

Introdução

A governança corporativa é um sistema estruturado que orienta e controla a forma como as empresas são dirigidas, enfatizando a importância das práticas, da cultura e das políticas internas para assegurar uma gestão eficiente e transparente. O objetivo principal da governança corporativa é garantir que as empresas operem de maneira responsável, promovendo a criação de valor sustentável enquanto atendem aos interesses de todos os seus *stakeholders*.

No entanto, a prática da governança é frequentemente desafiada pela corrupção, um problema que, conforme Susan Rose-Ackerman descreve, reflete falhas estruturais e a ausência de mecanismos eficazes de controle e responsabilidade.

Neste contexto, a interseção entre governança corporativa e anticorrupção se torna crucial para construir um ambiente empresarial mais ético e sustentável. A integração de práticas robustas de governança com políticas anticorrupção fortalece a resiliência das organizações contra riscos legais e promove uma cultura de integridade. Este artigo explora como a governança corporativa e as estratégias anticorrupção se entrelaçam, ressaltando a importância de um sistema que valorize a transparência e a responsabilidade para assegurar uma gestão eficaz e um mercado mais justo.

Com o intuito de fundamentar de maneira robusta o alcance do objetivo geral delineado, torna-se crucial estabelecer objetivos específicos complementares que proporcionem suporte à abordagem da discussão supracitada. Desta forma, os seguintes objetivos específicos serão delineados: Primeiramente, entender o que é a governança corporativa. Em segundo lugar, realizar uma análise de práticas anticorrupção. Ademais, será analisado a interseção entre a governança corporativa e a anticorrupção sob a teoria dos *stakeholders*. A consecução desses objetivos específicos permitirá uma abordagem mais abrangente e esclarecedora sobre o tema proposto.

Para alcançar os objetivos gerais e específicos, bem como dar subsídio ao problema de pesquisa abordado, optou-se pela utilização do método dedutivo, a opção por esta metodologia neste estudo implica em uma abordagem de pesquisa que se inicia com premissas gerais relacionadas à governança corporativa. Essas premissas são derivadas da literatura acadêmica e doutrina especializada. Em seguida, por meio da coleta de dados provenientes de diversas fontes, como livros, notícias, artigos da área, sites oficiais, busca-se verificar a

validade dessas premissas, analisando práticas anticorrupção. A análise sistemática desses tópicos levará à questão central da pesquisa: interseção entre esses tópicos sob a ótica da teoria dos *stakeholders*.

Com o intuito de proporcionar uma estrutura clara e facilitar a compreensão do leitor, o presente trabalho foi estrategicamente dividido em cinco capítulos principais. A introdução, o segundo capítulo se concentra na abordagem de definições e conceitos acerca da governança corporativa. No terceiro capítulo, será analisado a importância do combate à corrupção. O quarto capítulo, por sua vez, se dedica ao estudo dos aspectos de interseção entre governança corporativa e anticorrupção sob a teoria dos *stakeholders*. Por fim, o quinto capítulo, concluirá a pesquisa elaborada. Essa estruturação visa fornecer uma abordagem sistemática e coerente à pesquisa, permitindo ao leitor uma compreensão aprofundada dos tópicos abordados.

1 Definições e conceitos acerca da Governança Corporativa.

A governança corporativa é definida como um sistema pelo qual as empresas são dirigidas, que, via de regra, relacionam práticas, cultura e políticas nas quais a alta gestão de uma corporação participam, como por exemplo, o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração e as Diretorias.

O objetivo da governança corporativa é garantir que as empresas sejam dirigidas e controladas de maneira eficiente, responsável e transparente, promovendo a criação de valor sustentável e mantendo seus valores enquanto atendem aos interesses de seus *stakeholders*.

Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente. (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2023).

Existem diversas teorias e reflexões que aprofundam o conceito acerca do que é de fato a governança corporativa. Ao longo do tempo, emergiram diversos marcos significativos que definem hoje o que é governança corporativa, os quais foram desenvolvidos e evoluíram ao longo do tempo, influenciados por diversas organizações e eventos.

