

ESPECIAL

FRAUDE E CORRUPÇÃO

Em parceria com



Building a better
working world

Este suplemento faz parte integrante do Jornal Económico Nº 1937 não pode ser vendido separadamente

WEF



Programas de 'compliance': resposta aos riscos de fraude e corrupção?

As mudanças no meio empresarial global, em particular no que diz respeito às tecnologias, levam a uma reformulação no combate à fraude, corrupção e suborno. Administradores e líderes entrevistados para o survey da EY sobre o tema, sublinham a intenção de penalizar más condutas. Integridade é a nova palavra de ordem e é para aplicar desde o topo da hierarquia.

SURVEY EY

Combate à fraude ajusta-se aos avanços tecnológicos

Crescem os meios de prevenção, as penalizações, a segurança mas também os riscos.

Ao nível global, os últimos dois anos não houve um decréscimo no número de casos de fraude e corrupção no mundo.

É assim resumido o décimo quinto survey da EY sobre fraude a nível global, e em que é dado especial destaque à implementação da integridade ao nível empresarial.

Foram realizadas 2550 entrevistas a administradores e líderes de empresas de 55 países, entre outubro e fevereiro. Em Portugal foram feitas 50 entrevistas.

A luta para erradicar práticas fraudulentas mantém-se. Há novas legislações, com execuções e penas mais pesadas, tecnologias direcionadas à melhoria do desempenho empresarial e implementação de códigos de conduta internos.

As mudanças trazem uma mensagem de otimismo mas, ao mesmo tempo, alterações estruturais profundas nas organizações podem, segundo os inquiridos, acarretar riscos.

Falta pois garantir a eficácia dos programas adotados pelas empresas. Programas que se regem sobretudo por assegurar que haja compliance. Fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes para o negócio e para as atividades da empresa, tornou-se na principal meta para combater a fraude.

Atuar em conformidade é, para a maioria dos entrevistados, uma questão que não apenas interna. Deve-se melhorar a percepção pública e dos clientes diretos, sobre os benefícios de uma gestão íntegra.

Mais ainda, sugerem alterar mentalidades numa cultura corporativa que, muitas vezes, perde os valores essenciais dada a pressão para o sucesso e a concorrência cada vez mais apertada.

E por falar em cultura de valores, os empresários do futuro precisam de ser reformulados. Um em cada cinco dos inquiridos com idade inferior a 35 anos, mostraram uma maior tendência para justificar comportamen-

tos fraudulentos, para atingir objetivos financeiros, chegando mesmo a “desculpar” subornos.

Transformação digital

A era digital continua a desafiar a forma como são conduzidos os negócios. Se por um lado são significativos os benefícios trazidos pela tecnologia, por exemplo, na aproximação com os clientes, na rapidez de entrega e na monitorização de mercados, por outro lado a complexidade destes sistemas traz riscos associados.

A total digitalização dos sistemas empresariais, a robótica e a inteligência artificial são parte da vida de pequenas, médias e grandes empresas. E se ainda não o são hoje, serão amanhã.

Mas, esta proliferação deixa-as mais expostas, nomeadamente, no que toca à cibersegurança.

Estão em jogo os dados de um número cada vez maior de clientes e de funcionários, cuja informação pode ser utilizada de forma indevida e prejudicar fortemente a imagem de uma empresa.

Os ataques cibernéticos, com casos mediáticos de irregularidades

na utilização de dados pessoais, tornaram-se um dos maiores problemas a evitar. Com consumidores preocupados quanto à sua privacidade, vários governos avançaram com legislações mais dura sobre a utilização de dados. As empresas são obrigadas a adaptar-se às novas regras, aplicadas tanto a nível interno, como externo na forma como lidam com credores, fornecedores, associados e clientes.

Por outro lado, muitos empresários veem na digitalização um oportunidade de minimizar a gestão danosa e implementar programas de integridade mais rápida e eficazmente.

O caso português

A confissão foi cândida. Quase metade dos administradores portugueses inquiridos no survey admitiram práticas de suborno e corrupção. Um número superior à média registada dos 55 países que fazem parte do relatório. 38% responderam da mesma forma.

Ao nível global, 78% acreditam que as suas empresas têm intenções claras de penalizar a má conduta, mas apenas 57% consideram que houve algum tipo de penalização individual. Dos entrevistados portugueses, 40% tem essa convicção.

Admitir nem sempre quer dizer perdoar. Portugal continua a estar entre os países que mais condenam práticas fraudulentas, a par da Espanha, Itália, França e Luxemburgo.

O futuro da conformidade

Gestão íntegra. É esta classificação que a maioria dos administradores quer ver no topo da lista de prioridades. Precisamente 97%. Esta não é apenas uma forma de evitar escrutínios e penalizações, mas a imagem da empresa que querem que os clientes e o público em geral retenham.

