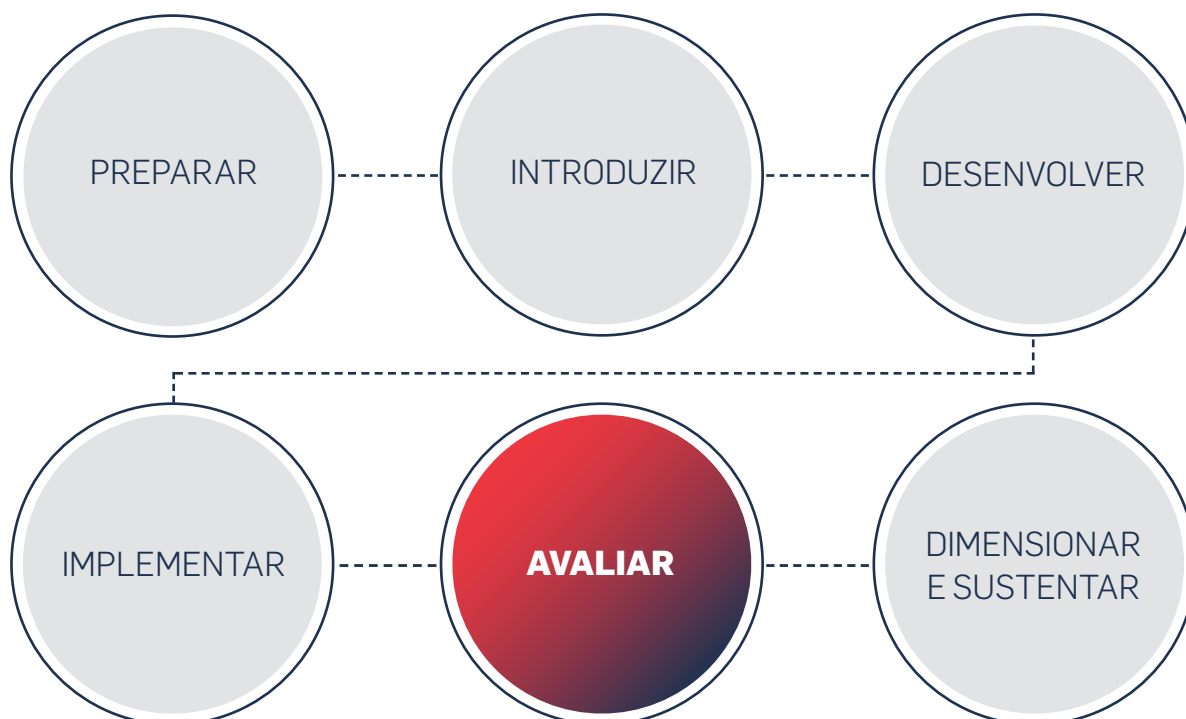
Por fim, as iniciativas de Ação Coletiva devem garantir que seus resultados sejam bem documentados nos principais Centros de Ação Coletiva ou nos bancos de dados disponíveis globalmente, como o Centro de Ação Coletiva B20<sup>31</sup> ou o Centro de Ação Empresarial da ONU. Isso permitirá que esforços semelhantes de Ação Coletiva em outros países ou regiões tomem conhecimento dos projetos atuais e encontrem orientação prática para prosseguir com seus próprios objetivos com base nessas experiências.

29. Transparência Internacional. 2016b. Instituto de Governança da Basileia. 2018.

30. Instituto de Governança da Basileia. 2020a.

31. Centro de Ação Coletiva B20. 2021.

### 3.5 AVALIAR



#### 3.5.1 Conduzindo uma Avaliação de Impacto

O monitoramento e a avaliação são outros componentes críticos para a Ação Coletiva, não só para acompanhar o progresso, mas também para medir e avaliar as mudanças de curto e longo prazo. Pode ser benéfico começar a considerar o monitoramento e a avaliação durante a concepção da Ação Coletiva para permitir uma avaliação de impacto robusta. É importante não apenas desenvolver um sistema de monitoramento que acompanhará a implementação do projeto, mas também avaliar como os participantes da Ação Coletiva geram resultados e impactos positivos, tanto individual quanto coletivamente. É necessário avaliar resultados específicos e mensuráveis e as respectivas mudanças que a Ação Coletiva pretende gerar.

No desenvolvimento do sistema de monitoramento e avaliação, é importante primeiro considerar as distinções entre monitoramento, avaliação e avaliação de impacto.

Embora o *monitoramento* seja um processo contínuo de obtenção de *feedback* sobre como a iniciativa e suas atividades estão cumprindo os princípios e objetivos acordados, uma *avaliação* é uma forma de medir a eficiência de uma iniciativa. Uma avaliação é frequentemente realizada no meio ou no final do ciclo como uma análise abrangente do desempenho da iniciativa, enquanto o monitoramento é contínuo durante o ciclo de vida da Ação Coletiva<sup>32</sup>

Após essa primeira distinção entre monitoramento e avaliação, a *avaliação de impacto* é um tipo de análise que envolve a compreensão da natureza da mudança que ocorreu, incluindo quaisquer consequências negativas ou não intencionais.

É uma avaliação das atividades *concluídas* para determinar a extensão da contribuição para os resultados externos. Ou seja, uma vez implementadas as atividades, a Ação Coletiva precisa avaliar a mudança que foi produzida — tanto positiva quanto negativa — por meio da avaliação de impacto.<sup>33</sup>

32. Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas. 2015.

33. Ibid.

Embora cada Ação Coletiva deva desenvolver seu próprio sistema de avaliação sob medida adaptado a sua configuração e necessidades únicas, de um ponto de vista geral, existem alguns elementos-chave de um processo de avaliação eficiente que todas as iniciativas de Ação Coletiva deverão considerar.

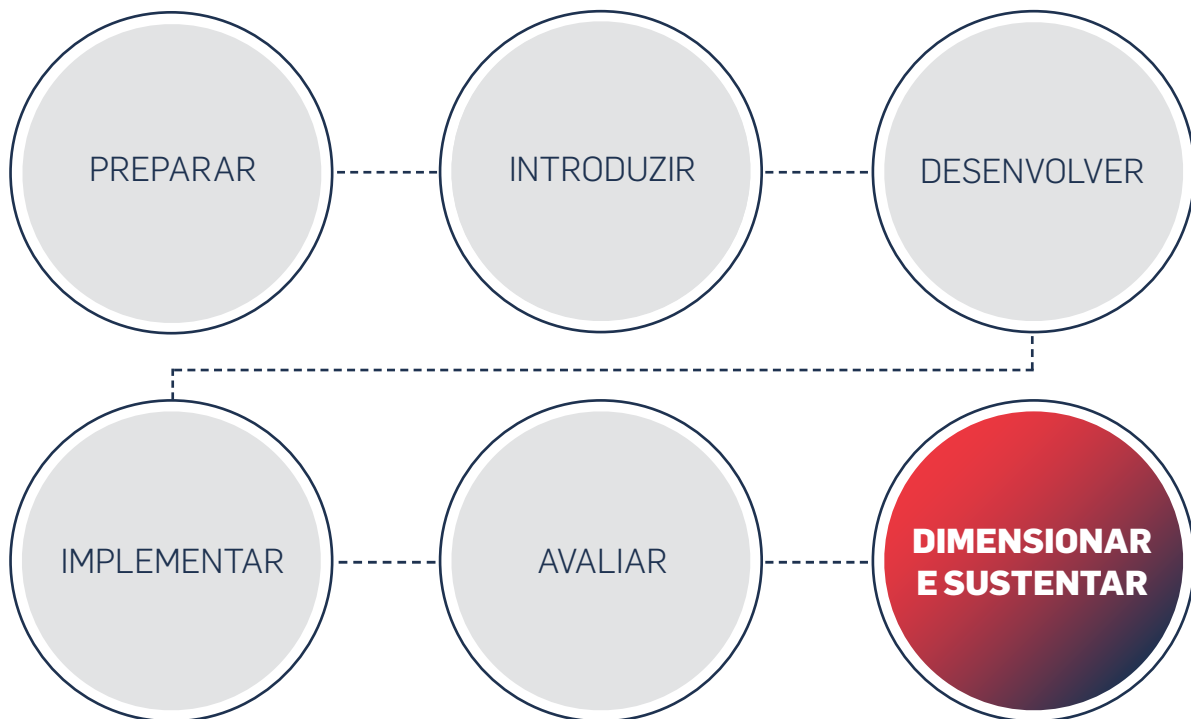
Alguns desses elementos são:<sup>34</sup>

- 1 Desenvolver avaliações práticas e eficientes que medem com mais precisão os resultados e o impacto;
- 2 Chegar a um acordo sobre os resultados desejados (curto prazo) e o impacto (longo prazo) da iniciativa para impulsionar as entradas, atividades e produtos;

- 3 Seleção de indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir o progresso em direção aos resultados desejados, geralmente seguindo o modelo SMART (*Específico, Mensurável, Atingível, Relevante e Limitado no Tempo*) amplamente conhecido para desenvolver os indicadores;
- 4 Definição de linhas de base e coleta de dados sobre indicadores;
- 5 Relatórios e compartilhamento das descobertas acumuladas para demonstrar a responsabilidade da iniciativa.

Sem dúvida, surgirão desafios. Ao medir essas mudanças, a iniciativa precisará levar em consideração, por exemplo, a ausência de estudos de linha de base para comparar com os indicadores úteis existentes; a necessidade de um avaliador externo para evitar viés percebido; ou uma compreensão mais aprofundada do problema que está sendo enfrentado.<sup>35</sup>

### 3.6 SCALE & SUSTAIN



34. Zall Kusek, Jody; Rist, Ray C. 2004.

35. Iniciativa de Rede de Integridade da Associação Empresarial Júnior Egípcia. 2018..



Neste último aspecto, alguns especialistas sugerem reforçar as diferenças entre impacto e mudança; enquanto o primeiro pode ser mensurável e quantificável por meio de KPIs específicos, o último é de longo prazo por natureza e envolve o ambiente operacional, o que o torna mais difícil de medir e mais imprevisível em termos de tempo e consequências.<sup>36</sup>

### 3.6.1 Dimensionando a Iniciativa

Como parte da evolução natural de uma Ação Coletiva em andamento e implementada, uma iniciativa pode enfrentar três cenários principais quanto a sua continuidade. Em primeiro lugar, a iniciativa atinge suas metas e objetivos e os membros participantes decidem encerrá-la. Em segundo lugar, a iniciativa decide renovar e expandir sua base de membros e tipos de participantes interessados. Por último, a iniciativa decide evoluir para um tipo mais formal e complexo.

Nos dois últimos casos, a iniciativa busca ampliar tanto sua estrutura quanto seus esforços. Este dimensionamento da iniciativa pode ser liderado por seu órgão de governança, o Comitê Diretor ou Consultivo, em conjunto com o Facilitador.

A Ação Coletiva geralmente começa com um grupo inicial de empresas pares "com ideias semelhantes" que já se conhecem e compartilham um certo nível de confiança, de modo que se sentem mais confortáveis ao empreender a iniciativa. Mas depois de algum tempo, quando a iniciativa atinge a maturidade, elas podem decidir ampliar a base de membros e incorporar empresas adicionais (talvez locais e/ou PMEs), bem como outros novos tipos de atores interessados, como ONGs, organizações do setor público, e assim por diante.

A determinação de incluir novos participantes pode ter sido desenhada ou "programada" na iniciativa desde seus estágios iniciais, ou talvez tenha nascido da necessidade de "renová-la" para incorporar novas vozes e parceiros. Em outras ocasiões, pode ser o resultado de uma solicitação de atores interessados externos que desejam se juntar a uma iniciativa em andamento que consideram impactante. Em outras situações, a inclusão de empresas específicas (por exemplo, outros líderes da indústria, grandes empresas nacionais ou estatais), ONGs ou entidades governamentais é vista como uma condição necessária para avançar ainda mais os objetivos principais da iniciativa.

Às vezes, sem novos participantes, a iniciativa pode acabar em um impasse ou estagnada. Em casos específicos, os doadores ou financiadores podem exigir que as iniciativas incorporem progressivamente novos membros de maneira regular.

A incorporação de novos membros requer adaptação. Tanto o Facilitador quanto o órgão de governança precisarão se adaptar. O Facilitador deve mostrar suas habilidades de comunicação e negociação para receber novos membros,

bem como gerenciar suas expectativas, integrando-os suavemente ao grupo de membros existentes. O Facilitador deve gerenciar as expectativas dos participantes originais, prepará-los para abandonar suas "zonas de conforto" e começar a construir pontes com os novos atores interessados. Este é particularmente o caso quando os novos atores são organizações da sociedade civil, como uma ONG anticorrupção ou uma entidade do setor público, que podem ser recebidos com um certo grau de cautela. A integração de novos membros implicará também na incorporação de alguns ou todos eles aos órgãos de governança existentes da iniciativa, como Comitê de Orientação ou Comitê de Ética.

