

Integridade e a Construção de Resiliência em Tempos de Crise:

Lições da 5ª ICC Integrity
Conference





Sobre a ICC (International Chamber of Commerce) e a ICC Brasil

Como representante institucional de mais de 45 milhões de empresas em mais de 170 países, a Câmara de Comércio Internacional (ICC) atua como a principal voz da economia real em organizações multilaterais como a Organização das Nações Unidas e a Organização Mundial do Comércio, entre outras, contribuindo para as tomadas de decisão globais.

No Brasil, a ICC atua com a missão de trazer o setor privado para o centro da agenda de inserção internacional, integridade e sustentabilidade, atuando junto a governos locais e organismos internacionais na construção de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento econômico, social e a melhoria do ambiente de negócios. A instituição possui uma visão multissetorial com 200 associados entre empresas multinacionais, bancos, consultorias e escritórios de advocacia. Conta com oito comissões temáticas nas quais desenvolve projetos e endereça assuntos de alta relevância para o setor empresarial brasileiro nas frentes de *advocacy* e da formulação de melhores práticas.



Rua Surubim 504, 12º andar. Brooklin, São Paulo - SP
CEP 04571-050
Tel: +55 11 3040-8832 / 8835
iccbrasil@iccbrasil.org

Favor citar como:

ICC Brasil (2024), Integridade e a Construção de Resiliência em Tempos de Crise: Lições da 5ª ICC Integrity Conference.

Copyright © 2024 ICC Brasil. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida, copiada, distribuída, transmitida, traduzida ou adaptada de qualquer forma ou por qualquer meio - gráfico, eletrônico ou mecânico, incluindo, sem limitação, fotocópia, digitalização, gravação de áudio ou imagem ou pelo uso de computador, internet ou sistemas de recuperação de informações - sem permissão por escrito. A permissão pode ser solicitada à ICC por meio do e-mail <iccbrasil@iccbrasil.org>.

Introdução

Em um cenário global cada vez mais complexo e imprevisível – com pandemias, conflitos geopolíticos, ataques cibernéticos e crises climáticas – as empresas enfrentam desafios significativos para construir uma capacidade de resposta ágil e eficaz. A preparação para lidar com crises é imprescindível para as empresas mitigarem danos e se adaptarem às novas realidades. Foi pensando nesse contexto que escolhemos “Construindo Resiliência em Tempos de Crise” como tema da Conferência realizada em 21 de agosto de 2024.

Reunimos executivos e especialistas para compartilhar experiências e discutir a importância da adoção de práticas robustas de governança e compliance diante de desafios complexos. Com base no conteúdo do evento, congregamos neste “guia” algumas práticas e estratégias para fortalecer a resiliência organizacional e promover uma gestão de crises eficiente e ética.



“Cada vez mais as empresas têm se deparado com situações e cenários desafiadores que podem afetar toda a cadeia de valor e a sociedade em que operam. A ICC tem em seu DNA a criação de soluções e ferramentas práticas que apoiam a atuação íntegra do setor privado e auxiliam a superar desafios com resiliência - fortalecendo e promovendo as melhores práticas em todo o ecossistema.” (**Gabriella Dorhiac**, Diretora Executiva da ICC Brasil)



“Vivemos em um mundo VUCA, de cenários complexos. Precisamos tomar decisões que levem em conta o gerenciamento de riscos. A gestão de crises não permite amadorismo – pandemias, desastres naturais, fraudes contábeis e acidentes aéreos são exemplos que ilustram a gravidade das situações que enfrentamos.”

(**Fernando Meira**, Sócio Gestor do Pinheiro Neto Advogados)



Principais Mensagens – Aplicações Práticas para as Empresas

1. “People First” – Prezar pelo cuidado com as pessoas

- O sucesso na gestão de crises depende, em primeiro lugar, do cuidado com as pessoas. Esse enfoque humanizado é um princípio essencial. A saúde mental, a segurança e o bem-estar dos colaboradores devem ser prioridades, pois são eles que sustentarão a organização para enfrentar os desafios.
- Em uma situação de crise, oferecer suporte psicológico e criar um canal de comunicação interna para que todos possam expressar suas preocupações são medidas práticas que podem ser utilizadas.

“As pessoas têm que vir em primeiro lugar. Se você não cuidar das pessoas, as pessoas não vão cuidar da crise.” (**Claudia Sender**, Membro do Conselho da Embraer, Gerdau, Holcim e Telefônica)



“Existem diversas fases de uma crise. As necessidades mudam em cada etapa e é preciso estar atento, ouvir quais são as necessidades reais naquele momento. Temos uma grande preocupação em não apenas oferecer assistência imediata, mas deixar também um legado.”
(**Tatiana Monteiro de Barros**, Fundadora do Movimento UniãoBR)



2. Cultura de Integridade

- A cultura de integridade deve ser o alicerce de qualquer organização, sendo uma ferramenta poderosa de autorregulação que precisa ser impulsionada pelo Conselho de Administração e internalizada por toda a equipe. A integridade deve ser um valor compartilhado por todos, não apenas pelas áreas de controle, como um valor central que permeia todas as operações e decisões, permitindo que cada membro da equipe atue como “guardião” dos princípios éticos da empresa.
- Ferramentas para promover a cultura de integridade incluem workshops regulares para discutir dilemas reais enfrentados no dia-a-dia, programa de treinamento contínuo em ética e compliance para todos os funcionários, além de um canal anônimo para denúncias, gerido de forma transparente e imparcial.