Em 1992, no Reino Unido, o Relatório *Cadbury* abordou questões de controle interno e responsabilidades dos conselhos de administração. Em 1999, Grandes entidades globais foram responsáveis pela maior contribuição à governança corporativa, a Organização para

Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Banco Mundial desenvolveram e publicaram o "OECD *Principles of Corporate Governance*" que é amplamente reconhecido como um documento chave que estabelece normas e diretrizes para práticas de governança corporativa.

O principal objetivo do OECD *Principles of Corporate Governance* foi fornecer uma estrutura para ajudar os países e empresas a desenvolverem a governança corporativa, servindo como um guia, um norte para empresas interessadas. O documento busca promover a confiança dos investidores, melhorar o desempenho das empresas e proteger os direitos dos acionistas.

Sendo assim, o OECD fornece um conjunto de diretrizes essenciais para promover boas práticas de governança corporativa. Estes tópicos são organizados em várias áreas-chave, cada uma com objetivos específicos: Direitos dos Acionistas e Outras Partes Interessadas; Papel do Conselho de Administração; Transparência e Divulgação; Responsabilidade do Conselho; Responsabilidade Social e Ambiental; e, Proteção dos Direitos dos Acionistas Minoritários.

O primeiro fundamento, o Direito dos Acionistas, enfatiza a importância da proteção dos direitos dos acionistas e de outras partes interessadas. Isso inclui assegurar que os acionistas sejam tratados de forma justa e equitativa, independentemente do valor agregado. É essencial que os acionistas tenham o direito de votar em questões cruciais, como a eleição de membros do conselho e a aprovação de grandes transações. A empresa também deve garantir a divulgação atualizada, clara e completa de informações relevantes para que os acionistas possam tomar decisões informadas.

All shareholders of the same class should be treated equally.

1. Within any class, all shareholders should have the same voting rights. All investors should be able to obtain information about the voting rights attached to all classes of shares before they purchase. Any changes in voting rights should be subject to shareholder vote.

2. Votes should be cast by custodians or nominees in a manner agreed upon with the beneficial owner of the shares.

3. Processes and procedures for general shareholder meetings should allow for equitable treatment of all shareholders. Company procedures should not make it unduly difficult or expensive to cast votes. (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 1999).

Já, o papel do conselho de administração é um dos principais tópicos para a governança corporativa. O conselho é responsável por definir metas e estratégias que serão usadas a longo prazo na empresa, bem como supervisionar a gestão para garantir que os objetivos sejam alcançados dentro do prazo. Para que o conselho possa cumprir essas funções de maneira eficaz, é fundamental que ele seja composto por membros independentes, capazes de tomar decisões

objetivas e imparciais.

Corporate governance frameworks will provide for different roles for stakeholders. The degree to which stakeholders participate in corporate governance depends on national laws and practices, and may vary from company to company as well. Examples of mechanisms for stakeholder participation include: employee representation on boards; employee stock ownership plans or other profit sharing mechanisms or governance processes that consider stakeholder viewpoints in certain key decisions. They may, in addition, include creditor involvement in governance in the context of insolvency proceeding. (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 1999).

Por outro lado, a transparência e divulgação são demonstrações de confiança da entidade para com a própria empresa, colaboradores e acionistas. As empresas devem fornecer informações financeiras precisas com o direito de auditoria, permitindo que acionistas e o mercado avaliem o desempenho e a situação financeira da organização. Além das demonstrações contábeis, a divulgação de informações sobre a estrutura de governança, as políticas de remuneração e a gestão de riscos também devem ser divulgadas.

Disclosure should include, but not be limited to, material information on:

1. The financial and operating results of the company.
2. Company objectives.
3. Major share ownership and voting rights.
4. Members of the board and key executives, and their remuneration.
5. Material foreseeable risk factors.
6. Material issues regarding employees and other stakeholders.
7. Governance structures and policies. (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 1999).