Uma responsabilidade que deve ser partilhada por todos os intervenientes, sendo a maioria fátia, segundo as respostas, cai sobre a administração.

Implementar uma gestão de compliance vem com desafios e nem sempre é fácil passar das intenções aos atos.

Os modelos de negócio estão em constante mutação, os grandes escândalos repetem-se e a reputação perde-se. Por estes motivos, é preciso repensar a maneira mais eficaz de gerir em conformidade.

Desde logo, importa que as avaliações de riscos passem a ser feitas com maior frequência. Com uma avaliação de ano a ano ou de dois em dois anos, dificilmente a compliance poderá funcionar.

Depois, é evidente a necessidade de um maior envolvimento nas decisões operacionais e empresariais dos responsáveis pela aplicação da estratégia de conformidade.

A digitalização volta a ater aqui um papel fundamental.

Os avanços tecnológicos, como dados analíticos melhorados aliados a uma abordagem focada na formação de funcionários, são tidos como um importante fator para cumprimento da integridade.

Grandes empresas já estão a aproveitar a proliferação dos dados analíticos para uma monitorização de risco mais precisa e, na identificação e prevenção de fraude.

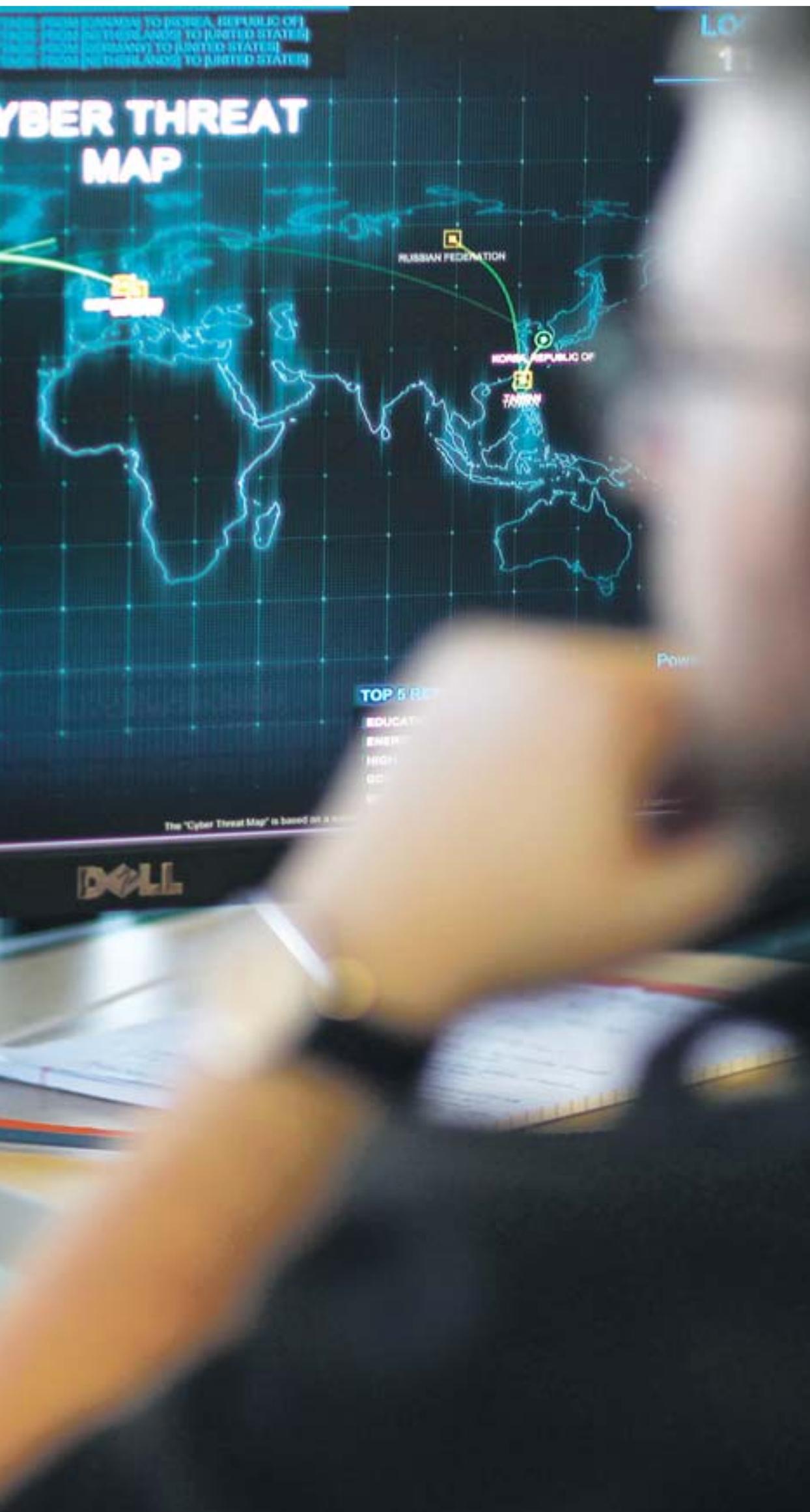
A inteligência artificial também está a ser utilizada para substituir aulas e formação digital, por comunicações individuais em tempo real e que identificam os riscos de cada um.