Existe outra opção de "crescimento". A iniciativa pode evoluir para outro tipo de Ação Coletiva que engloba um maior nível de complexidade e formalidade e, o mais importante, um maior nível de comprometimento por parte dos membros participantes.

Por exemplo, uma iniciativa baseada em princípios facilitada por uma associação empresarial do setor com a participação de empresas desse setor desenvolve a implementação de um Código de Conduta. As empresas têm que mostrar que seguem este Código e alinhar seus próprios Códigos internos com este principal, mas não há mecanismos estritos de aplicação "de maneira exigível" — apenas mecanismos mais suaves de monitoramento de relatórios mútuos ou próprios.

Uma vez que o objetivo original dessa iniciativa tenha sido alcançado, os membros participantes mais o Facilitador podem decidir se é o momento certo para expandir a iniciativa e introduzir um processo de certificação. Os membros precisarão passar por um processo rigoroso para demonstrar e provar que implementaram o Código de Conduta necessário ou outras políticas e procedimentos exigidos pela iniciativa.

Um auditor externo geralmente é contratado para revisar a documentação e outras evidências da conformidade dos membros com as condições exigidas para decidir se a certificação pode ser concedida ou não.

Os membros bem-sucedidos serão certificados e garantirão sua associação até o vencimento, quando uma nova rodada de revisão for implementada. Mais informações sobre a certificação baseada em Ação Coletiva podem ser encontradas no Centro de Ação Coletiva B20.<sup>37</sup>

Os esforços de Ação Coletiva podem, então, serem aumentados, assumindo um nível mais alto de compromisso por parte dos membros participantes e tornando esse compromisso exequível de forma mais estrita — seja por mecanismos internos ou externos. Os participantes podem decidir "elevar" o nível de comprometimento, uma vez que sintam que alcançaram um nível necessário de confiança e segurança que lhes permite avançar na ampliação

36. Instituto de Governança da Basiléia. 2020a..

37. Centro de Ação Coletiva B20. 2021.

da iniciativa. Também pode decorrer de motivadores externos, como mudanças atuais ou iminentes no ambiente regulatório, condições estabelecidas por entidades do setor público que fazem parte ou gostariam de fazer parte da iniciativa, ou uma solicitação originada de uma organização internacional que iniciará financiando a iniciativa.<sup>38</sup>

### 3.6.2 Abordando a Sustentabilidade Financeira

Um componente crítico das iniciativas de Ação Coletiva é a sobrevivência financeira a médio e longo prazo. Este é um dos desafios mais difíceis e duradouros que as iniciativas enfrentam. Embora muitas vezes sejam estabelecidas por meio de um financiador principal de uma organização privada, pública ou internacional que apoia financeiramente o lançamento de uma iniciativa desse tipo (como Financiador/Iniciador ou Financiador/Facilitador), um financiamento mais prolongado encontra muitos obstáculos.

Se o Doador ou Financiador principal decidir que, após um primeiro ciclo de financiamento, deseja que a Ação Coletiva e seus membros participantes busquem fontes alternativas e diversificadas de financiamento, seja externamente ou por meio de sustentação própria, a iniciativa deve traçar um plano para encontrar fontes adicionais de financiamento, a fim de dar continuidade às atividades planejadas.

O "Mapeamento de Financiamento" deve ser um exercício constante por parte da iniciativa. É aconselhável que desde o início da Ação Coletiva — paralelamente à concepção dos principais objetivos e metas das atividades — a sustentabilidade financeira da iniciativa seja considerada de forma rigorosa e organizada. Caso contrário, existe um risco substancial de uma redução significativa das atividades planejadas ou, em casos extremos, de um fim abrupto por falta de recursos financeiros. Obviamente, quanto maior for o tamanho e a complexidade da iniciativa, maiores serão os esforços necessários para garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

A sustentabilidade financeira deve ser uma preocupação principal para todas as partes interessadas e grupos que estão envolvidos na Ação Coletiva e deve ser uma parte central da agenda da estrutura de governança, seja o Comitê Diretivo, o Conselho Consultivo ou um grupo de trabalho mais informal. O Facilitador, como principal coordenador da iniciativa, deve ser proativo em incentivar os membros participantes a não perder de vista esse aspecto importante e a trabalhar em conjunto para encontrar novos modelos de financiamento sustentáveis, uma vez que uma fonte de financiamento inicial ou ciclo termine.

Existem três principais métodos alternativos de financiamento que as iniciativas de Ação Coletiva podem seguir além de receber recursos financeiros diretamente de um Doador ou Financiador principal: taxas de adesão, patrocínio e prestação de serviços.<sup>39</sup>

No primeiro caso, todos os membros participantes ativos pagam uma taxa regular para contribuir para a manutenção dos custos e despesas da iniciativa. O principal problema com essa abordagem é que nem todos os membros participantes têm o mesmo tamanho e recursos financeiros ou vêm do mesmo grupo econômico empresarial. Uma pequena ONG ou uma PME local pode não ser capaz de pagar a mesma quantia — ou mesmo nada — como uma multinacional ou grande empresa local, o que pode levar a desequilíbrios na forma como a iniciativa funciona e como é percebida pelos membros menores. Eles podem pensar que a Ação Coletiva perde sua independência e é controlada ou cooptada pelos membros participantes maiores. Essa opção também pode criar incentivos errados e pode induzir a iniciativa a expandir vagamente sua base de membros participantes para aumentar as taxas cobradas.

Na seguinte alternativa, a Ação Coletiva busca ativamente patrocínios financeiros para grandes eventos, conferências, workshops ou apresentações públicas que a iniciativa realizará. Esses patrocínios podem ser provenientes das partes interessadas externas, como associações empresariais, organismos internacionais ou mesmo do setor público, e podem financiar estruturas internas e atividades adicionais previstas para a Ação Coletiva. Novamente, a independência da iniciativa pode ser questionada se esses patrocínios se originam de atores interessados que têm uma reputação abaixo da média ou podem trazer consigo uma agenda política ou objetivos de marketing ou relações públicas mais diretos. Por outro lado, esses patrocínios são de curto prazo, pois se baseiam em eventos pontuais e excepcionais. É provável que sejam ocasionais e não recorrentes e podem não ser suficientes para apoiar financeiramente a iniciativa de uma forma sistemática.

A terceira opção é a prestação de serviços de "consultoria". Talvez a iniciativa tenha desenvolvido elementos específicos de anticorrupção ou de programa de conformidade, como códigos de conduta, comunicação e treinamento ou gerenciamento de risco de terceiros, que foram efetivamente implementados pelos membros participantes. Eles podem ser oferecidos mediante certa remuneração a partes interessadas externas — tanto indivíduos quanto organizações — que desejam melhorar seus próprios sistemas de conformidade anticorrupção. Esses serviços de "consultoria" pagos podem ser

38. Pacto Global da ONU. 2015.

39. Instituto de Governança da Basiléia. 2018. Transparência Internacional. 2019.



fornecidos pelos membros participantes e/ou pelo Facilitador.

Uma entidade separada pode ser criada pela Ação Coletiva para supervisionar esses serviços de consultoria. Em princípio, esta pode ser uma boa opção em termos de encontrar novas fontes de financiamento, mas também pode enfrentar críticas em relação a uma potencial "comercialização" da iniciativa, deslegitimando sua missão e visão originais.<sup>40</sup>

Lembre-se de que as iniciativas de Ação Coletiva muitas vezes estão ancoradas em organizações específicas que oferecem uso gratuito ou a custo reduzido de suas instalações, recursos administrativos e humanos e facilitação de canais de comunicação e mídia. De forma mais crítica, elas podem ajudar a apoiar ou acompanhar a busca por novos financiadores. Na verdade, as iniciativas que estão ancoradas em um ambiente institucional ou organizacional desde seus primeiros estágios têm uma melhor chance de sustentar suas atividades no longo prazo.

### 3.6.3 Mantendo o Engajamento das Partes Interessadas

Manter as partes interessadas participantes ativas, engajadas e comprometidas com a iniciativa ao longo de sua existência<sup>41</sup> é mais um desafio que vai além das preocupações com o financiamento e é crucial para sustentar uma iniciativa de Ação Coletiva bem administrada.

Não é surpresa que nos estágios iniciais de uma Ação Coletiva, as partes interessadas muitas vezes parecem participar intensamente na concepção da iniciativa, estabelecendo objetivos e metas, bem como assinando um Acordo. Em etapas posteriores, alguns deles podem reduzir suas contribuições para o grupo, assumindo um papel mais passivo e deixando outros atores "comandarem o show". Este pode ser o caso de "caronas" que, uma vez que os esforços iniciais foram feitos e a iniciativa lançada, contam com os esforços de outros membros para se beneficiar do sucesso da iniciativa, sem contribuir ativamente para ela.

Outros, por causa de desentendimentos contínuos e talvez por uma crescente desconfiança em relação a outros membros, podem preferir diminuir ou travar sua participação na iniciativa. Outras vezes, há falta de motivação para perseguir ativamente os objetivos da iniciativa, pois esta pode estar estagnada e não estar inovando o suficiente, de forma a sustentar o engajamento dos membros atuais. Também existe o risco de perder

participantes importantes, resultando em uma "fuga de cérebros" de experiência e influência.

A participação contínua em uma iniciativa envolve recursos econômicos e financeiros significativos também — especialmente aqueles de tamanhos menores — e eles podem não ser mais capazes de pagá-los. Se a iniciativa tiver recursos financeiros escassos, isso criará obstáculos para a continuidade das atividades, dando lugar a um distanciamento crescente dos participantes.

Não são apenas os participantes que podem estar menos engajados. Muitas vezes, esses mesmos problemas afetam e frustram o Facilitador, tornando-o menos eficaz, por sua vez, prosseguir com a iniciativa com interesse sustentado pelos seus membros.

Não são apenas os participantes que podem eventualmente estar menos engajados. Muitas vezes, esses mesmos problemas afetam e frustram o Facilitador, dificultando o prosseguimento da iniciativa mantendo o interesse de seus membros.

O engajamento das partes interessadas é um processo contínuo que deve ser buscado ativamente em todas as etapas da iniciativa. Nesse sentido, o Facilitador tem o papel fundamental de motivar os participantes a serem próativos na iniciativa, tornando-os responsáveis pelo seu sucesso e também "se apropriando" de todas as etapas. O Facilitador também deve prestar muita atenção às divergências e resistências que podem surgir de vez em quando para identificá-las e agir rapidamente. Se os primeiros forem deixados sem vigilância em suas manifestações iniciais, eles podem crescer com o tempo e aumentar o distanciamento das partes interessadas.<sup>42</sup>

Uma das condições dos participantes para aderir e permanecer na iniciativa é comprometer-se com um papel ativo e contribuinte. Se isso não puder ser fornecido por um ou vários participantes, eles precisam reconsiderar suas posições ou até mesmo abandonar a iniciativa.

Ao mesmo tempo, os participantes podem perceber que o Facilitador não se encaixa mais na base de membros e/ou metas atuais da iniciativa. Nesse caso, eles podem decidir por meio de seu corpo diretivo (Comitê Diretivo ou Consultivo) substituir o Facilitador e buscar um coordenador mais adequado e eficaz para as atividades.

Quanto ao resto, é fundamental acompanhar e revisar regularmente o sistema de incentivos que os membros participantes têm para ingressar e, mais importante, para permanecer na iniciativa por um prazo mais longo.

40. Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.

41. Transparência Internacional. Pacto Global da ONU. 2015.

42. Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.

Conforme apresentado acima, ao discutir os diferentes tipos de funções e o que os leva a se engajar e se comprometer com uma iniciativa, os incentivos devem ser fornecidos aos membros e diferenciados de acordo com o tipo de atores e grupos interessados que fazem parte da iniciativa. Isso é predominantemente responsabilidade do Facilitador e do órgão de governança da iniciativa (por exemplo, Comitê Diretivo ou Consultivo).

Estratégias de comunicação que visam destacar resultados positivos e mudanças impactantes da iniciativa, tanto no nível individual quanto coletivo, estão entre os incentivos que podem tornar os participantes mais comprometidos com a iniciativa por mais tempo.