A responsabilidade do conselho de administração inclui a supervisão da gestão da empresa. O conselho deve garantir que a gestão esteja alinhada com a estratégia da empresa e em conformidade com Leis vigentes do estado. Processos de avaliação regulares são necessários para assegurar que os membros do conselho e os executivos sejam qualificados e eficazes. A seleção e a remuneração dos executivos devem ser justas, transparentes e alinhadas com os interesses da empresa e dos acionistas.

A responsabilidade social e ambiental também são de extrema importância. As organizações devem adotar práticas que minimizem os impactos negativos sobre o meio ambiente e promovam a sustentabilidade, para que sejam vistas com bons olhos pelos acionistas. Além disso, é importante que as empresas contribuam positivamente para a comunidade, respeitando os direitos humanos e ajudando no desenvolvimento social.

Board members should act on a fully informed basis, in good faith, with due diligence and care, and in the best interest of the company and the shareholders.

Where board decisions may affect different shareholder groups differently, the board should treat all shareholders fairly.

The board should ensure compliance with applicable law and take into account the interests of stakeholders.

The board should be able to exercise objective judgement on corporate affairs independent, in particular, from management.

In order to fulfil their responsibilities, board members should have access to accurate, relevant and timely information. (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 1999).

Por fim, importante suscitar sobre a proteção dos direitos dos acionistas minoritários. A empresa deve garantir que esses acionistas tenham oportunidades de participar das reuniões e influenciar decisões importantes. Mecanismos legais e regulatórios devem estar em vigor para proteger os direitos dos acionistas minoritários e permitir que eles busquem justiça em casos de abusos ou injustiças.

Within any class, all shareholders should have the same voting rights. All investors should be able to obtain information about the voting rights attached to all classes of shares before they purchase. Any changes in voting rights should be subject to shareholder vote. The optimal capital structure of the firm is best decided by the management and the board, subject to the approval of the shareholders. Some companies issue preferred (or preference) shares which have a preference in respect of receipt of the profits of the firm but which normally have no voting rights. Companies may also issue participation certificates or shares without voting rights, which would presumably trade at different prices than shares with voting rights. All of these structures may be effective in distributing risk and reward in ways that are thought to be in the best interest of the company and to cost-efficient financing. The Principles do not take a position on the concept of “one share one vote”. However, many institutional investors and shareholder associations support this concept. Investors can expect to be informed regarding their voting rights before they invest. Once they have invested, their rights should not be changed unless those holding voting shares have had the opportunity to participate in the decision. Proposals to change the voting rights of different classes of shares are normally submitted for approval at general shareholders meetings by a specified majority of voting shares in the affected categories. (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 1999).

Esses fundamentos estabelecidos pela OCDE proporcionam uma base sólida para práticas de governança corporativa que promovem a eficiência, a transparência e a responsabilidade, assegurando que as empresas atuem de maneira justa.

2 Importância do combate à corrupção

A corrupção é um conceito que permeia a sociedade a tempos e tem um impacto na

esfera em que está inserida, sendo definida de maneiras distintas conforme o contexto em que se manifesta. Susan Rose-Ackerman, uma das principais estudiosas no campo da economia política da corrupção, define a corrupção em seu livro “*Corruption and Government*” como “*o uso do poder público para ganho privado*”.

Rose afirma que a corrupção vai além de um desvio de moral pessoal, mas um reflexo das falhas estruturais que permitem ou incentivam esses comportamentos, tornando a corporação consentir com o ato. A corrupção pode ser facilitada por um ambiente em que não se tem fiscalização, em que a transparência é limitada e as punições não existem, ou são tão banais a ponto de serem subestimadas.

Nesse sentido, a corrupção é vista como um sintoma de problemas de governança, onde os mecanismos de controle não funcionam. Essa perspectiva mostra a natureza oportunista da corrupção, em que ocorre uma mistura do interesse público e privado, ocasionando desequilíbrio, prejudicando a confiança da empresa e gerando dúvidas a respeito da integridade dos processos corporativos e decisões importantes.

Corruption exists when public officials have discretion over the distribution of benefits and costs, and they exploit that discretion to extract bribes, kickbacks, or other private advantages. (Susan, 1999, p. 09).