Outro destaque, vai para o responsável pelo programa de integridade, no caso das empresas que optem por abrir esse cargo específico. O papel desse indivíduo é de proativamente defender a reputação da empresa, assim como, assegurar o cumprimento de todas as leis e regimes.

Ao avaliar a vontade dos empresários participantes no survey e todos os novos mecanismos de combate à fraude disponíveis, antevê-se um cenário mais positivo e que, no próximo inquério, revele uma redução importante nos casos de fraude e corrupção ao nível global. ●



“Ao nível global, 78% acreditam que as suas empresas têm intenções claras de penalizar a má conduta, mas apenas 57% consideram que houve algum tipo de penalização individual. Dos entrevistados portugueses, 40% tem essa convicção.”



Beck Dietenbach/Reuters

OPINIÃO

A Cybersegurança no apoio ao combate da Fraude e Corrupção



SÉRGIO SÁ

Associate Partner, EY

De acordo com o 15th EY Fraud Survey recentemente publicado, os Cyberataques (37%) e a Fraude e Corrupção (36%) foram identificados pelos responsáveis das organizações entre os 4 principais riscos (1) para as mesmas. A importância destes dois riscos tem vindo a aumentar por estarem vindo a tornar-se cada vez mais direcionados, complexos e a serem utilizados de forma persistente.

Isto é uma das consequências da conectividade global, em que qualquer pessoa com acesso aos dados da organização, pode explorar os seus pontos fracos. Os ativos críticos (físicos e digitais) das organizações têm assim, mais do que nunca, uma maior exposição ao risco: roubo, danos e sua manipulação.

Prioritização da Cybersegurança e Combate à Fraude/Corrupção

Em resultado disso, e devido ao seu impacto, os riscos de Cybersegurança e Fraude já fazem parte da agenda dos responsáveis das organizações e começam a fazer parte dos relatórios anuais.

Alinhamento das estratégias de Gestão de Fraude/Corrupção e Cybersegurança

Por outro lado, uma parte significativa das organizações ainda aborda estes dois riscos de forma separada e desalinhada, no entanto o canal digital é hoje o principal meio para a ocorrência destes riscos, pelo que urge repensar uma estratégia integrada de

abordagem aos mesmos com vista obter-se uma visibilidade clara e global dos riscos da organização para uma tomada de decisão rápida.

Medidas a ter em conta

- **Transformação:** Alinhamento da estratégia das áreas de: risco, jurídico, conformidade, cibersegurança e fraude a nível de modelo de governo, processos e formação. Sendo o elemento humano a peça chave, as organizações deverão definir de forma clara as expectativas aos colaboradores e terceiros sobre as suas responsabilidades para assegurarem a integridade da organização

- **Gestão de Ameaças:** De forma a melhorar a capacidade de monitorização e reporting deverão ser adotadas novas tecnologias (artificial intelligence, machine learning e automation) de forma integrada e colaborativa entre as várias áreas envolvidas de forma a ser possível obter-se uma análise preditiva, alertas em tempo real e capacidade de análise forense

- **Gestão de Identidades:** Sendo os ativos de informação um elemento crítico das organizações, os mesmos deverão ser dotados de controlos que permitam definir os seus acessos em termos de: O quê, Quem, Como e Quando

- **Proteção de Dados e Privacidade:** Em particular na Europa, com entrada em efeito do RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados) a partir de 25 de Maio, irá implicar alterações nas organizações a nível de serviço, processos, tecnologia e jurídico

- **Resiliência:** O sucesso das organizações depende da capacidade de resposta quer em operação normal quer em caso de incidente possa colocar o serviço em causa. Pelo que deverá ser elaborado um plano em caso de interrupção de forma a minimizar o impacto. ●

Nota (1): Os outros dois riscos: Alteração da Regulação (43%) e o Ambiente Macroeconómico (42%).

ENTREVISTA PEDRO SUBTIL Partner - Fraud Investigation and Dispute Services EY

“Investimento em Programas de Compliance como mecanismo de prevenção à Fraude e à Corrupção”

Reforço dos valores éticos é trabalho feito em casa, nos meios de ensino e nos locais de trabalho.

Apesar dos esforços a nível global, não se registou nos últimos dois anos um decréscimo nos casos de corrupção. O que é que tem falhado nas tentativas de erradicar estes comportamentos?