Um reconhecimento público equilibrado das contribuições dos membros participantes para a iniciativa, seja oferecendo-lhes a oportunidade de apresentar suas experiências individuais em uma conferência pública ou workshop perante seus pares e outras partes interessadas externas, ou comunicando à mídia local o resultado positivo de um processo de "certificação" que tenham concluído com sucesso, são excelentes formas de envolver e incentivar a sua participação a longo prazo.

Quando os membros sentem que a iniciativa ou o grupo como um todo está reconhecendo seus esforços individuais, eles percebem como isso os ajuda a melhorar sua reputação em seus respectivos ambientes de negócios.

Os membros participantes também podem ajudar uns aos outros a permanecer engajados na iniciativa. As empresas maiores podem oferecer apoio às PMEs, compartilhando conhecimento técnico e habilidades relacionadas a sistemas e ferramentas anticorrupção ao longo de toda a duração da iniciativa. Isso também permite que eles façam parte de suas cadeias de suprimentos à medida que implementam com eficácia algumas ou todas essas ferramentas. As PMEs poderão, então, ter acesso aos recursos de conformidade muito necessários durante o processo, aumentando suas chances de se tornarem ou continuarem a ser, por exemplo, fornecedores ou prestadores dessas empresas maiores. Este é um poderoso incentivo para que permaneçam engajadas na Ação Coletiva.

Outras opções podem ser expandir a base de membros, trazendo novas partes interessadas e grupos comprometidos, a fim de revigorar a iniciativa e motivar outros membros participantes a aumentarem seu próprio compromisso com ela.

**NENHUMA PARTE INTERESSADA DE MANEIRA INDIVIDUAL — SEJAM AS ORGANIZAÇÕES OU SEUS REPRESENTANTES (PESSOAS FÍSICAS) — DEVE DESEMPENHAR OU OCUPAR FUNÇÕES PREPONDERANTES EM QUALQUER UMA DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DA INICIATIVA OU EM QUALQUER UM DE SUAS ETAPAS. EMBORA A LIDERANÇA DE ATORES MAIS COMPROMETIDOS SEJA SEMPRE BEM-VINDA, E MUITAS VEZES ELES SEJAM AS FORÇAS MOTRIZES QUE IMPULSIONAM A INICIATIVA EM MOMENTOS-CHAVE, UMA REPRESENTAÇÃO EQUILIBRADA DE TODAS AS PARTES INTERESSADAS DEVE SER GARANTIDA.**

### **3.6.4 Sustentação do Sistema de Governança e Apoio Administrativo**

A sustentabilidade de uma Ação Coletiva é, conforme discutido, definida pela garantia de seu financiamento para as atividades planejadas, bem como o engajamento contínuo de todos os membros participantes. Um terceiro fator-chave a ser levado em consideração é a sustentabilidade e resiliência no tempo de sua governança e estruturas administrativas.

Por um lado, é importante constituir órgãos de governança desde o início da iniciativa, com apoio sólido e participação ativa de todos os membros. Embora no início possam ser de natureza mais informal, com o tempo, idealmente devem evoluir para ambientes mais formais, como um Comitê Diretivo ou Consultivo ou uma equipe de gerenciamento de projetos, por exemplo.

43. Instituto de Governança da Basiléia. 2018.

Eles precisam ser bem estruturados, mas flexíveis, a fim de serem capazes de se adaptar ao crescimento e desenvolvimento da iniciativa.<sup>43</sup> Como parte de sua flexibilidade, precisam estar regularmente sob revisão, a fim de melhorar seus processos de tomada de decisão de forma democrática, incluindo todas as vozes e diferentes opiniões das partes interessadas participantes de maneira representativa.

Todos os membros participantes precisam estar confiantes no funcionamento das estruturas de governança. Estes estão a serviço da Ação Coletiva e de seus integrantes — e não o contrário. Se alguns membros considerarem que as estruturas de governança estão sujeitas às agendas das partes interessadas específicas, as estruturas e órgãos de governança verão sua credibilidade prejudicada. É importante que essas estruturas prestem contas a todos os participantes. Isso pode ser garantido pela criação de mecanismos de monitoramento específicos (por exemplo, um Comitê de Ética) que podem gerenciar e resolver reclamações ou conflitos potenciais. A estrutura administrativa da iniciativa e suas diferentes atividades são frequentemente realizadas pela organização “âncora”

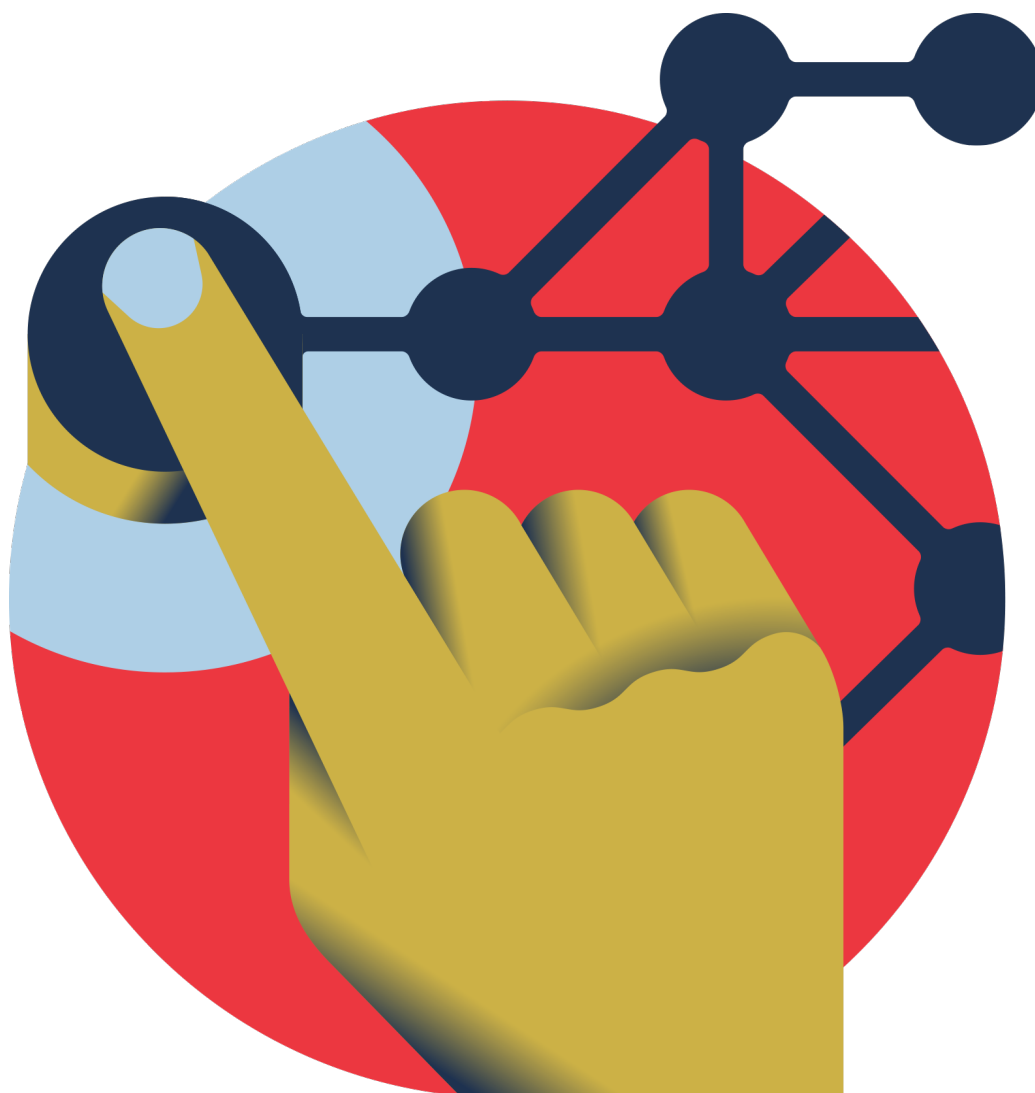
ou “anfitriã”, que às vezes pode ser o Facilitador (por exemplo, um centro acadêmico e uma ONG). Nesse caso, é importante planejar com antecedência o financiamento dessas estruturas administrativas, incluindo recursos humanos, bem como despesas e custos logísticos.

Frequentemente, essas organizações “âncoras” podem se oferecer para cobrir alguns ou todos esses custos gratuitamente ou a um custo menor, mas outras vezes precisam ser financiadas pela própria iniciativa. Às vezes, essas alternativas gratuitas ou de baixo custo oferecidas por organizações “âncora” podem ser menos confiáveis, pois dependem de pessoal de meio período ou temporário que pode não estar pronto ou totalmente disponível durante estágios críticos e demorados da iniciativa. O mesmo se aplica a outros aspectos administrativos e logísticos.

Em qualquer caso, é importante que a iniciativa planeje com antecedência de forma sistemática e garanta o financiamento de curto, médio e longo prazo, tendo também em conta que sempre que uma iniciativa cresce ou se expande, pode incorrer despesas adicionais e precisam de recursos adicionais.

CAPÍTULO 4  
**ANÁLISE PORMENORIZADA**  
**FAZENDO O PRIMEIRO**  
**MOVIMENTO COMO INICIADOR**

---



Conforme mencionado no **Capítulo 3**, existem várias funções principais durante o processo de Ação Coletiva, incluindo Iniciador, Facilitador, Participante, Monitor, Anfitrião/Âncora e Administrador. Os próximos quatro capítulos apresentarão análises aprofundadas em cada uma das primeiras quatro funções para discutir quem são esses atores, quais habilidades eles devem possuir, quais são seus incentivos para servir nas respectivas funções e quais desafios devem superar.

#### 4.1 QUEM/HABILIDADES

Os "primeiros movimentos" de um Iniciador são geralmente o ponto de partida de uma Ação Coletiva. Um Iniciador é um ator principal das partes interessadas que pode ser uma Rede Local do Pacto Global, empresas individuais, associações comerciais ou ONGs.<sup>44</sup> Entidades governamentais, escolas de negócios e organizações do setor público também podem ser os "pioneiros".

Os iniciadores, que dão os primeiros passos na direção de potencialmente estabelecer uma Ação Coletiva, são geralmente "campeões", o que significa que eles têm um compromisso de longa data e profunda experiência com a luta contra a corrupção e talvez já tenham organizado, participado ou promovido a conscientização de Ação Coletiva. Eles acreditam firmemente que a Ação Coletiva é a abordagem certa para enfrentar as lacunas existentes no campo da anticorrupção, que só podem ser resolvidas de forma cooperativa ao lado de colegas e partes interessadas comprometidas.

Em casos específicos, o Iniciador pode deixar claro desde o começo que um tipo concreto de Ação Coletiva precisa ser perseguido. Por exemplo, no caso de Pactos de Integridade, o Iniciador provavelmente será o cliente (agência governamental/ministro ou empresa) que está lançando uma licitação para um grande projeto de infraestrutura onde muitas empresas pretendem participar, ou uma OSC que avalia um setor ou área particularmente propensa à corrupção. Portanto, por definição, o Iniciador determina o tipo de Ação Coletiva a ser implementada.

Em uma iniciativa baseada em princípios, o Iniciador pode ser uma câmara de negócios que pode precisar avançar na implantação de um Código de Conduta para que todos os seus membros mudem os padrões de integridade do ambiente de negócios existente, ou após uma série de casos de corrupção que afetaram setor e seus membros.

Na maioria das vezes, é claro, o Iniciador sozinho e neste estágio inicial não pode decidir sobre o conteúdo/especificações da iniciativa, mas ainda assim pode determinar o formato e o foco que ela assumirá.

Além disso, se o Iniciador não for uma empresa individual, às vezes também pode "ancorar" a iniciativa em um ambiente institucional específico, por exemplo, uma associação empresarial ou uma instituição acadêmica ou de pesquisa. Nesse caso, um Iniciador também pode ser o doador inicial ou principal que financiará todas ou algumas de suas atividades. Neste caso, entretanto, pode levar a um conflito de interesses, especialmente se o financiamento da iniciativa resultar em uma voz mais forte ou mais poder em um processo de Ação Coletiva.

Como um "pioneiro", o Iniciador precisa ter uma boa reputação do ponto de vista da integridade, bem como capacidade de "influenciador" para convencer e trazer as partes a bordo.

Um Iniciador deve ser capaz de efetivamente dar os primeiros passos para alcançar, persuadir e convocar outros atores-chave das partes interessadas que possam estar interessados em uma Ação Coletiva. Os Iniciadores geralmente são responsáveis por criar uma lista de possíveis participantes que possam estar interessados em ingressar em uma Ação Coletiva, bem como priorizar e alcançar um grupo menor de outros pares que possam estar potencialmente interessados. Eles têm a tarefa principal de identificar as partes interessadas certas para ter mais chances de sucesso no início da iniciativa.