No contexto da governança corporativa, a definição de Rose-Ackerman traz a necessidade de uma estrutura robusta de políticas claras, auditorias regulares e uma cultura orientada para a ética. Além disso, sua definição demonstra incentivo para que os indivíduos ajam de acordo com os interesses organizacionais, ao invés de se deixarem guiar por interesses pessoais.

A corrupção no ambiente corporativo é um problema que vai muito além das paredes das empresas envolvidas. Quando práticas corruptas prevalecem dentro das corporações, os impactos se estendem por toda a economia e à sociedade em geral. No ambiente corporativo, a corrupção pode se manifestar de várias formas, como suborno, fraude e favoritismo e, cada uma dessas práticas tem o potencial de reduzir a eficiência econômica e quebrar a confiança do mercado.

Empresas corruptas tendem a manipular informações financeiras para mascararem os erros, demonstrando um falso sucesso, o que pode levar a decisões errôneas, já que os dados apresentados são falsos. Isso afeta os investidores diretamente e quebra a ordem da competição

econômica justa, já que empresas não éticas conseguem obter vantagens injustas sobre concorrentes que seguem as normas.

A corrupção dentro de empresas normalmente resulta em repercussões e são amplamente divulgadas. Quando empresas corruptas enfrentam punições legais e reprovação pública, os efeitos colaterais geram perda de empregos e uma redução nos serviços e produtos para o público, ocasionando desaceleração econômica proporcional ao tamanho da empresa, prejudicando o desenvolvimento.

A corrupção também afeta a confiança e estabelece uma distância por parte do mercado. Quando são divulgadas, a confiança pública é quebrada tanto para o consumidor, empresas parceiras e *stakeholders*. Essa perda de confiança reduz a eficácia das políticas públicas e prejudica o engajamento cívico, essencial para o funcionamento saudável do mercado.

Diante desse cenário, entender a forma com que a corrupção ocorre torna-se fundamental para desenvolver estratégias eficazes de combate. É aqui que a análise de Robert Klitgaard, professor de políticas públicas na Universidade de Claremont, oferece uma análise estruturada da corrupção em seu trabalho "*Controlling Corruption*" (1998).

Sua fórmula matemática (Figura 2) para a corrupção oferece um modelo estruturado para compreender como fatores específicos como o monopólio, a discricção e a falta de responsabilidade interagem para fomentar práticas corruptas. A fórmula de Klitgaard fornece uma perspectiva analítica que pode ajudar a identificar áreas vulneráveis dentro das organizações e orientar pontos suscetíveis em que a corrupção pode ocorrer.

Corruption, in simple terms, can be defined as a function of monopoly, discretion, and accountability. When a public official or an agent has monopoly power, combined with discretion over the allocation of resources or enforcement of rules, and there is a lack of accountability for their actions. (Klitgaard, 1998, p. 04).

Monopólio refere-se à existência de controle exclusivo de recursos ou decisões. Quando alguém tem o monopólio sobre uma função ou serviço, o risco de haverem práticas corruptas aumenta. O monopólio cria um ambiente no qual apenas uma pessoa pode fornecer decisões, facilitando o abuso de poder.

Poder decisório absoluto (discricção) diz respeito à tomada de decisões sem uma supervisão adequada ou regras rígidas. Quanto maior a discricção, mais chances a pessoa tem

de agir de maneira corrupta, pois tem liberdade de decidir se benefícios a si mesmo ou a terceiros, ao invés da corporação.

Já, responsabilidade é o quanto uma pessoa com poder decisório vai ser responsabilizada por suas ações. Klitgaard diz que a corrupção aumenta quando não há mecanismos eficazes para responsabilizarem os colaboradores. Se eles não enfrentam consequências por suas ações, não há motivo para não terem comportamentos corruptos.

Klitgaard explica que a junção desses elementos, monopólio e discricção sem responsabilidade tem a tendência de criação de um ambiente propenso à corrupção. Portanto, com posse do monopólio, não existe a necessidade de se comportar de forma ética, enquanto a discricção sem responsabilidade causa liberdade de seu poder sem medo de represálias.