Infelizmente é verdade, o nosso estudo global sobre Fraude e Corrupção de 2018, testemunha isso mesmo. A escala de suborno e de corrupção não revelou qualquer melhoria a nível global nos últimos anos, isto apesar de nunca ter havido tanta atividade regulamentar, de fiscalização e sancionatória. Creio que pode haver duas razões principais para explicar a menor efetividade das iniciativas para erradicar estes comportamentos.

A primeira explicação, prende-se com um desfasamento entre a introdução de regulamentação e os seus efeitos práticos. A reação inicial da gestão é a de pedir às suas áreas de Compliance para reforçarem as suas políticas de anti-corrupção e realizar algumas ações de formação, mas infelizmente isso não é suficiente. Só quando a fiscalização é mais apertada e começam a ser aplicadas multas e penalidades, mas sobretudo, a serem publicitadas essas sanções, é que as empresas começam a levar o tema mais a sério, pelo dano reputacional que lhe causa.

Uma segunda explicação, prende-se com a efetividade dos Programas de Compliance anti-corrupção, implementados nas próprias empresas. Parece, também, existir um desfasamento entre as intenções éticas da gestão e a conduta dos seus colaboradores. A maior parte das empresas, já implementou alguns mecanismos como: códigos de conduta, políticas anti-corrupção, etc. e que são bem conhecidos das áreas de Compliance (97%) ou de Auditoria Interna (92%), mas quando perguntamos

às áreas Comerciais ou de Marketing, só 77% estão a par destas políticas. Portanto, ou há um problema de comunicação, ou de consciência sobre estes temas, de forma uniforme em toda a organização.

(Em Portugal) O aumento do reforço das penalizações e do aumento da fiscalização traduziu-se numa diminuição de casos de fraude?

No nosso estudo, apesar do nível sem precedentes de multas e penalizações, em todo o mundo, 38% dos executivos entrevistados acreditam que o suborno e as práticas de corrupção continuam a ser predominantes. Em Portugal, este dado é ainda mais preocupante com 46% dos inquiridos a afirmarem que as práticas de corrupção nos negócios acontecem de forma abrangente. Esta perceção está alinhada com o número sem precedentes de processos relacionados com Fraude e Corrupção, em Portugal, mas parece não estar a servir de dissuasor para combater este problema.

O facto de que quase metade dos administradores portugueses admite práticas fraudulentas, pode desvendar um problema social?

Esta perceção, elevada, de 46% dos entrevistados portugueses, leva-nos a crer que o comportamento anti-ético nos negócios continua a ser um grande desafio e cujas origens podem estar numa crise de valores éticos, que começa na educação em casa, depois no ensino e, por fim, nas próprias empresas. Nesse sentido, sim, pode desvendar um problema social.

Adicionalmente, a crescente mediatização de práticas de corrupção em Portugal, aliada a uma justiça mais atuante (mas por vezes lenta ou insequente), pode deixar trespassar um sentimento de im-

punidade em relação a este tipo de comportamentos, contribuindo certamente para agravar este problema.

As novas gerações justificam condutas ilegais para atingir metas financeiras. Sabendo que os millenials serão a força laboral dos próximos anos, deve-se reforçar a educação para os valores da cidadania como método de prevenção anti fraude?

Sem dúvida. E este dado surpreendeu-nos, particularmente, porque 20% dos entrevistados abaixo dos 35 anos, parecem estar propensos a agir de forma menos ética, se se tratar de atingir objetivos de negócio ou de ajudar a própria empresa a sobreviver a uma crise económica. Neste sentido, a aposta na educação em ética, integridade e conduta, será certamente uma forma de prevenir a fraude e a corrupção.

A falta de uma entidade que possa sancionar práticas ilegais, leva que, em Portugal, poucos acreditem que a corrupção é penalizada?

Em Portugal, já existem diversas leis aplicáveis e leis processuais criminais aplicáveis ao combate à corrupção, bem como diversos tratados anti-corrupção dos quais somos signatários, mas ainda não existe uma entidade independente e com poderes de fiscalização e sancionatórios, no combate à corrupção.

No entanto, este poder parece ser crucial para dar efetividade às recomendações, como as do nosso Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), ou recomendações de organismos internacionais, como o Group of States Against Corruption (GRECO), ou mesmo para alinhar com boas práticas europeias, como seja a recente Lei Sapin II, em França, e respetiva

“

Em Portugal, já existem diversas leis aplicáveis e leis processuais criminais aplicáveis ao combate à corrupção, bem como diversos tratados anti-corrupção dos quais somos signatários, mas ainda não existe uma entidade independente e com poderes de fiscalização e sancionatórios, no combate à corrupção”

Agência Francesa Anti-Corrupção (AFA). Neste sentido, seria positiva a criação de regulamentação específica e de uma entidade independente com estes poderes, mas este é só um lado do combate à corrupção.

Recentemente, o nosso Presidente da República também abriu a porta a esta discussão sobre novas leis de combate à corrupção - “ir mais além” no que toca à prevenção e acelerar o tempo judicial.