Eles podem, então, convocar a todos da lista para uma primeira reunião exploratória, ou talvez prefiram começar a procurar e identificar um Facilitador apropriado que possa ser encarregado de coordenar a Ação Coletiva. Essas foram as etapas iniciais destacadas no **capítulo 3** durante o estágio de preparação. Nesse sentido, o Iniciador também

44. Instituto do Banco Mundial. 2008.

pode organizar uma primeira reunião com o Facilitador, na qual começam a redigir uma nota conceitual preliminar sobre possíveis abordagens para uma Ação Coletiva a ser apresentada a este grupo inicial de pares para *feedback* e recomendações.<sup>45</sup>

Frequentemente, o Iniciador também pode fazer a transição ou evoluir para a função de Facilitador, especialmente quando a parte interessada é uma câmara empresarial, uma associação, uma ONG ou um centro acadêmico. Se o Iniciador for uma empresa, muito provavelmente ele se tornará outro membro participante da iniciativa após a seleção do Facilitador. É importante ressaltar que, neste caso, a empresa não tem mais poder no processo de tomada de decisão do que os demais membros participantes.

Normalmente, esse tipo de função tem uma duração de curto prazo, uma vez que o Facilitador e os membros participantes são selecionados, não há necessidade de sua existência, pois a iniciativa já foi ativada.

## 4.2 INCENTIVOS

Os incentivos são valiosos para o sucesso contínuo da iniciativa e, para os Iniciadores, os incentivos dependem do tipo de organização que são ou representam.

Um incentivo para as multinacionais “campeãs”, que implementaram altos padrões de integridade e promoveram ativamente iniciativas de Ação Coletiva em nível global, regional e local, é que seus esforços ajudem a uni-las a outras grandes, bem como empresas locais e PMEs para colaborar e nivelar o campo de atuação dos negócios.

No caso das estatais, elas podem desempenhar um papel fundamental como Iniciadores, em parte devido ao seu tamanho e, muitas vezes, à influência, à interconexão e à integração no tecido econômico e comercial de um país específico. Elas certamente irão ganhar atenção de outras partes interessadas importantes e não comerciais. Uma agência de anticorrupção ou outro órgão público ou governamental relacionado, podem ser motivados a estabelecer um Pacto de Integridade específico para um grande projeto em um setor sensível que busca atrair a

participação de empresas locais e estrangeiras. Além de criar confiança na licitação, o Pacto de Integridade pode promover estabilidade política e sinalizar que o dinheiro dos contribuintes está sendo bem aplicado.

Uma associação empresarial que passou por um escândalo de corrupção pode ser motivada a começar a explorar a possibilidade de lidar com alguns desses problemas por meio da implementação de padrões específicos.

Um centro acadêmico/de pesquisa ou ONG pode interessar-se em seguir uma agenda anticorrupção, tendo identificado a Ação Coletiva como a abordagem correta em potencial para avançá-la em um país ou região específica.

## 4.3 DESAFIOS

O trabalho de um Iniciador pode exigir mais tempo e recursos do que parecia no momento em que a ideia inicial surgiu. Alcançar um grupo inicial de pares enquanto procura um Facilitador para assumir a coordenação pode envolver mais tempo do que o inicialmente estimado.

Se a iniciativa começar, mas não funcionar bem, ou se houver problemas ou conflitos entre os membros participantes, isso pode se tornar um risco para a reputação do Iniciador e diminuir as chances de sucesso caso ele decida relançar uma iniciativa de este tipo em outro momento.

Um desafio específico, quando o Iniciador é uma multinacional ou uma grande empresa local, é que outros pares de negócios em setores e áreas geográficas altamente competitivos podem ver este primeiro passo como um esforço promocional ou de marketing. O Iniciador deve, então, assegurar a outras partes interessadas suas credenciais anteriores e atuais sobre anticorrupção e integridade, e seu envolvimento nos esforços de Ação Coletiva.

O Iniciador também é responsável por garantir a neutralidade do Facilitador, que será selecionado pelo Iniciador ou em conjunto com outros participantes da iniciativa.

45. Instituto do Banco Mundial. 2008.

CAPÍTULO 5  
**ANÁLISE PORMENORIZADA**  
**LIDERANDO COMO**  
**FACILITADOR**

---



## 5.1 QUEM/O QUE

Entre as primeiras etapas que um Iniciador realizar está a identificação e seleção de um Facilitador. O Facilitador será a parte estratégica responsável por coordenar a implantação da iniciativa e o trabalho de todos os membros participantes.

Geralmente, o Facilitador é primeiro a ser contatado e potencialmente selecionado pelo Iniciador. O Facilitador pode ter algumas reuniões introdutórias com o Iniciador para definir os membros participantes adequados a serem convidados para uma primeira reunião, bem como os diferentes perfis dos participantes, suas políticas de conformidade e experiências anteriores em esforços semelhantes. Dentro desse processo, o Facilitador também pode decidir realizar um processo de *due diligence* para alguns ou todos eles.

### FIGURA 5.1 EXEMPLO

Na Rede Brasil do Pacto Global, o fato de uma empresa ou setor ter se envolvido em um escândalo de corrupção não necessariamente elimina a possibilidade de participar de uma Ação Coletiva.

A Rede adota uma abordagem para “abraçar” o setor e ajudar todas as empresas engajadas no desenvolvimento de princípios, materiais e treinamentos anticorrupção.

Segue-se uma troca de ideias entre o Iniciador e o Facilitador sobre possíveis abordagens para uma Ação Coletiva a ser apresentada a este grupo inicial de pares. Isso às vezes pode ser delineado mais detalhadamente e tornado mais específico entre o Iniciador e o Facilitador em termos de certos riscos de corrupção-chave identificados e uma abordagem específica a ser proposta, por exemplo, o tipo de Ação Coletiva, e apresentada em um primeiro workshop formal para participantes iniciais.

O Facilitador deve ser uma parte neutra — um mediador imparcial com um forte conhecimento do ambiente de negócios e dos setores envolvidos. Ele será o coordenador principal e, às vezes, também o administrador principal e anfitrião da iniciativa.<sup>46</sup>

Esta função pode ser desempenhada por uma Rede Local do Pacto Global, uma câmara ou associação empresarial, uma ONG, um grupo de especialistas ou centro acadêmico. Em outros casos, o Facilitador pode ser um indivíduo reconhecido por sua expertise e experiência na área ou liderança em negócios ou no espaço da ONG.

O ideal é que o Facilitador resida no país ou região onde se realiza a Ação Coletiva para estar ciente e conhecedor das condições econômicas, sociais e políticas. No caso de iniciativas globais de Ação Coletiva, um Facilitador global pode ser escolhido inicialmente para começar a coordenar a atividade a partir de uma função mais estratégica e, posteriormente, selecionar Facilitadores locais que serão responsáveis por realizar atividades “presenciais”.<sup>47</sup>

Uma vez selecionado, o Facilitador pode iniciar o trabalho conduzindo um workshop com o grupo de participantes interessados — geralmente as partes interessadas “primárias”. Este tipo de workshop, conforme destacado no **Capítulo 3**, pode ser o lugar para identificar e mapear os riscos de corrupção locais iniciais, bem como desafios e oportunidades de atividades anticorrupção e de que maneira a Ação Coletiva pode abordar alguns ou todos eles. Durante este workshop, o Facilitador pode apresentar uma proposta conceitual provisória de Ação Coletiva e discuti-la abertamente e defini-la posteriormente com todos os membros participantes.

Após este workshop inicial, o Facilitador pode prosseguir com os participantes para estabelecer um grupo de trabalho permanente e uma estrutura de governança. Dependendo do tamanho e do número de membros, a estrutura de governança pode ter diferentes formas e complexidades de configuração.

Os Facilitadores, junto com os membros, podem decidir estabelecer um Comitê Diretor, Consultivo ou Técnico no qual uma representação equilibrada de diferentes tipos de partes interessadas e grupos precisará ser garantida pelo Facilitador. Este Comitê Diretivo ou estrutura semelhante terá a tarefa de supervisionar e revisar a iniciativa e sua implementação (por exemplo, planos, metas e resultados), bem como introduzir mudanças nela (por exemplo, convite e incorporação de novos membros e novos processos ou Comitês específicos).

O Facilitador também pode supervisionar a administração operacional geral da iniciativa (ou seja, ser um “administrador”). Isso é mais comum quando o Facilitador também atua como um Anfitrião, ancorando a iniciativa no ambiente organizacional de uma associação empresarial, ONG ou centro acadêmico. Para que o Facilitador seja capaz de lidar com essas diferentes tarefas de forma bem sucedida, é desejável que a organização e/ou indivíduo que assume esta função tenha experiência em gerenciamento de projetos. Com um grupo de trabalho contínuo, o Facilitador pode organizar workshops de acompanhamento e subsequentes, como os Laboratórios de Colaboração e Incubação mencionados no **Capítulo 3**, para avaliar progressivamente o conteúdo e o roteiro principal da iniciativa de Ação Coletiva. Consiste em um tipo de iniciativa a ser pactuada, juntamente com seus princípios, objetivos,

46. Instituto do Banco Mundial. 2008.

47. Iniciativa de Rede de Integridade da Associação Empresarial Júnior Egípcia. 2018..



metas e atividades, conduzindo à assinatura do Acordo principal e, se necessário, à constituição de um Comitê de Ética.

Uma vez que o Acordo tenha sido assinado, o Facilitador pode continuar coordenando e implementando as atividades contidas no Acordo, comunicando seu conteúdo e resultados ao público em geral e à mídia. Em uma segunda fase, pós-assinatura, o Facilitador pode começar a envolver e convidar partes interessadas participantes adicionais do setor empresarial, bem como partes interessadas participantes “secundárias” da sociedade civil e do setor público.

Em todos os momentos, e especialmente durante o início do seu trabalho, o Facilitador deve certificar-se de que a iniciativa não infringe ou viola as leis e regulamentos antitruste/de concorrência aos quais as empresas participantes podem estar sujeitas. Em geral, comunicar, divulgar ou compartilhar informações da concorrência reais ou percebidas é considerado impróprio, pode ser ilegal e não deve fazer parte das atividades realizadas durante a Ação Coletiva.<sup>48</sup>

O Facilitador é uma presença ativa e um coordenador neutro nas atividades em andamento (por exemplo, reuniões e workshops) em que participam empresas concorrentes. Em geral, esta é uma precaução importante para evitar os riscos de violação das regras antitruste. Além desses cuidados, e caso os membros participantes o solicitem em coordenação com o Facilitador, medidas adicionais podem ser tomadas, como a inclusão de assessores jurídicos nas reuniões. Ademais, é desejável e esperado que o Facilitador tenha conhecimento das leis e regulamentos antitruste/de concorrência que se aplicam ao país, setor ou projeto específico em que a iniciativa está sendo realizada, ou busque aconselhamento jurídico adicional.

Quanto às fases e ao tempo dos Facilitadores, eles podem estar envolvidos no início da Ação Coletiva ou dar continuidade a uma iniciativa já existente, dependendo do momento em que um Iniciador ou outros membros participantes decidem selecionar um.

O Facilitador costuma ser o “último sobrevivente”, já que normalmente esse tipo de função é a que coordenará a iniciativa em suas diferentes etapas: primeiro contato com o Iniciador; etapas de riscos, problemas e identificação de partes interessadas; primeiras reuniões e workshops e subsequentes; estabelecimento de estrutura de governança, estratégia e objetivos específicos da iniciativa; elaboração, estruturação e assinatura do contrato ou documento núcleo; acompanhamento das atividades planejadas e sua respectiva documentação; configuração, seleção, monitoramento ou auditoria das funções

adicionais.<sup>49</sup> Se a Ação Coletiva atingiu seus objetivos e metas e se extinguiu, o papel do Facilitador se extingue, simultaneamente.

Nos casos em que o progresso natural de uma iniciativa específica do tipo de Ação Coletiva muda — por exemplo, uma Iniciativa Baseada em Princípios decide evoluir para uma Coalizão Empresarial de Certificação aplicada externamente — o Facilitador pode se ajustar a ela e acompanhar essa mudança, ou simplesmente preferir que a iniciativa seja coordenada por um ator mais adequado com habilidades específicas para a iniciativa atualizada. É função do Facilitador garantir que o roteiro seja implementado e seguido durante a coleta de dados para monitoramento e avaliação, fazendo os ajustes apropriados conforme necessário.