The fight against corruption, therefore, must be approached from the understanding that corruption is systemic and not a simple transactional act between two individuals. To do this, it is necessary to subvert the arithmetical signs of professor Klitgaard's equation, emphasizing attention to horizontal internal controls and a more functional approach to accountability. To change these signs, it is necessary to carefully regulate monopolies, limit the discretion of the civil service, and increase transparency. In addition, the probability of being caught committing a corrupt act must increase, which is achieved through horizontal control and the reduction of the permissive culture. (ONU, The Anti-corruption Formula, 2022).

A fórmula de Klitgaard é particularmente relevante, onde a combinação de controle exclusivo sobre certos processos ou informações e a falta de supervisão adequada pode levar a práticas corruptas. Por exemplo, em uma empresa, um gestor com monopólio sobre quem será contratado pela empresa com pouca supervisão pode favorecer certos candidatos, trocando exigindo algum suborno, ou pessoas próximas ao gestor, gerando uma concorrência desleal por parte do recrutamento. Da mesma forma, um funcionário com grande discricção na área contábil pode alterar demonstrações financeiras para obter benefícios, especialmente se não houver mecanismos robustos de auditoria.

Figura 1: Fórmula de Klitgaard com adaptações

$$C = M + D - T$$

C = CORRUPÇÃO
M = MONOPOLIO
D = PODER DECISORIO ABSOLUTO
T = POUCA TRANSPARENCIA

Fonte: De autoria própria

Combater a corrupção é fundamental para criar um ambiente de negócios mais justo. Sachs e Warner (1995) ressaltam que métodos de auditoria são eficazes, evitam riscos legais/financeiros e melhoram a competitividade das empresas. *Transparency International* (2020), uma das principais organizações globais dedicadas a combater a corrupção, desempenha um papel crucial na promoção da integridade e transparência no setor corporativo.

Em seu relatório de 2020, a *Transparency International* reforçou como o combate à corrupção serve para fortalecer e garantir uma economia equilibrada. Esse relatório destaca que a corrupção prejudica a eficiência econômica, oportunidades de mercado, confiança pública nas instituições e afeta o senso comum de meritocracia. A organização aponta que práticas corruptas criam um ambiente de concorrência desleal e competição distorcida em que as decisões são tomadas com base em interesses pessoais e a confiança é profundamente abalada.

Além disso, o relatório enfatiza que a corrupção tem efeitos que não afetam apenas o interno da empresa, mas também como ela é vista. As empresas que se envolvem em corrupção frequentemente enfrentam processos judiciais e danos à reputação, o que leva à perda significativa de clientes e parceiros. Essa perda afeta diretamente a saúde financeira das empresas envolvidas e pode ter um impacto cascata sobre a economia em geral, prejudicando a estabilidade econômica.

A *Transparency International* também sublinha a importância de medidas eficazes de

governança para prevenir e combater a corrupção. O relatório sugere que a implementação de políticas de transparência e a criação de mecanismos de responsabilização são fundamentais para prevenir qualquer dano à entidade. A organização recomenda que as empresas adotem práticas que incluam a realização de auditorias regulares, a implementação de treinamentos para funcionários e a criação de canais de denúncia seguros.

Em suma, o relatório de 2020 da *Transparency International* reforça a necessidade de uma abordagem anticorrupção. Ele destaca que, ao promover a transparência e a responsabilidade, é possível criar um ambiente de negócios mais justo e eficiente, em que a confiança nas instituições é restaurada e a integridade é valorizada. Essa abordagem permite que as empresas estejam seguras em relação a práticas criminais e permitem um mercado mais justo.

3 Aspectos de interseção entre governança corporativa e anticorrupção sob a Teoria dos Stakeholders.

A convergência entre governança corporativa e anticorrupção traz à tona principalmente formas de combate a práticas corruptas e na promoção de negócios éticos e sustentáveis. A interseção desses dois campos desenvolve uma empresa que prioriza a ética e as boas práticas.