Quase por unanimidade, os inquiridos neste survey reconhecem a importância da integridade dentro de uma empresa. Quais os benefícios de uma operação completamente íntegra para um negócio?



Cristina Bernardo

É verdade, 97% dos entrevistados reconhecem que é importante demonstrar que a sua organização atua com integridade. E que isso se traduz num conjunto de benefícios, nomeadamente, para o cliente, para a opinião pública, mas também para a performance do negócio e para o recrutamento/retenção de colaboradores.

Por um lado, o estudo também sugere que as organizações devem deixar claro que agir com integridade é uma responsabilidade de todos e não da gestão, como sugerem as respostas: só 22% acham que a responsabilidade é de cada um individualmente, mas 41% acham que é da gestão. Por outro lado, o estudo indica ainda que pode haver algum nível de frustração entre as empresas no que

concerne à sua capacidade de fazer “cumprir a palavra” quando se trata de gerir a conduta imprópria. Entre os entrevistados, 78% acreditam que as suas organizações têm a intenção clara de penalizar a má conduta, mas apenas 57% estão cientes de ter havido efetivamente algum tipo de penalização. Em Portugal essa convicção é ainda mais baixa, situando-se apenas nos 40%.

É fácil adotar um sistema integrado de compliance, quando muitas vezes este acarreta despesas avultadas e a contratação de terceiros?

A implementação de um Programa de Compliance acarreta, naturalmente, custos (humanos, processos, políticas e de sistemas),

mas o que é que isso representa, quando comparado com um potencial dano reputacional, pela empresa se ver envolvida em algum tipo de escândalo ou penalidade, por conta de Corrupção?!

Por essa razão, creio que é imperativo o investimento (e não o custo) das empresas protegerem e preservarem a sua marca, estabelecendo mecanismos de prevenção com Programas de Compliance ABAC (Anti-Bribery Anti-Corruption), que passam, entre outras coisas, pela: 1) revisão da sua governança corporativa; 2) mapeamento dos riscos de corrupção e fraude; 3) adoção de códigos de conduta; 4) implementação de linhas de denúncia (whistleblowing); 5) avaliação de risco de terceiros/parceiros; 6) adoção de tecnologias fo-

renses e com 7) o desenvolvimento de ações de formação sobre estas temáticas, para instituir uma cultura de integridade em toda a organização.

A evolução digital divide a opinião dos inquiridos, nomeadamente o uso de inteligência artificial e robótica. Estas aplicações trazem benefícios ou poderão, por outro lado, agravar os riscos de corrupção?

Estou em crer que trazem benefícios, dado que a utilização de novas tecnologias pode aumentar a eficiência da função de Compliance, bem como o seu papel junto do negócio.

Quer através da utilização de Forensic Data Analytics para ajudar

na deteção de padrões de fraude e corrupção, quer em análises Big Data com a identificação em real-time de alertas, quer no apoio à decisão com a monitorização contínua do seu negócio.

E este tipo de tecnologias, pode ajudar a função de Compliance a evoluir de um papel mais reactivo, enquanto segunda linha de defesa das organizações, para um papel mais proactivo, de apoio às áreas de negócio.

Neste sentido, não creio que a evolução tecnológica, pelo lado da prevenção, possa agravar os riscos de corrupção, pelo contrário. Já pelo lado de riscos, surge todo um novo leque de desafios de cyberataques, como um dos principais riscos que as empresas enfrentam hoje em dia. ●

OS MODELOS DE NEGÓCIO ESTÃO A MUDAR E AS NOVAS GERAÇÕES TRAZEM OUTRA ABORDAGEM. HÁ QUE ENCONTRAR FORMAS DE COMPLIANCE ADEQUADAS

Num mundo em constante mutação, as ferramentas de luta anti fraude e corrupção e os respetivos intervenientes têm de se adaptar.

1 QUAIS OS MAIORES RISCOS DA EVOLUÇÃO DIGITAL NA LUTA CONTRA A FRAUDE?



MIGUEL TRINDADE ROCHA
Vice-Presidente Observatório
Português de Compliance
e Regulatório

1. A fraude tem um impacto significativo no mundo empresarial, nas mais diversificadas indústrias, e na sociedade em geral. A evolução digital ocorrida nos últimos anos, e o consequente aumento da dependência das novas tecnologias, com negócios a serem gerados e mantidos online, veio, por um lado, proporcionar novos meios para o cometimento de fraude e despoletar novas tipologias e, por outro, proporcionar novas soluções e ferramentas para prevenir e detetar a fraude. O aumento do comércio online, a generalização da utilização do homebanking e das fintechs, a validação da identidade através de meios digitais, proporcionaram novos canais para o cometimento de fraude, através da exploração de vulnerabilidades nos sistemas e da engenharia social. A evolução dos meios tecnológicos permitiu, igualmente, uma maior eficiência e eficácia na luta contra a fraude, através da utilização de novas soluções e ferramentas, de que são exemplo o recurso a métodos estatísticos e de inteligência artificial, a análise de big data e a produção de informações, e a consequente deteção de padrões e da probabilidade de fraude. As novas ameaças geradas pela evolução digital exigem, no entanto, respostas equilibradas, que procurem assegurar a integridade dos sistemas, e a privacidade e a segurança dos cidadãos, sem comprometer a operacionalidade e a própria evolução tecnológica, e o bem-estar social decorrente da utilização de novas tecnologias.