## 5.2 HABILIDADES

Facilitadores eficazes e bem-sucedidos precisam ter uma integridade pessoal e profissional forte, sem conflitos de interesse atuais ou potenciais, bem como uma profunda experiência de como gerenciar com eficácia os diferentes participantes interessados e seus (muitas vezes conflitantes) interesses e expectativas.

O Facilitador deve ser capaz de reunir os participantes por meio de um processo paciente de construção de confiança — idealmente criando uma visão comum entre eles no contexto de uma plataforma neutra. Também precisa ser realista quanto ao que pode ser viável em termos de expectativas dos participantes no que diz respeito à escala, recursos envolvidos e impacto da iniciativa prevista.

Durante a primeira reunião e *workshops* subsequentes, o Facilitador precisa demonstrar habilidades eficazes de negociação e comunicação. Partes interessadas de diferentes tipos, tamanhos e origens frequentemente falam “línguas” diferentes e têm dinâmicas diferentes. Elas precisam ser abordadas e ouvidas de forma diferenciada e direcionada.

O Facilitador também precisa entender os incentivos para cada membro participante e como processar o *feedback* sem perder de vista o objetivo maior em jogo — chegar a um acordo conjunto entre todas as partes.

Apesar de suas diferenças, o facilitador deve procurar ativamente encontrar os elementos ou denominadores comuns que compartilham e, potencialmente, uni-los para levar a iniciativa adiante. Em outras palavras, ele precisa ser *flexível* para acomodar e negociar com diferentes atores interessados, *mas, ao mesmo tempo, firme em conduzi-los* em direção a um acordo comum que possa ser efetivamente colocado em prática.<sup>50</sup>

48. Instituto do Banco Mundial. 2008.

49. Ibid.

É muito comum que uma multinacional fale um idioma diferente das grandes empresas locais e essas duas provavelmente irão abordar a iniciativa com expectativas diferentes do que faria uma PME ou ONG local. O Facilitador deve ser um especialista em conciliar a “divisão das partes interessadas” que frequentemente existe entre os diferentes atores e grupos de partes interessadas.<sup>51</sup>

Nesse sentido, o Facilitador deve reforçar continuamente a mensagem de que todos os participantes podem (e devem) contribuir com a iniciativa ao ingressarem na Ação Coletiva, independentemente de seu porte ou grau de familiaridade com os demais atores participantes.

O Facilitador também deve certificar-se de que todos os representantes designaram substitutos ou suplentes para o caso de o participante individual principal não comparecer regularmente ou deixar o cargo na organização.

Os Facilitadores também devem mostrar autoridade e liderança ao garantir que os participantes dediquem tempo, recursos e esforços de maneira igual e sustentável para realizar a iniciativa, não permitindo que alguns participantes se tornem passivos e reativos, enquanto outros suportam o peso da carga do trabalho. Eles devem ser capazes de convencer os participantes a “serem donos” do processo durante toda a duração da iniciativa.

O Facilitador deve ter a mesma atitude em relação ao cumprimento dos termos acordados na Ação Coletiva. Dependendo do nível de aplicabilidade da iniciativa, os Facilitadores podem ter o poder, juntamente com os demais participantes, por meio de um Comitê de Ética ou órgão semelhante com regras específicas — talvez na forma de um estatuto — para sancionar ou excluir um participante da iniciativa em casos de descumprimento, e o poder de decidir sobre a nomeação de um Monitor ou Auditor externo se a Ação Coletiva assim exigir.

Ao mesmo tempo, essas mesmas qualidades de liderança fortes necessárias em um Facilitador eficaz não devem sobrecarregar os Facilitadores. Existe o perigo de um Facilitador acabar definindo e decidindo cada aspecto e detalhe de uma iniciativa, indo além de suas funções formais.

Os Facilitadores devem exercer seu papel sabendo que são os mediadores que orientam as atividades dos membros participantes. Estes últimos são os verdadeiros protagonistas e atores da iniciativa e sobre eles recai o dever de trabalhar proativamente para alcançar os objetivos da iniciativa.

**O FACILITADOR DEVE SER CAPAZ DE CRIAR CONFIANÇA COM CADA UMA DAS PARTES INTERESSADAS. UM ASPECTO IMPORTANTE QUE ÀS VEZES NÃO É LEVADO EM CONSIDERAÇÃO É QUE O FACILITADOR NÃO ESTÁ LIDANDO APENAS COM AS PARTES INTERESSADAS NA FORMA DE ORGANIZAÇÕES, MAS TAMBÉM INDIVIDUALMENTE COM AS PESSOAS QUE REPRESENTAM ESSAS ORGANIZAÇÕES EM REUNIÕES E WORKSHOPS. O FACILITADOR DEVE TRABALHAR COM TODAS AS PARTES INTERESSADAS, SEJAM ELAS CEOS, RESPONSÁVEIS PELA CONFORMIDADE, CONSELHEIROS GERAIS, PROPRIETÁRIOS FAMILIARES DE UMA DAS EMPRESAS, FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS, LÍDERES DA SOCIEDADE CIVIL OU ESPECIALISTAS DE ONGS.**

Em muitos casos, as funções dos Facilitadores vão além da coordenação e implementação da iniciativa. Podem assumir funções administrativas e operacionais, inclusive tendo a responsabilidade de garantir o financiamento para a Ação Coletiva e a sustentabilidade de longo prazo. Como mencionado acima, o Facilitador é frequentemente a parte que fornece o financiamento e o apoio material geral, como no caso de uma associação empresarial ou ONG que “hospeda” e apoia financeiramente as atividades da iniciativa ou é o principal doador.

50. Transparência Internacional. 2019.

51. Iniciativa de Rede de Integridade da Associação Empresarial Júnior Egípcia. 2018.

### 5.3 INCENTIVOS

Para Facilitadores, assim como para Iniciadores, os incentivos dependem do tipo de organização que são ou representam.

Um acadêmico, pesquisador ou especialista pode estar interessado em obter conhecimento sobre a dinâmica de tais esforços de Ação Coletiva e colocar em prática modelos que foram desenvolvidos em outro lugar, por exemplo.

Uma associação empresarial ou de câmara pode desejar obter reconhecimento e melhorar sua reputação por estar ativamente envolvida no desenvolvimento do tipo de iniciativa que será realizada para beneficiar todos os seus membros atuais e potenciais que serão atraídos por tais iniciativas.

Líderes reconhecidos de empresas e da sociedade civil podem ver essa função como uma oportunidade para colocar em prática sua experiência acumulada e profundo conhecimento do campo e seus problemas. Eles podem estar procurando uma oportunidade de "retribuir" à comunidade empresarial e à sociedade de onde surgiram e na qual trabalharam.

Já as ONGs e OSCs, podem considerar que ser um Facilitador fornece acesso a informações internas das empresas participantes e outras partes interessadas. Também pode ajudá-las a participar de iniciativas de alto perfil, dando-lhes mais exposição.

### 5.4 DESAFIOS

Obviamente, existem muitos desafios e riscos para os Facilitadores. Eles podem ser incapazes de chegar a uma decisão comum ou consenso entre os membros participantes a respeito de uma visão para a iniciativa, ou podem ser incapazes de chegar a um acordo sobre os objetivos principais e implementá-los com eficácia.

Desentendimentos e conflitos entre os membros participantes ou cofacilitadores, incluindo o não cumprimento de normas e regras declaradas, podem levar a uma deslegitimação do trabalho do Facilitador, tornando mais difícil avançar para as próximas etapas da iniciativa.

Os muitos tipos diferentes de tarefas que um Facilitador deve realizar ao mesmo tempo também podem representar desafios significativos para a função, uma vez que precisará equilibrar o tempo alocado para coordenar a iniciativa ao lado de tarefas mais administrativas, como garantir instalações para as reuniões, segurança financeira da iniciativa e a documentação e comunicação de suas atividades.

O Facilitador não pode permitir que sua neutralidade seja questionada ou percebida como tendenciosa, ou "inclinada" para partes ou grupos de partes interessadas específicas (ou o Iniciador que a trouxe em primeiro lugar). Isso pode criar desconfiança e falta de credibilidade na capacidade do Facilitador de desempenhar suas funções de forma eficaz.

Outro problema potencial para Facilitadores (e Iniciadores) é a falta de sucesso em garantir a participação de um número suficiente, variado e representativo de participantes nas fases iniciais ou em etapas posteriores. Isso também pode ocorrer em conjunto com o desafio de construir um ambiente de confiança entre todos os participantes para que estejam abertos a participar, dar ideias e compartilhar as melhores práticas.

Em casos extremos, se um Facilitador acredita que um grande número de membros participantes não está suficientemente motivado ou comprometido para prosseguir com a iniciativa ou participa apenas para relações públicas, "branqueamento" ou para perseguir agendas ocultas, ele pode decidir deixar a iniciativa.

# CAPÍTULO 6

## **ANÁLISE PORMENORIZADA**

### **ENGAJANDO COMO PARTICIPANTE**

---



## 6.1 QUEM/O QUE

Os participantes são os principais protagonistas e agentes de mudança, buscando transformar seus ambientes de negócios para melhor. Por meio de seu compromisso ativo, participação e implementação dos princípios, objetivos e atividades acordados da iniciativa, esta transformação torna-se uma possibilidade.

Uma distinção básica pode ser feita entre as partes interessadas participantes "primárias" e "secundárias". Enquanto as primeiras são organizações empresariais, como multinacionais, subsidiárias de multinacionais que operam em geografias específicas, grandes empresas locais (incluindo estatais e PMEs), os últimos são atores não empresariais, incluindo ONGs, setor público e/ou agências governamentais, organizações internacionais, entre outros.

Esta distinção visa especificar que os atores empresariais são as partes diretamente afetadas pelos problemas que a iniciativa pretende resolver e, ao mesmo tempo, serão também os que mais se beneficiarão de forma direta com as soluções coletivas que vierem a ser encontradas.

A distinção "primário" vs. "secundário" também pode fazer referência aos diferentes estágios potenciais do progresso de uma iniciativa. Enquanto no começo, o grupo inicial de participantes "centrais" em muitas iniciativas pode vir principalmente, senão exclusivamente, do setor empresarial, é na segunda fase, mais madura, que outros atores não empresariais são convidados a ingressar. Nessa etapa, eles podem ajudar a expandir seu alcance e impacto. Obviamente, esses atores não empresariais podem desempenhar outras funções importantes nas iniciativas de Ação Coletiva na forma de Iniciador, Facilitador ou Monitor Externo.

As empresas estão cada vez mais conscientes de que precisam lidar com questões anticorrupção específicas de forma coletiva para começar a encontrar soluções sustentáveis e de longo prazo para problemas persistentes.

Multinacionais, suas subsidiárias e grandes empresas locais podem ver a participação na Ação Coletiva como o próximo passo lógico após a implementação de programas internos de conformidade. A necessidade de expandir esses programas de conformidade interna para terceiros que fazem parte de suas cadeias de suprimentos e valor também os motiva a participar. A motivação pode vir ainda de órgãos governamentais anticorrupção, como acordos de leniência.

Os participantes podem estar envolvidos em uma Ação Coletiva nas primeiras etapas, quando um Iniciador chega a um grupo selecionado de empresas semelhantes como uma abordagem introdutória para ver a viabilidade e o interesse em tal iniciativa. Em geral, esse grupo inicial é composto por organizações com ideias semelhantes;

os participantes deste grupo provavelmente já estavam em contato e participando de iniciativas anticorrupção anteriores ou pertencentes a grupos ou redes informais, do mesmo setor ou compartilhando um nível semelhante de desenvolvimento e maturidade em seus programas de compliance.

Posteriormente, os participantes podem ser convidados formalmente pelo Facilitador a aderirem à iniciativa e iniciarem a participação nas suas primeiras atividades.

Dependendo das regras estabelecidas no Acordo, participantes adicionais do setor empresarial e outros tipos de partes interessadas podem ser adicionados ao longo do caminho em etapas subsequentes. No caso de iniciativas de Ação Coletiva maiores, podem ser criadas estruturas de governança mais complexas, como um Comitê de Coordenação, que irá incluir um subgrupo de membros participantes, sempre garantindo uma representação equilibrada quanto a seus tamanhos, origens, grupos de partes interessadas e assim por diante.

O fim do envolvimento de um participante em uma iniciativa pode ocorrer por vários motivos. Por exemplo, se a iniciativa atingiu seus objetivos e metas e, portanto, termina, ou se o participante é excluído da iniciativa por infração ou não cumprimento de regras acordadas por decisão do Comitê de Ética ou outros órgãos responsáveis.