A adoção de uma governança corporativa para a implementação de políticas anticorrupção reforçam a credibilidade e a legitimidade, tendo em vista que essas políticas permitem abordagens que criam um ambiente corporativo mais seguro, transparente e responsável, fundamental para o crescimento sustentável das empresas em um mercado globalizado.

Essa sinergia fortalece a resiliência das organizações contra riscos legais e promove um comportamento corporativo alinhado com os mais altos padrões de responsabilidade social. Sendo assim, como essas duas áreas se complementam, é crucial para qualquer organização que busca cumprir com as obrigações legais e obter um diferencial no mercado demonstrando compromisso ético e social.

Empresas que integram essas duas áreas de maneira eficaz se protegem contra riscos legais e reputacionais. Além do mais, a criação de conselhos de administração independentes, comitês de auditoria e políticas claras que definem os padrões de comportamento esperado dentro da empresa, corroboram para a concretização de uma governança sólida.

Ademais, a transparência e a prestação de contas, dois pilares da governança corporativa, são fundamentais para a prevenção da corrupção. Transparência significa que as

decisões e operações da empresa são conduzidas de maneira aberta e comunicadas de forma clara para todas as partes interessadas. Isso reduz as oportunidades para práticas corruptas, uma vez que a visibilidade das ações e decisões torna mais difícil a manipulação de informações ou a realização de atividades ilícitas.

A prestação de contas, por sua vez, assegura que os indivíduos dentro da organização sejam responsabilizados por suas ações, incentivando um comportamento ético e a conformidade com as políticas anticorrupção.

Além disso, a convergência entre governança corporativa e anticorrupção é essencial para fortalecer a confiança dos investidores, clientes e parceiros de negócios. Em um mercado globalizado, onde as empresas estão cada vez mais expostas ao escrutínio público, manter uma imagem de integridade e responsabilidade é crucial para o sucesso a longo prazo. Investidores procuram empresas que demonstrem não apenas potencial de lucro, mas também um compromisso sólido com a ética e a governança. Da mesma forma, clientes e parceiros de negócios preferem se associar a organizações que operam de forma transparente e que se comprometem a combater a corrupção em todas as suas formas.

Robert E. Freeman, conhecido pelo desenvolvimento da teoria dos *stakeholders*, argumenta que uma governança corporativa eficaz deve considerar os interesses de todos os *stakeholders*, não apenas dos acionistas, o que inclui garantir que a empresa adote práticas anticorrupção como parte de sua responsabilidade social. Tal teoria criada pelo estudioso em 1980, transformou a forma como as empresas pensam sobre sua responsabilidade e impacto no mundo.

Ao contrário da visão tradicional, Freeman argumenta que as empresas devem considerar as necessidades e expectativas de todos os *stakeholders*, ou seja, todos os grupos ou indivíduos que podem ser afetados pelas ações da empresa. Isso inclui funcionários, clientes, fornecedores e comunidades locais.

Essa teoria traz uma ligação entre governança corporativa e anticorrupção. A governança corporativa deve considerar os interesses e direitos de todas as partes interessadas, assegurando que a empresa opere de maneira justa, transparente e responsável, pois não tem interesse em agradar apenas os acionistas, mas sim seus funcionários, clientes e fornecedores. Ao adotar a teoria dos *stakeholders*, as empresas são incentivadas a implementar práticas que não só previnem a corrupção, mas também promovem uma cultura de integridade e responsabilidade social.

Uma política de anticorrupção na Teoria dos Stakeholders, é de extrema importância,

já que se houverem práticas desleais ou que causam algum malefício à empresa, em essência será uma violação dos direitos e interesses dos *stakeholders*. Quando a corrupção ocorre, os interesses de alguns grupos são favorecidos em detrimento de outros, fazendo com que a base que precede a teoria quebre, destruindo a equidade.