2. A aplicação de um programa de compliance deve ser cuidadosamente pensado, face ao contexto operacional específico de cada empresa. Um programa de compliance eficiente e eficaz deverá ser um dos objetivos estratégicos das empresas e estar alinhado com

os seus princípios de transparência e integridade. Mais do que responder às exigências legais e regulamentares, um programa de compliance deve ser uma componente da cultura de cumprimento e ética da empresa. O modelo operacional e o dimensionamento adequado, são fatores essenciais para o sucesso de um programa de compliance, e para uma resposta aos riscos operacionais, de compliance e reputacionais.

A simplificação de processos e procedimentos, em conjunto com uma visão integrada dos diferentes temas, recentrando o compliance na monitorização e controlo de riscos, garantindo o cumprimento normativo e o suporte do negócio, num ambiente transdisciplinar e de elevada especialização, são elementos fundamentais para o sucesso do programa de compliance.

3. A transparência, a integridade e a ética são temas relevantes para as novas gerações. A capacidade das empresas para integrarem estes temas no seu modelo operacional, não tolerando comportamentos menos éticos, bem como a forma de comunicarem e transmitirem os valores subjacentes, contribuirão para o respetivo ambiente de negócio, para o envolvimento desejado dos seus colaboradores e para o posicionamento da empresa, na indústria e na economia em geral.



ANTÓNIO JOÃO MAIA
Vice-presidente da Observatório
de Economia e Gestão de Fraude
Professor de Ética da
Administração Pública no Instituto
Superior de Ciências Sociais e
Políticas da Universidade de Lisboa

1. A evolução das tecnologias digitais tem sido o grande dinamizador do processo de globalização. Não há hoje praticamente nenhuma dimensão da vida das sociedades desenvolvidas que não tenha uma relação estreita

2 É POSSÍVEL, DE FORMA PRÁTICA, APLICAR UM PROGRAMA DE COMPLIANCE (LEGALIDADE) DENTRO DE QUALQUER TIPO DE EMPRESA?

com as novas tecnologias. Com computadores e sistemas de dados informáticos, com telemóveis, com a internet e com todo um universo de gadgets cuja existência, acreditamos, facilita as nossas vidas. Naturalmente que a atividade económica e empresarial se desenvolve e sustenta este aparato tecnológico. As empresas – das mais pequenas às de maior dimensão – dispõem dos seus sistemas informáticos mais ou menos complexos e mais ou menos autónomos, todos eles invariavelmente ligados ao mundo global através das redes da internet. E a vida particular das pessoas não é diferente. A generalidade das pessoas – pelo menos as que têm até 50 / 55 anos de idade – têm os seus computadores pessoais ligados aos mesmos sistemas globais de comunicação e de informação. As redes sociais são a evidência deste novo mundo, deste modo de vida, como é descrito por exemplo por Manuel Castells.

Claro que a fraude acompanha toda esta evolução – a história demonstra que onde há esforço de organização humana acaba por surgir a fraude. E o que se tem verificado neste âmbito é a existência de um paralelismo entre a evolução dos sistemas tecnológicos e as práticas de fraude. Cada nova ferramenta informática abre invariavelmente, num prazo reduzido, a possibilidade da sua exploração de modo perverso e fraudulento.

Os sinais que se conhecem indicam que este seja o sentido evolutivo a que vamos continuar a assistir. Um mundo, leia-se as vidas das pessoas e das organizações, cada vez mais dependente das tecnologias de informação e dos sistemas informáticos e, correlativamente, exposto a novos riscos de fraude.

2. No plano puramente teórico, parece evidente que sim! Qualquer entidade (incluindo as empresas) é composta por um conjunto de pessoas que têm uma missão a cumprir – a função / razão de ser da entidade. Deste ponto de vista, percebe-se que é possível mapear o modo mais adequado como cada pessoa deve cumprir as suas tarefas (as boas práticas). Feito o mapeamento dos processos de funcionamento de uma entidade, com alguma facilidade se conseguem perceber quais sejam os pontos ou zonas de fragilidade de ação, e, a partir deles, identificar e adotar adequadas medidas de controlo. Porém, no plano prático a questão altera-se. Outras variáveis de grande importância passam a entrar na equação e dificultam a criação e

3 COMO SENSIBILIZAR E PROMOVER COMPORTAMENTOS ÉTICOS ÀS NOVAS GERAÇÕES?

adoção programas de compliance eficazes. Dessas variáveis são de destacar: a cultura da organização; o estilo de liderança; a motivação das pessoas para a realização das tarefas; o grau de comprometimento e envolvimento com os projetos e objetivos da organização e, claro, o índice de integridade das pessoas.