Eles também podem deixar a Ação Coletiva voluntariamente porque não querem mais fazer parte dela (por exemplo, talvez a iniciativa não esteja tendo os resultados desejados ou esperados, ou existam divergências com outros membros participantes ou com a coordenação e direção do trabalho do Facilitador).

No caso de algumas Iniciativas Baseadas em Princípios e certamente em Certificação de Coalizões Empresariais, os participantes podem ter uma participação de longo prazo na iniciativa, já que renovam regularmente sua filiação e se comprometem com as atividades em andamento. Isso contrasta com as Declarações Anticorrupção, onde a duração dos esforços é de curto prazo, assim como os intervalos de tempo de participação dos membros neles.

## 6.2 HABILIDADES

Como as partes interessadas participantes "primárias", as empresas trazem muito para a mesa. Elas trazem suas melhores práticas anticorrupção, conhecimento e ferramentas para o esforço coletivo, juntamente com sua experiência e recursos humanos de suas equipes de Compliance, Jurídico, Gestão de Riscos Corporativos, Compras e outras relacionadas.

Elas também trazem o *know-how* e a "liderança" da Administração Sênior (por exemplo, CEOs e CFOs), que podem estar individualmente envolvidos no desenvolvimento da iniciativa.

As multinacionais trazem sua experiência e especialização global e regional, incluindo ferramentas de conformidade de última geração (por exemplo, modelos de códigos de conduta, módulos de treinamento, linhas de denúncia e sistemas de devida diligência de risco de terceiros) e experiência em interação com vários sistemas globais antipadrões, leis e regulamentos de corrupção que podem ser compartilhados com atores locais grandes e pequenos.

Grandes empresas locais, incluindo estatais, trazem sua experiência específica em lidar com negócios locais, ambientes sociais e políticos idiossincráticos e um conhecimento mais profundo da rede de PMEs locais.

Por sua vez, as PME podem estar interessadas em juntar-se aos seus pares maiores — e, muitas vezes, aos seus clientes — a fim de se alinharem com os requisitos de conformidade atuais para que possam ser selecionadas como fornecedores, distribuidores etc. Em muitos casos, para as PMEs que carecem de recursos para ter suas próprias políticas e programas de compliance, essa é a única maneira de começar a incorporar elementos básicos de compliance em suas políticas e, potencialmente, implementar algumas de suas ferramentas.

Conforme declarado acima, as ONGs e outras OSCs frequentemente fazem parte das iniciativas de Ação Coletiva como Facilitadores: coordenando, gerenciando e, às vezes, hospedando e/ou financiando a iniciativa. Nesse caso, as ONGs são participantes que podem estar presentes desde o início da iniciativa ou ingressar em etapas posteriores. Em todo caso, ao aplicar seu ângulo específico no exame e na abordagem dessas questões, como membros participantes, contribuem para a identificação de questões-chave a serem enfrentadas pela iniciativa, planejando atividades e desenvolvendo ferramentas. Muitas vezes, isso ocorre contextualizando e conectando os impactos negativos da corrupção a outras questões-chave de desenvolvimento econômico, social e sustentável.

Além das ONGs e do setor público, as organizações internacionais, como finanças internacionais e organizações multilaterais, são outro tipo importante de participante da Ação Coletiva. Eles trazem conhecimento técnico e recursos de capacitação, bem como sua influência global ou regional, representando um incentivo positivo para que atores do setor público e ONGs se juntem a eles.<sup>52</sup>

Essas organizações internacionais geralmente participam ou impulsionam a Ação Coletiva como forma de promover os padrões internacionais que estabelecem as bases para melhores condições econômicas, políticas e sociais. Além disso, também podem ser uma fonte de financiamento

para a Ação Coletiva ou podem ajudar a encontrar recursos financeiros. Assim, essas organizações internacionais também podem desempenhar o papel de doadores, pois concedem fundos ou apoiam financeiramente empresas, entidades do setor público e outros tipos de partes interessadas para realizar iniciativas anticorrupção de longo ou curto prazo, incluindo projetos.<sup>53</sup>

As organizações internacionais geralmente exigem que os mutuários e licitantes tenham implementado padrões de integridade rigorosos para poderem receber financiamento. Em processos de licitação e aquisição, podem exigir a introdução de elementos específicos de Ação Coletiva, como Pactos de Integridade, por meio dos quais licitantes, fornecedores e contratados concordam com um monitor independente para inspecionar e revisar diferentes documentos relacionados ao processo de licitação ou aquisição, projetos e contratos. Também podem realizar suas próprias investigações, publicar os nomes das empresas sancionadas e até mesmo incluir empresas nas listas de exclusão.<sup>54</sup>

### 6.3 INCENTIVOS

Uma dimensão extremamente importante que os Facilitadores devem considerar para gerenciar com eficácia os diversos interesses e expectativas dos participantes é o incentivo: por que um participante pode estar interessado em ingressar em uma Ação Coletiva?

No caso das empresas, elas podem ser motivadas a participar de uma Ação Coletiva porque precisam nivelar o campo de jogo para melhorar as condições de negócios ao mesmo tempo que evitam o custo legal, financeiro e de reputação do não cumprimento das leis e regulamentos anticorrupção — algo de especial importância para as multinacionais que estão ou podem estar sujeitas a padrões mais rígidos em todo o mundo.

Por serem proativas ao ingressar em uma atividade desse tipo, as multinacionais também demonstram um compromisso público com o combate à corrupção. Enviam uma mensagem poderosa tanto internamente para os funcionários, incluindo a alta administração, quanto externamente.

Para as PMEs, os incentivos podem incluir a obtenção de conhecimento de outras empresas, como as multinacionais, a demonstração de um compromisso público com o combate à corrupção, a garantia do cumprimento das regulamentações e dos requisitos para se qualificar como fornecedores de outras empresas.

52. Instituto de Governança da Basiléia. 2018.

53. Instituto do Banco Mundial. 2008.

54. Ibid.

Para os participantes da sociedade civil, seus principais incentivos estão associados à necessidade de promover uma agenda anticorrupção que crie uma cultura de transparência e integridade empresarial no contexto de metas sociais interconectadas mais amplas. Algumas dessas metas incluem a promoção de um Estado de Direito efetivo e ampliado nos níveis global e local, melhor acesso aos serviços de educação e saúde e o combate à desigualdade. Por sua vez, oferecem aos outros participantes suas experiências, conhecimentos e habilidades existentes.

Tradicionalmente, as abordagens das ONGs para o combate ao suborno, propina, fraude e outros desafios de integridade em campanhas públicas eram realizadas de forma confrontativa, denunciando empresas e outros atores empresariais com uma visão "externa", com mais ou menos sucesso em termos de mudanças concretas reais que essas campanhas trouxeram.

Muitas perceberam que é mais eficaz fazer parte de iniciativas ao lado de atores empresariais que compartilham as mesmas preocupações e urgências das ONGs em atuar contra a corrupção. Como parte dessas iniciativas, elas podem influenciar diretamente os resultados de dentro e não como observadores externos ou testemunhas. Em outras palavras, atacar coletivamente as estratégias anticorrupção junto com os atores de negócios é mais eficaz do que apenas "denunciar e envergonhar" os últimos.<sup>55</sup>

Para organizações do setor público (por exemplo, agências e órgãos), a participação na Ação Coletiva é uma excelente forma de promover e fortalecer o Estado de Direito, incluindo diálogos com várias partes interessadas e colaboração em estratégias de políticas públicas para combater a corrupção.

Em uma nota mais prática, seu envolvimento pode ajudar a implantar sistemas de aquisição mais eficazes (como no caso dos Pactos de Integridade), aumentar a confiança dos cidadãos nas empresas e no setor público e enviar um sinal poderoso para investidores nacionais e internacionais, bem como a instituições multilaterais com um maior nível de investimento e financiamento destes atores. No entanto, as empresas podem resistir a trabalhar com o setor público; portanto, pode ser benéfico realizar uma análise completa dos conflitos em potencial antes de envolver diferentes grupos de partes interessadas.

## 6.4 DESAFIOS

Os desafios que as empresas podem enfrentar para participar e avaliar a participação em iniciativas de Ação Coletiva são múltiplos.

Grandes empresas, especialmente as locais, que não têm experiência ou conhecimento de Ação Coletiva ou não têm políticas e programas de compliance internos abrangentes podem relutar em se associar a uma iniciativa anticorrupção que acham que podem ser percebidas negativamente pela comunidade empresarial ou pela sociedade em geral. Às vezes é uma questão de enquadrar a iniciativa sob diferentes rótulos que são menos polêmicos do seu ponto de vista, talvez na direção de iniciativas de Ação Coletiva de "Integridade" ou "Negócio Responsável".<sup>56</sup>

Elas também podem ter medo de perder negócios, especialmente contratos com o setor público, sempre que operam em ambientes de negócios e geografias desafiadores e de alto risco. Devido a uma persistente falta de confiança com seus pares e um ambiente de negócios altamente competitivo, também podem relutar em cooperar com concorrentes.

Também pode haver preocupações sobre questões antitruste que podem surgir de uma Ação Coletiva. Neste caso, e conforme mencionado acima, o Facilitador precisa garantir que a Ação Coletiva não infrinja ou viole as leis e regulamentos antitruste/de concorrência aos quais as empresas participantes possam estar sujeitas.

No caso das PMEs, elas podem compartilhar alguns ou todos os desafios acima, além da própria falta de recursos e dos altos custos de participação nessas iniciativas.

Devido às diferenças nas abordagens na luta contra a corrupção entre o setor privado e as ONGs anticorrupção mais tradicionais, estas últimas podem relutar em participar de iniciativas desse tipo ao lado de atores empresariais. Podem ser mais propensas a organizar campanhas anticorrupção antagônicas ou de confronto. Na verdade, a participação ativa em uma iniciativa de Ação Coletiva como outra parte ao lado de atores empresariais pode ser percebida por elas como um desvio de sua missão natural.

Também podem temer que estejam sendo convocadas como um meio de "encobrir" certos setores empresariais, atores e agências governamentais que participam da iniciativa e que não possuem as mais altas credenciais quando se trata de padrões de integridade. Isso pode ser especialmente relevante quando a Ação Coletiva é patrocinada ou financiada pelo setor privado ou por uma entidade governamental.

As ONGs podem ainda enfrentar a falta de recursos e de capacidade para aderir e contribuir com a iniciativa em todas as suas fases.

55. Transparência Internacional. 2018.

56. Instituto de Governança da Basiléia. 2018.



Os centros de investigação e académicos, bem como os *think tanks*, também podem considerar que a sua independência profissional pode ser comprometida pela participação ao lado do setor empresarial em iniciativas deste tipo. De maneira semelhante às ONGs, podem carecer de recursos suficientes para sustentar sua participação durante o tempo de vida da iniciativa.

Entre os desafios que as organizações do setor público enfrentam ao aderir ou tentar aderir a iniciativas de Ação Coletiva está o fato de que, às vezes, elas têm o mandato legal para trabalhar e atuar no espaço da anticorrupção, mas há falta de interesse ou vontade política de suas autoridades nessas mesmas organizações públicas para empreender tal jornada, talvez devido a uma administração política ou contexto não propício para tais tipos de esforços ou colaboração próxima com o setor empresarial no combate à corrupção.<sup>57</sup>

As administrações políticas mudam frequentemente com mudanças correspondentes em sua liderança e autoridades. Isso pode levar à participação irregular neste tipo de iniciativa ou ao abandono total. Além disso, esses órgãos públicos muitas vezes não são propensos a implementar mudanças significativas de longo prazo, mas apenas uma contribuição muito pequena que não conduz a mudanças sistêmicas, limitando assim o trabalho e o impacto da Ação Coletiva planejada.

---

57. Instituto de Governança da Basileia. 2018.



## CAPÍTULO 7

# **ANÁLISE PORMENORIZADA** **ATUANDO COMO UM MONITOR**

---



O Monitor é o quarto ator que pode desempenhar um papel na Ação Coletiva, papel que inclui mecanismos externos de monitoramento, como Pactos de Integridade. Um Monitor é um especialista independente terceirizado — um indivíduo, ONG, centro acadêmico ou de pesquisa — que tem a função de supervisionar se os participantes dessas iniciativas "aplicáveis" estão em conformidade com as normas e regras acordadas. Também avalia o andamento da evolução da Ação Coletiva.