Ao criar um modelo de governança centrada nos *stakeholders*, as empresas são incentivadas a desenvolver políticas anticorrupção que protejam os interesses de todos os grupos envolvidos, implementando códigos de ética e a criação de canais seguros para a denúncia de práticas corruptas. Essas medidas ajudam a prevenir a corrupção e reforçam a confiança dos *stakeholders* na empresa, o que é essencial para a construção de uma imagem social sólida.

Ao expandir o foco para incluir todos os grupos que são impactados pelas atividades de uma empresa, fica claro que existem quatro áreas específicas que anticorrupção integra a essa teoria: códigos de conduta e ética, canais de denúncia, auditorias e monitoramento, e o engajamento com *stakeholders*.

Sob a ótica da teoria, os códigos de conduta e ética devem ser construídos com base em não permitir que a fórmula de Klitgaard se concretize, não ocorrendo monopólio de decisões, mantendo uma auditoria constante e responsabilizações a altura. Fazendo isso, refletirá o compromisso com todos.

Além disso, a eficácia de um código de conduta depende de sua ampla comunicação e da educação contínua dos funcionários e parceiros de negócios, não bastam apenas sanções, mas sim, treinamentos regulares que explicam as políticas íntegras da organização. Ao alinhar o código de conduta com os princípios da teoria dos *stakeholders*, a empresa define o padrão para suas operações e transmite uma mensagem forte às partes interessadas de que a integridade e a transparência são valores inegociáveis e intrínsecos a empresa.

Os canais de denúncia representam um grande sensor na luta contra a corrupção. Permitem que ocorra relatos de práticas corruptas de forma segura e anônima, sem medo de represália. A existência de canais eficazes reforça a confiança de que a empresa está comprometida com a justiça e a transparência.

Do ponto de vista da teoria dos *stakeholders*, é essencial que esses canais sejam acessíveis a todos os grupos de interesse, não apenas aos funcionários internos. Isso significa que fornecedores, clientes, e até membros da comunidade devem ter a capacidade de reportar irregularidades que possam prejudicar os interesses coletivos. E também é necessário um retorno eficiente, assim, a empresa deve garantir que todas as denúncias sejam investigadas

com seriedade e que medidas cabíveis sejam tomadas quando necessário.

Ao fornecer essa ferramenta, a empresa fortalece sua governança corporativa ao promover um ambiente onde a responsabilidade é compartilhada e a corrupção é ativamente combatida.

A realização de auditorias regulares e a implementação de sistemas de monitoramento são práticas essenciais para assegurar que uma empresa esteja operando de acordo com seus valores e políticas anticorrupção. Esses mecanismos servem como salvaguardas para identificar e corrigir possíveis falhas antes que elas possam causar danos significativos.

As auditorias vão além de uma medida de confirmação, trata-se de expor o compromisso da empresa com a transparência e a confiança sobre suas demonstrações. A transparência no processo de auditoria e a comunicação de seus resultados aos *stakeholders* também são de extrema importância. Empresas que compartilham seus achados de auditoria e explicam as medidas que estão sendo tomadas mostram que estão comprometidas em manter a confiança e a integridade em todas as suas operações. Um exemplo prático: auditorias que avaliam a aderência às políticas de compras podem garantir que fornecedores sejam selecionados de maneira justa e que processos corruptos não estejam distorcendo a competição.

Ademais, uma comunicação aberta sobre as políticas anticorrupção da empresa e os esforços para promover uma cultura de integridade também corroboram com a temática. Cada parte deve ter voz e oportunidade de contribuir para o desenvolvimento da empresa. Por exemplo, a empresa pode realizar consultas regulares com seus fornecedores (uma parte interessada) para discutir práticas de anticorrupção, otimizando o processo de compra e garantindo uma relação saudável e confiável.

O engajamento está em reportar como a empresa está enfrentando desafios éticos e as medidas que está tomando para garantir que todos os *stakeholders* não estão sendo lesados. Empresas que são abertas sobre suas práticas e promovem diálogo aberto sobre ética e integridade reduzem o risco de corrupção, já que a troca de informações gera dúvidas de como os processos são realizados.