3. Os elementos-chave para a promoção da ética passam sobretudo pela educação para os valores da cidadania; pelo contacto e partilha de bons exemplos de integridade, nomeadamente por líderes e figuras de topo na sociedade (num plano macro) e dos líderes das organizações (num plano organizacional); pelo estímulo e reconhecimento social de práticas exemplares de integridade; e também pela censura punitiva das práticas contrárias à ética e integridade (como as situações de fraude e corrupção).



ISABEL FARIA
Senior Manager, EY

1. A principal preocupação das organizações nesse contexto é a evolução digital estar a acontecer, rapidamente, sem que os recursos e as competências a acompanhem. Genericamente, nem todas as empresas estão a investir o suficiente para melhorar as componentes de Analytics, de Robotics, ou de Inteligência Artificial, o que permitiria detetar transações menos lícitas de modo atempado e eficiente. Paralelamente, não conseguem integrar as várias fontes de informação, o que faz com que seja mais difícil uma gestão integrada do risco. Adicionalmente, e apesar da era digital permitir uma melhor comunicação e maior integração dentro das empresas, as mesmas não estão a conseguir fomentar uma total colaboração entre os vários departamentos e os respetivos colaboradores, permitindo a existência de áreas desprotegidas. Encontram-se, assim, sujeitas a um maior número de ataques, que em

última análise permitirão acesso indevido a informação sensível. Torna-se, assim, fundamental, fomentar ações de sensibilização e formação sobre estas temáticas, e investir nos recursos que as impulsionem.

2. Numa palavra: claramente. Todas as empresas, independentemente do seu tamanho ou setor, devem ter o seu programa de compliance. O trabalho realizado para preparar a implementação do programa é que terá de ser diferente e adaptado à complexidade da empresa. Implementar um programa prático de compliance pode começar por:

- Identificar uma pessoa responsável pela função;
 - Implementar e divulgar políticas e procedimentos;
 - Definir programas de formação eficazes para todos os colaboradores;
 - Ter disponível uma linha de ética, devendo existir a opção da denúncia anónima, e uma resposta atempada ao possível incumprimento;
 - Criar procedimentos de monitorização e auditorias regulares;
 - Desenhar procedimentos de investigação e de remediação.
- Os programas de compliance efetivos permitirão às empresas colher benefícios significativos: proteção da reputação da empresa, evitar multas ou processos legais (e custos associados), prevenir e detetar possíveis comportamento menos íntegros, e, fundamentalmente, promover um comportamento ético em toda a organização.

3. As novas gerações cresceram numa sociedade global, habituados ao constante escrutínio público e cientes da relevância da responsabilidade social. São pessoas que facilmente ligam ação e consequência, esperando retornos imediatos de qualquer decisão, seja ela intrinsecamente boa ou má. São pessoas informadas e exigentes. Tal significa que é importante saber como lhes chegar, conhecendo e recorrendo às plataformas de comunicação que usam (por exemplo, assegurando as mensagens certas – e no timing certo – nas redes sociais). E significa, sobretudo, que há que dar o exemplo. Mais do que publicar regras, normas ou políticas, é preciso inspirar estas pessoas. Por palavras e por ações, fazê-las querer fazer o que está certo. E, nesse aspeto, os líderes das organizações devem estar cientes do seu papel fundamental. Ser um exemplo, sempre, e sem exceção.



ENTREVISTA **RUI PATRÍCIO** Advogado da MLGTS

O crime de corrupção e a aplicação das leis

O número de processos sobre corrupção tem vindo a aumentar. Não porque haja mais crime, mas porque o sistema judicial português está mais cuidadoso e mais atento. Rui Patrício dá-nos o enquadramento jurídico deste combate.

O esforço global no que toca à corrupção, nomeadamente leis mais rígidas, não se traduziu em resultados práticos. Em Portugal, que alterações houve à lei sobre a matéria nos últimos anos?