De forma semelhante aos Facilitadores, mas talvez com um nível mais alto de responsabilidade formal devido à capacidade de determinar se uma parte está ou não em conformidade com os termos da Ação Coletiva, um Monitor deve estar livre de conflitos de interesse, ter a confiança de todas as partes interessadas e ter credibilidade. O Monitor pode ser pago pelo cliente (entidade governamental ou empresa) no caso de Pactos de Integridade ou financiadores da iniciativa específica.<sup>58</sup>

O Monitor participa de todas as reuniões relevantes da Ação Coletiva em todas as etapas do projeto, recebe os documentos do concurso para análise, participa em todas as trocas e comunicações escritas e emite um relatório final documentando o processo de licitação e as decisões pertinentes. O Monitor pode fazer perguntas ou solicitar informações ou esclarecimentos durante todo o processo. Eventualmente, pode informar o cliente sobre quaisquer irregularidades e buscar alterações ou remediação.

O trabalho realizado pelo Monitor pode levar à aplicação de sanções no caso de um membro participante violar ou infringir certas normas ou regras. Isso pode acarretar a exclusão da parte interessada sancionada da iniciativa, bem como de licitações futuras ou processos de aquisição. Também podem receber penalidades financeiras e medidas disciplinares para as pessoas específicas (funcionários) que tenham praticado os supostos atos ilícitos.

Como medida de último recurso, o Monitor pode decidir e, correspondentemente, anunciar que se retirará da iniciativa se sua integridade não puder ser garantida. Monitores Externos também podem destacar problemas em público, buscar remediação e, finalmente, renunciar à iniciativa se não virem uma solução positiva. Também têm a obrigação de informar os órgãos de aplicação da lei.

O que um Monitor Externo pode fazer ao enfrentar a resistência de licitantes e outros atores de negócios — especialmente aqueles que podem estar sujeitos

a potenciais sanções? Este é um dos difíceis desafios inerentes ao monitoramento. Aplicar sanções, bem como negociá-las, pode ser um processo longo e delicado, e envolve atores adicionais, como advogados e especialistas jurídicos, que tornam o processo ainda mais complexo. Isso inclui a necessidade de relatar as infrações e possíveis consequências em termos de ações judiciais ou processos que podem colocar o Monitor sob grande pressão.

Outro tipo de executor externo é o Auditor, que pode ser chamado no caso de Certificação de Coalizões de Negócios. Um Auditor externo pode ser uma empresa/pessoa independente de contabilidade ou auditoria ou um especialista terceirizado de confiança e reconhecido. Como parte de seu objetivo principal, essas iniciativas monitoram e certificam a conformidade de seus membros com os princípios acordados. Como parte do processo de certificação para verificar se uma empresa possui os requisitos necessários para aderir à iniciativa ou para renovar a sua adesão, os Auditores externos são chamados para realizar o trabalho de auditoria que verificará, de forma independente, se os membros participantes tomaram as ações necessárias e efetivamente implementaram os princípios, políticas e outras ferramentas de compliance acordadas.<sup>59</sup>

A partir dos requisitos básicos ou mínimos definidos para a certificação, o Auditor irá verificar o cumprimento das regras acordadas em uma base regular, conforme decidido pela Coalizão, solicitando às empresas membros que forneçam informações sobre as medidas implementadas, por meio de questionários respondidos, entrevistas com a administração e funcionários em geral. O Auditor também precisará revisar as ações implementadas, incluindo políticas aprovadas, revisar códigos de conduta, materiais de treinamento e outros documentos relacionados à implementação dos princípios acordados.

Como resultado principal de seu trabalho, os Auditores redigem um relatório a ser compartilhado com o Comitê de Auditoria ou uma organização semelhante, confirmando uma verificação e avaliação positiva ou negativa. Se o resultado da auditoria for positivo, diz-se que a empresa atende ao padrão de auditoria e recebe a certificação ou continua sendo membro da iniciativa; se o resultado for negativo e a empresa auditada não atender ao padrão, a aprovação pode ser negada ou pode ser totalmente excluída da iniciativa. Esses resultados podem ser tornados públicos ou não, dependendo das regras da Coalizão.

58. Instituto do Banco Mundial. 2008.

59. Ibid.

# CAPÍTULO 8

## **FUTURO DA AÇÃO COLETIVA**

---



Há uma necessidade urgente de acelerar e ampliar a Ação Coletiva como forma de enfrentar e, potencialmente, resolver várias questões que estão no centro do debate internacional, com base na gama de experiências de Ação Coletiva e desafios atrelados ao combate à corrupção para fazer cumprir a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável.

Como afirma a Estratégia do Pacto Global da ONU 2021–2023, “... *somente por meio da Ação Coletiva a sociedade pode se recuperar da pandemia global e se tornar mais resiliente em uma trajetória para alcançar os ODSs.*” A Ação Coletiva não é mais opcional, mas uma abordagem indispensável para enfrentar esses desafios globais. Tem que estar embutido na forma como as empresas operam para que se tornem *empresas responsáveis e criem ecossistemas facilitadores*.<sup>60</sup>

Nesse contexto, três tendências podem ser as principais impulsionadoras da aceleração e ampliação da Ação Coletiva no caminho para alcançar os ODSs.

## ALÉM DA AÇÃO COLETIVA “ANALÓGICA”

A tecnologia é um catalisador-chave para acelerar e ampliar o poder dessas iniciativas. Os esforços de Ação Coletiva serão necessários para evoluir de uma etapa “analógica” para uma “digital”, enfrentando desafios de integridade por meio do desenvolvimento de soluções e ferramentas coletivas baseadas em novas tecnologias, como inteligência artificial e aprendizado de máquina, análise de *big data*, *open data* e *blockchain*.<sup>61</sup>

A Ação Coletiva também pode se tornar uma plataforma digital na qual as atividades da iniciativa são realizadas, bem como os principais documentos e convênios são assinados. As ferramentas desenvolvidas podem ser disponibilizadas aos membros participantes e potenciais interessados externos. Isso certamente ampliará o alcance de iniciativas desse tipo. Cada elemento dos programas de governança corporativa e compliance anticorrupção está sendo transformado por meio dessas tendências de tecnologia.

A Ação Coletiva não é exceção a essas tendências centrais, e novas soluções de tecnologia podem ser um componente-chave do que podem oferecer aos membros participantes. As tendências tecnológicas são transversais, sejam por meio do desenvolvimento e implementação de sistemas de compliance digital; ferramentas para lidar com riscos de corrupção específicos, incluindo gerenciamento de risco de terceiros, anticorrupção para toda a cadeia de produção,

assim como *due diligence* para ESGs; aprendizagem e treinamentos online; ou o desenvolvimento de sistemas de denúncia de irregularidades digitais.

A Ação Coletiva “Digital” permitirá ainda que várias PMEs se integrem mais facilmente a essas iniciativas e se beneficiem de seus resultados, aumentando seu engajamento e ação por meio da criação de programas específicos para PMEs que alavancam ferramentas digitais.

Esta evolução para a Ação Coletiva digital está alinhada com a Estratégia do Pacto Global da ONU 2021–2023, que visa se tornar “uma plataforma digital integrada ... para entregar conteúdo facilmente navegável, com curadoria e personalizado, centrado na experiência do participante de negócios.”<sup>62</sup>

## INCLUINDO NOVAS PARTES INTERESSADAS

Um enorme teste está no horizonte. Nos próximos anos, o modelo centrado nas partes interessadas que busca alinhar a criação de valor financeiro a modelos de negócios mais sustentáveis — por meio de compromissos maiores e impacto positivo nas principais partes interessadas internas e externas em relação à sustentabilidade e questões ESG — precisará provar sua viabilidade.

A Ação Coletiva pode ajudar a fazer com que esse novo modelo funcione, promovendo a inclusão e papéis mais amplos para novos tipos de partes interessadas que anteriormente não eram proeminentes nas iniciativas. A Ação Coletiva tem sido tradicionalmente conduzida por partes interessadas críticas de multinacionais, empresas locais e PMEs. Mas pode-se pensar em iniciativas futuras nas quais os esforços podem ser coliderados, por exemplo, entre empresas e investidores institucionais (por exemplo, proprietários e gestores de ativos). Existem muitos exemplos de coalizões de investidores e outros tipos de empreendimentos de Ação Coletiva em que eles buscam influenciar e trabalhar coletivamente com empresas e sua gestão em setores específicos para implementar mudanças, abordar riscos e criar oportunidades para modelos de negócios mais sustentáveis — particularmente no que diz respeito a questões relacionados às mudanças climáticas<sup>63</sup> e aos direitos humanos.<sup>64</sup>

Talvez iniciativas de Ação Coletiva de empresas/ investidores conjuntas possam ser projetadas e implementadas em relação à governança corporativa e questões de integridade. Também se pode pensar em um papel maior para os sindicatos e outras organizações

60. Pacto Global da ONU. 2021.

61. World Economic Forum/Global Future Council on Transparency and Anti-Corruption. 2020.

62. Pacto Global da ONU. 2021.

63. Ação Climática 100+. 2021.

64. Benchmark de Direitos Humanos Corporativos. 2021.

trabalhistas em iniciativas de Ação Coletiva que buscam encontrar soluções cooperativas para problemas relacionados aos direitos e bem-estar dos trabalhadores que são afetados por riscos de corrupção. Pode-se adicionar outras partes interessadas, como clientes (por exemplo, proteção de dados e questões de privacidade, práticas de vendas), academia (por exemplo, ética de inteligência artificial no design e desenvolvimento de produtos e serviços), organizações de jovens ou startups do setor de tecnologia.

## ABORDAGENS DE “LIGAR OS PONTOS”

Ainda mais criticamente, a Ação Coletiva pode olhar ativamente para enfrentar os desafios nos quais as questões de corrupção têm impactos negativos em outras questões de ESG e de sustentabilidade. Considere impactos como abusos de direitos humanos, efeitos nas comunidades locais, desmatamento, escassez de água e muitos outros.<sup>65</sup> Esses impactos negativos tornam impossível manter o ritmo de mudança necessária para alcançar o progresso nessas outras questões de sustentabilidade. Isso será especialmente relevante nos países e regiões que enfrentam desafios significativos de desenvolvimento sustentável, nos quais a corrupção é, frequentemente, o principal obstáculo para o avanço dos outros ODSs.

A Estratégia do Pacto Global da ONU 2021–2023 identificou e priorizou cinco áreas temáticas dentro dos ODSs, incluindo Igualdade de Gênero (ODS 5), Trabalho Decente e Crescimento Econômico (ODS 8), Ação Climática (ODS 13), Paz, Justiça e Instituições Fortes (ODS 16) e Parcerias (ODS 17).<sup>66</sup>

Além dos ODSs 16 e 17 — já incluídos por definição na Ação Coletiva Anticorrupção — as abordagens de “ligar os pontos” podem levar em consideração, em particular, os ODSs 5, 8 e 13 para encontrar possíveis conexões entre a corrupção e riscos e oportunidades importantes relacionados a estes objetivos específicos.

A Estratégia do Pacto Global da ONU 2021–2023 também prioriza setores específicos que são essenciais para o avanço das ODSs, mas especialmente os objetivos do Acordo do Clima de Paris, como energia e extrativismo, transporte, manufatura e infraestrutura.

Mais uma vez, os esforços da Ação Coletiva de “ligar os pontos” podem ser direcionados para esses setores sensíveis, nos quais as mudanças serão mais impactantes e são mais urgentemente necessárias, e onde potencialmente mais recursos financeiros estarão disponíveis para empreender iniciativas desse tipo.

Por definição, a participação empresarial nesses esforços de Ação Coletiva de “ligar os pontos” precisa ir além do envolvimento apenas de Diretores de Compliance e funções relacionadas, geralmente responsáveis por questões anticorrupção. Exige uma participação mais ampla de outras funções e equipes-chave dentro das organizações que possam apresentar seus pontos de vista e experiências únicas. As equipes de Sustentabilidade, Direitos Humanos e Risco Socioambiental e Assuntos Corporativos podem participar ativamente, fornecendo suas contribuições, iniciando diálogos mais profundos com suas contrapartes em Compliance e ajudando a projetar e implementar soluções que enfrentem esses desafios complexos e interligados. A ruptura desses silos corporativos internos abrirá caminho para a implantação de iniciativas de Ação Coletiva desse tipo, fomentando soluções inovadoras.

Essas três tendências aceleram ainda mais a Evolução para a Ação Coletiva Anticorrupção com múltiplas partes interessadas, de acordo com o que afirma o ODS 17 — uma abordagem estabelecida e generalizada para enfrentar riscos e oportunidades sistêmicas centradas no combate à corrupção, mas também estendendo-se em direção a outro desenvolvimento sustentável interconectado riscos e desafios.