Integrar a anticorrupção à teoria dos stakeholders de Robert E. Freeman é apenas algumas das diversas estratégias éticas. Ao adotar códigos de conduta sólidos, criar canais de denúncia eficazes, realizar auditorias regulares e engajar ativamente faz com que as empresas protejam seus interesses, promovam a justiça e operem de maneira que beneficie a todos os interessados. Essas práticas podem ser aplicadas criando uma cultura corporativa onde a integridade e a responsabilidade são valores essenciais.

Conclusões

Ao longo deste estudo, emergiram conclusões fundamentais para abordar de forma abrangente o problema de pesquisa apresentado na introdução. Em uma análise preliminar, é notório que a integração de práticas de governança corporativa e de anticorrupção revelam desafios e oportunidades significativos. Este achado oferece um ponto de partida valioso para nossa compreensão da implementação da teoria dos *stakeholders* abordada na presente pesquisa.

Em decorrência da crescente ênfase na ética no mundo corporativo, tornou-se claro que a governança corporativa desempenha um papel de suma importância na gestão eficaz e na construção de uma reputação sólida. Nesse contexto, destaca-se o desenvolvimento e a implementação de políticas anticorrupção como um elemento-chave, uma vez que, ao assegurar a conformidade com as normas e criar comitês para a fiscalização há promoção de cultura de integridade e responsabilidade.

Após essas questões iniciais, nos debruçamos sobre o problema central deste estudo: os aspectos de interseção entre governança corporativa e práticas anticorrupção. A relevância desse enfoque reside na constatação de que a adoção de práticas de governança representa um investimento estratégico para as organizações, uma vez que contribui para a redução de riscos por meio da fórmula de Kiltgaard e fortalecimento da confiança dos *stakeholders*. Ao examinar mais detalhadamente essa questão, constatou-se que a implementação dessas práticas não só protege a empresa de sanções legais, mas também fortalece sua imagem e competitividade no mercado.

Em síntese, este estudo destaca a importância fundamental da integração entre governança corporativa e práticas anticorrupção, ressaltando sua influência na gestão estratégica e na reputação organizacional. Ao direcionar o foco para a fórmula de Kiltgaard e para a teoria dos *stakeholders*, identificamos nuances cruciais, especialmente quando consideramos os desafios e oportunidades associadas à implementação dessas práticas. Esta análise contribui não apenas para a compreensão dos impactos na mitigação de riscos e na construção de uma cultura ética, mas também para o desenvolvimento de estratégias eficazes que promovem a sustentabilidade e a competitividade das empresas no mercado.

REFERÊNCIAS

BACKES, R. G. et al. **Governança corporativa e performance organizacional: descrição de estudos sobre o tema.** DOI: 10.4025/ v. 28i2. 9798. Enfoque: Reflexão Contábil, v. 28, n. 2, p. 59 -73, mai./ago.

BERGAMINI, J. **Controles internos como um instrumento de governança corporativa.** Disponível em: < <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13474> >. Acesso em: 16 de Agosto de 2024.

BRASIL, JUS. **Corrupção no Brasil.** Disponível em: < <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/corruptao-no-brasil-so-punir-nao-basta-diz-susan-rose-ackerman-eua/373721060> > Acesso em: 16 de Agosto de 2024.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: < <https://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 16 de Agosto de 2024.

FREEMAN,R.E. **Strategic Management: A stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 6ª Edição. 2023. ISBN: 978-65-5515-787-1.

KILTGAARD, R. **Fighting Corruption.** Disponível em < <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/167035/1/ifo-dice-report-v09-y2011-i2-p31-35.pdf> > Acesso em: 16 de Agosto de 2024.

KILTGAARD, R A. **Holistic Approach to the Fight against Corruption.** Disponível em < https://scholar.cgu.edu/robert-klitgaard/wp-content/uploads/sites/22/2017/02/Holistic_Approach_1-08.pdf > Acesso em: 16 de Agosto de 2024

KILTGAARD, R. **Strategies against Corruption.** Disponível em < <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=5f13a10295a231ab8508cebae34b8696dfcae672> > Acesso em: 16 de Agosto de 2024.