Não concordo com a sua afirmação de que não há resultados práticos, e tenho muitas dúvidas aliás

sobre a constante e perigosa “medição” que se faz em Portugal da bondade ou não da Lei e do sistema de Justiça em função de “resultados práticos”, e muitas vezes fico com a sensação de que só com muitas acusações e muitas condenações (com ou sem fundamento) é que haveria satisfação sobre os “resultados práticos”. Isso aliás

tem vindo a levar-nos por caminhos perigosos, seja o da erosão das garantias, seja o da excessiva musculação do Direito Penal, seja o dos julgamentos populares. Dito isto, também lhe digo que em 24 anos de carreira presenciei uma completa alteração de paradigma sobre as prioridades e o foco da investigação criminal, e

que nos últimos anos matérias como a corrupção têm merecido muito maior e mais central atenção, e há muito maior número de processos. Também creio que a corrupção enquanto fenómeno social global diminuiu bastante. Para as aspirações sobre “resultados práticos”, creio que são muito bons sinais. Tudo acompanhado de duas coisas, uma, várias alterações à Lei, quer substantiva quer processual, e sempre no sentido de alargar o âmbito dos crimes e de endurecer as penas e de criar mais e mais fortes instrumentos processuais, outra, e bem mais importante, uma maior consciência social sobre estas matérias. Aliás, o combate à corrupção que todos desejamos passa em larga medida pela sociedade, pela educação e pela preparação cívica. De todos.

Actualmente que penas estão previstas para estes atos delituosos?

Depende do que estamos a falar, uma vez que sob o conceito geral de corrupção tratamos vários tipos de crime, quer corrupção propriamente dita, quer formas afins, quer crimes a que podemos chamar próximos e outros conexos. Podemos estar a falar de crimes com penas inferiores a 5 anos, nos casos considerados de menos gravidade, ou podemos estar a falar de molduras penais, por exemplo, até oito anos, ou mesmo mais, sendo que por exemplo um crime frequentemente associado à corrupção, o branqueamento, tem uma pena que pode ir até 12 anos. Depois também há que fazer distinções entre o lado activo e o lado passivo, considerar as formas de autoria e participação, et cetera, tudo aquilo a que na academia chamados a “dogmática penal” e que é da maior importância e que explica muitas decisões que muitas vezes causam perplexidade na leitura superficial e veloz do dia a dia.

No que toca à prevenção, há alguma obrigatoriedade por parte das empresas para a implementação de programas de compliance ou códigos de conduta e transparência?

Existe, pelo menos, e principalmente, uma forte recomendação nesse sentido, e a sensação pessoal - e aqui e em todas as respostas anteriores e seguintes falo estritamente em nome pessoal - que tenho é que tem vindo a ser interiorizada a acatada de um modo crescente. Mas é preciso ter em atenção sobre isto duas coisas essenciais: uma, que cada programa de compliance, que cada código de conduta, que cada manual de ética, etc, tem que ser cuidadosamente pensado para a instituição

a que respeita, e que aqui, como em tanta coisa na vida, a técnica do copy and past é desaconselhável e perigosa. Aqui ou é tailor made ou não serve, nestas coisas não há pronto-a-vestir. Outra, que tudo isto não serve para muito se depois esses documentos e esses programas não tiverem vida, e vida é comunicar, formar, vigiar o cumprimento e punir o incumprimento. O papel aceita tudo e é fácil, mas tudo isto tem que ser realmente vivido nas organizações, senão serve de pouco e até pode por vezes ser contra-producente.

O crescimento tecnológico é visto tanto como aliado na luta contra a fraude, como um vector de práticas ilegais. A legislação portuguesa consegue acompanhar a constante proliferação digital?

Vai tentando, mas embora a legislação portuguesa seja dotada de grande (e muitas vezes excessiva e descuidada) rapidez, não há competição possível com a evolução do digital. Mas vai indo. Mas a legislação é apenas uma pedra do sistema de justiça, a interpretação, a doutrina e a jurisprudência também têm um papel a realizar. E a prevenção criteriosa e cuidada, como disse acima, e vivida para além do papel. Tal como não podemos esperar tudo do Estado, também não podemos esperar tudo da Lei. Aliás, o nosso quadro geral, em matéria de Lei, é de suficientes leis, às vezes leis de mais, e muitas vezes leis alteradas demasiadas vezes e de forma demasiado rápida.

Há quem defenda um quadro judicial europeu para crimes de fraude e corrupção, à semelhança de algumas diretivas já implementadas? Já existe algum regulamento europeu nesta matéria vigente para todos os estados membros?

Prefiro responder de outra forma: eu sou muito europeu e muito europeísta, e aliás cada vez mais, mas com meia dúzia de excepções, relativamente às quais acho que a “normalização comunitária” deve ser muito muito cuidadosa e parcimoniosa, e duas dessas excepções ponho na frente da minha lista de apego à soberania e à idiosincrasia de cada país e de cada jurisdição: uma é a gastronomia, outra é o Direito Penal. Metam-se em quase tudo, mas não no modo como como e no que como e não no que puno e como puno. Diferente é a questão processual e a questão da cooperação, onde, aí sim, é importante maior harmonização e mais e melhor contacto. ●



**No mundo digital
será que
fazemos melhor
ou apenas mais?**



Quanto melhor a pergunta. Melhor a resposta. Melhor trabalha o Mundo.