As empresas incorporam a abordagem como um elemento constitutivo chave adicional de seus programas gerais de Compliance; o setor público (por exemplo, governos, reguladores e etc.) promove e exige cada vez mais seu uso, incorporação e implementação do setor empresarial e ao interagir com este em processos de licitação, sistemas de aquisição e em projetos. As ONGs veem isso como uma abordagem impactante para mobilizar a sociedade civil junto das empresas, do setor público e de outros novos atores emergentes para promover a integridade em conjunto.

Cada vez mais, a Ação Coletiva está se tornando a forma padrão de encontrar soluções para esses problemas persistentes, substituindo esforços esporádicos e dispersos de grupos de partes interessadas aqui e ali. Seja a partir de estruturas e padrões um tanto voluntários ou obrigatórios, a Ação Coletiva está se tornando dominante.<sup>67</sup> Esperamos que este Manual represente outra contribuição para ajudar a avançar e aprofundar esse processo daqui para frente.

65. Fórum Econômico Mundial/Conselho Global do Futuro sobre Transparência e Anticorrupção. 2020.

66. Pacto Global da ONU. 2021.

67. Instituto de Governança da Basileia. 2021.

# BIBLIOGRAFIA

- Centro de Ação Coletiva B20. 2021.  
<https://www.baselgovernance.org/b20-collective-action-hub>
- Instituto de Governança da Basiléia. 2018.  
"Anti-Corruption Collective Action: Success factors, sustainability and strategies: Insights and recommendations from two workshops."  
<https://baselgovernance.org/publications/working-paper-27-anti-corruption-collective-action-success-factors-sustainability-and>
- Instituto de Governança da Basiléia. 2020a.  
"Ideas, Insights & Inspiration on Collective Action: 2020 Integrity Partner workshop series."  
<https://baselgovernance.org/publications/collective-action-ideas-insights-and-inspiration-2020-integrity-partner-workshop>
- Instituto de Governança da Basiléia. 2020b.  
"Mainstreaming Collective Action: Establishing a baseline." <https://baselgovernance.org/publications/mainstreaming-collective-action-establishing-baseline>
- Instituto de Governança da Basiléia. 2021.  
"Positioning Collective Action as a Compliance Norm." <https://baselgovernance.org/b20-collective-action-hub/initiatives-database/positioning-collective-action-compliance-norm>
- Brabers, Jeroen; Schubert, Siri.  
"Monitoring Collective Action: suggestions for self-assessment and third party monitoring." Collective Action: Innovative Strategies to Prevent Corruption. Zurich/St.Gall: Dike, 2012. 197-208.
- Ação Climática 100+. 2021.  
<https://www.climateaction100.org>
- Benchmark de Direitos Humanos Corporativos. 2021.  
<https://www.corporatebenchmark.org>
- Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.  
"Implementing Collective Action Initiatives against Corruption in the Middle East & Africa: Challenges & Recommendations."  
<https://baselgovernance.org/publications/implementing-collective-action-initiatives-against-corruption-middle-east-africa>
- OECD. 2020a. "Collective Action and the Fight Against Corruption." <https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/Collective-Action-and-Fight-Against-Corruption-Policy-Briefing-Note-May2020.pdf>
- OECD. 2020b. "Global Lessons on Collective Action Against Corruption: The Case of Morocco." <https://www.oecd.org/mena/competitiveness/collective-action-against-corruption-morocco.htm>
- Pieth, Mark. "Collective Action and Corruption." Collective Action: Innovative Strategies to Prevent Corruption. Zurich/St.Gall: Dike, 2012. 3-22.
- Siemens Integrity Initiative.  
<http://www.siemens.com/integrity-initiative>
- Transparência Internacional. 2016a.  
"Business Integrity Country Agenda (BICA): CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR A BICA ASSESSMENT." <https://www.transparency.org/en/publications/business-integrity-country-agenda-bica-conceptual-framework-for-a-bica-asse>
- Transparência Internacional. 2016b.  
"INTEGRITY PACTS: A HOW-TO GUIDE FROM PRACTITIONERS." <https://www.transparency.org/en/publications/integrity-pacts-a-how-to-guide-from-practitioners>
- Transparência Internacional. 2018.  
"COLLECTIVE ACTION ON BUSINESS INTEGRITY: A Practitioner's Guide for Civil Society Organisations." [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/collective\\_action\\_on\\_business\\_integrity](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/collective_action_on_business_integrity)
- Transparência Internacional. 2019.  
"Best practices in collective action for business integrity: General success factors and case studies from Eastern Europe." <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/best-practices-in-collective-action-for-business-integrity>
- Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas. 2015. "User's Guide to MEASURING CORRUPTION AND ANTI-CORRUPTION." <https://anti-corruption.org/users-guide-to-measuring-corruption-and-anti-corruption/>
- Pacto Global da ONU 2009.  
"RESIST — Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions." <https://www.unglobalcompact.org/library/157>
- Pacto Global da ONU 2015.  
"A Practical Guide for Collective Action Against Corruption." <https://www.unglobalcompact.org/library/1781>
- Pacto Global da ONU 2021.  
"UN Global Compact Strategy 2021–2023." <https://unglobalcompact.org/library/5869>
- Instituto do Banco Mundial. 2008.  
"Fighting Corruption through Collective Action: A Guide for Business." <https://baselgovernance.org/publications/fighting-corruption-and-fraud-through-collective-action-guide-business>
- World Economic Forum/Global Future Council on Transparency and Anti-Corruption. 2020.  
"Agenda for Business Integrity: Collective Action - COMMUNITY PAPER AUGUST 2020." [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Agenda\\_for\\_Business\\_Integrity.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Agenda_for_Business_Integrity.pdf)
- Zall Kusek, Jody; Rist, Ray C. 2004.  
"Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners." World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/14926>

# ANEXO

## Aprendizagem e Recomendações Adicionais das Redes Locais do Pacto Global

Por meio do processo de consulta no desenvolvimento deste Manual, aprendizados e recomendações adicionais foram identificados pelo Grupo de Trabalho de Ação Coletiva Anticorrupção para lidar com questões locais e ajudar a garantir o sucesso das iniciativas.

### Dilemas Éticos e Busca de Assessoria Especializada e Jurídica

As partes interessadas engajadas na Ação Coletiva podem enfrentar dilemas éticos ou questões legais no decorrer da iniciativa, incluindo aquelas relacionadas à legislação antitruste/concorrência e outras leis e regulamentos locais.

É importante prevenir a ocorrência de dilemas éticos ou potenciais violações legais e considerar consultar um advogado externo ou especialistas na área. Avaliar esses riscos no início da iniciativa ajudará a prevenir ou desenvolver estratégias de mitigação para diminuir o impacto.

### Conflitos de Interesses

Conflitos de interesses podem surgir durante o desenvolvimento e a execução da iniciativa, especialmente porque várias partes interessadas podem estar interagindo e trabalhando juntas. Um conflito de interesses também pode surgir por meio de uma estrutura de financiamento, se, por exemplo, os interesses do doador forem diferentes dos participantes. Para gerenciar esses riscos, pode ser útil considerar o estabelecimento de uma estrutura de governança forte e um processo de tomada de decisões. Também pode ser útil considerar que os participantes, além dos membros do(s) Comitê(s) Diretor(es), Consultivo(s) e/ou Técnico(s), assinem um Termo de Referência ou Compromisso que inclua uma cláusula de resolução de conflito.

### Integração com Iniciativas de Ação Coletiva Existentes

A Ação Coletiva existe há muitos anos e já são desenvolvidas inúmeras iniciativas, inclusive nas Redes Locais do Pacto Global e outros parceiros estratégicos. Em vez de duplicar esforços, pode ser benéfico considerar trabalhar e construir sinergias com iniciativas de Ação Coletiva existentes, incluindo o compartilhamento de boas práticas. Um banco de dados pesquisável de iniciativas de Ação Coletiva de todo o mundo está disponível no Centro de Ação Coletiva B20.

### Práticas Comerciais Éticas para Promover uma Conduta Empresarial Responsável

Os dois primeiros níveis de combate à corrupção estão focados em práticas internas e externas, incluindo a implementação de políticas anticorrupção e programas de compliance, o compartilhamento de boas práticas com partes interessadas externas, entre outros. A Ação Coletiva é considerada o terceiro nível. Portanto, pode ser benéfico considerar o fornecimento de orientação inicial aos participantes sobre práticas comerciais éticas para promover uma conduta comercial responsável antes de se envolver em uma Ação Coletiva. Essas práticas podem incluir a implementação de um Código de Ética, a realização de treinamento para funcionários e partes interessadas sobre padrões de conduta empresarial, a fim de estabelecer um mecanismo de denúncia como um canal para levantar preocupações e o processo de gestão de alegações para avaliar, investigar de forma independente e determinar consequências e melhorias. É importante lembrar que ter políticas, práticas, supervisão e mecanismos internos fortes são os primeiros passos essenciais para combater a corrupção.

---

## **AGRADECIMENTOS**

Esta publicação foi financiada no âmbito da Terceira Rodada de Financiamento da Iniciativa de Integridade da Siemens, como parte do projeto plurianual do Pacto Global da ONU "Ampliando a Ação Coletiva Anticorrupção nas Redes Locais do Pacto Global". O projeto apoia iniciativas de Ação Coletiva das Redes Locais do Pacto Global e promove a cooperação público-privada no combate à corrupção.

A Siemens não fez declarações quanto à exatidão, integridade, correção, adequação ou validade de qualquer conteúdo ou informação fornecida nas contribuições. A Siemens não aceitará qualquer responsabilidade em relação ou decorrente desta publicação. Os detalhes descritos e as opiniões expressas na publicação são pessoais para os respectivos autores e podem não refletir necessariamente os da Siemens.

O Pacto Global da ONU agradece às organizações e às Redes Locais do Pacto Global que contribuíram para esta publicação.

Equipe do Projeto: Olajobi Makinwa e Ashley Demming  
Ilustrações: Timo Meyer c/o Kombinatrotweiss

## **COLABORADORES DA TRADUÇÃO PARA O PORTUGUÊS INCLUEM**

Ana Cristina Perdomo Gomez, AkzoNobel  
Camila Araújo, Eletrobras e coordenadora Plataforma de Ação contra Corrupção  
Danielle Kkardiff, PwC  
Luis Senna, The Constellation  
Marcos Rossa, Cushman & Wakefield  
Pedro Boguszewski e Fernanda Garcia Antonio Oliveira, UNODC  
Priscila Da Paz Vieira, FIEP  
Renato Conde Canado, Deloitte  
Reynaldo Goto, BRF  
Rede Brasil do Pacto Global - Ana Luiza Aranha e Beatriz Amparo

## **ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE**

A inclusão de nomes e/ou exemplos de empresas nesta publicação é estritamente para fins de aprendizagem e não constitui um endosso das empresas individuais pelo Pacto Global da ONU.

## **COPYRIGHT © 2021**

O material nesta publicação tem direitos de autor. O Pacto Global da ONU incentiva a divulgação do conteúdo para fins educacionais. O conteúdo desta publicação pode ser usado livremente sem permissão prévia, desde que uma atribuição clara seja dada ao Pacto Global da ONU e que o conteúdo não seja usado para fins comerciais.

---





## OS DEZ PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS



### DIREITOS HUMANOS

- 1 As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos proclamados internacionalmente;
- 2 certifique-se de que não são cúmplices de abusos dos direitos humanos.



### TRABALHO

- 3 As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
- 4 a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e obrigatório;
- 5 a abolição efetiva do trabalho infantil; e
- 6 a eliminação da discriminação no emprego e na ocupação.



### MEIO AMBIENTE

- 7 As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
- 8 empreender iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e
- 9 encorajar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente favoráveis.



### ANTICORRUPÇÃO

- 10 As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e suborno.

Os Dez Princípios do Pacto Global das Nações Unidas são derivados: da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção.

## SOBRE O PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS

Como uma iniciativa especial do Secretário-Geral da ONU, o Pacto Global das Nações Unidas é um apelo às empresas em todo o mundo para que alinhem suas operações e estratégias com os Dez Princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Nossa ambição é acelerar e dimensionar o impacto coletivo global dos negócios, defendendo os Dez Princípios e cumprindo as Metas de Desenvolvimento Sustentável por meio de empresas responsáveis e ecossistemas que possibilitem mudanças. Com mais de 12.000 empresas e 3.000 signatários não comerciais baseados em mais de 160 países e 69 redes locais, o Pacto Global da ONU é a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo - um Pacto Global que une negócios por um mundo melhor.

Para mais informações, siga [@globalcompact](#) nas redes sociais e visite nosso website no [unglobalcompact.org](http://unglobalcompact.org).



United Nations  
Global Compact

© 2021 United Nations Global Compact  
685 Third Avenue New York, NY 10017, USA