“Você não consegue prever uma crise, mas pode aprender com ela e fortalecer os processos. É preciso criar um processo de autofiscalização. Porque a cultura é a forma mais eficiente de garantir a ética e a integridade nas organizações.”
(Daniella Marques, Chairwoman, Managing Partner e Head de Special Assets da Legend)

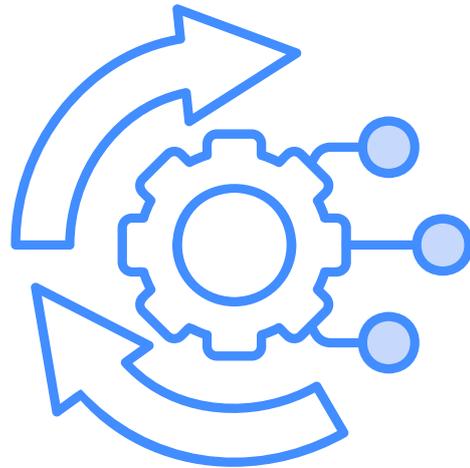


3. Lições de Crises - Transparência e Liderança pelo Exemplo

- As crises, causadas por fatores internos ou externos, devem ser usadas como oportunidades para fortalecer processos e promover mudanças culturais dentro da empresa, liderando pelo exemplo. Alinhado ao cuidado com as pessoas, a transparência por parte da liderança em não mascarar desvio de condutas, além do acesso à informação, são fatores essenciais em cenários desafiadores. Nesse sentido, os processos precisam ser consistentes, sólidos e replicáveis para garantir uma resposta rápida e eficaz.
- **“Walk the Talk”**: é fundamental uma liderança que não só compreende, mas vive os princípios de integridade e ética nos negócios. A coerência entre o discurso e a ação é crucial para a credibilidade e a resiliência organizacional. Não pode ser apenas uma estratégia de marketing; devem ser práticas cotidianas.

4. Processos Organizacionais Ágeis e Bem Definidos

- Para garantir uma gestão eficaz e resiliente, as organizações precisam adotar estruturas e processos claros que empoderem suas equipes locais. Um Conselho de Administração atuante, que apoie a gerência na tomada de decisões, é essencial para garantir alinhamento estratégico, evitando escolhas equivocadas e para assegurar que a organização responda rapidamente às adversidades.
- A autonomia e a capacidade de tomada de decisões rápidas nos diferentes níveis hierárquicos, em conjunto com uma coordenação eficaz com os parceiros da cadeia produtiva, garantem respostas eficientes e sincronizadas. O sucesso está em um modelo organizacional que promova colaboração, transparência e adaptação em todos os níveis, fortalecendo tanto a empresa quanto seus parceiros estratégicos.



“O Compliance precisa fazer parte da tomada de decisões desde o início, garantindo que todas as etapas estão sendo cumpridas com ética e integridade.” **(Ricardo Cabral, Compliance, Product Liability & Civil Litigation Director da GM América do Sul)**

5. Gestão de Crises, de Riscos, Inovação e Sustentabilidade

- Não há como falar em gestão de crise sem ressaltar sua correlação com gestão de riscos. Como exemplo, muitas vezes as crises podem se originar na cadeia produtiva ou de fornecimento, impactando diretamente as operações da empresa. Assim, a gestão de crises e riscos precisa considerar também a interdependência entre a empresa e seus parceiros, assegurando uma resposta coordenada e eficaz.
- A interconexão de riscos exige uma abordagem que não só mitigue danos, mas que também se adapte às novas realidades. Nesse sentido, a inovação se torna cada vez mais crucial na gestão de crises, especialmente em cenários de complexidade crescente. Empresas devem utilizar seus recursos de forma inovadora para enfrentar desafios, sempre respeitando os princípios de ética e de sustentabilidade.



“Tentar prever todos os cenários é impossível e ineficiente. É necessária preparação principiológica para lidar com a crise. Essa preparação inclui a mentalidade dos líderes, criação de linhas mestras de atuação, diálogo entre diversas áreas para flexibilidade e autonomia, além de uma boa modelagem de cenários.” **(Salvador Dahan, Chief Risk Officer do Programa Mundial de Alimentos da Organização das Nações Unidas)**



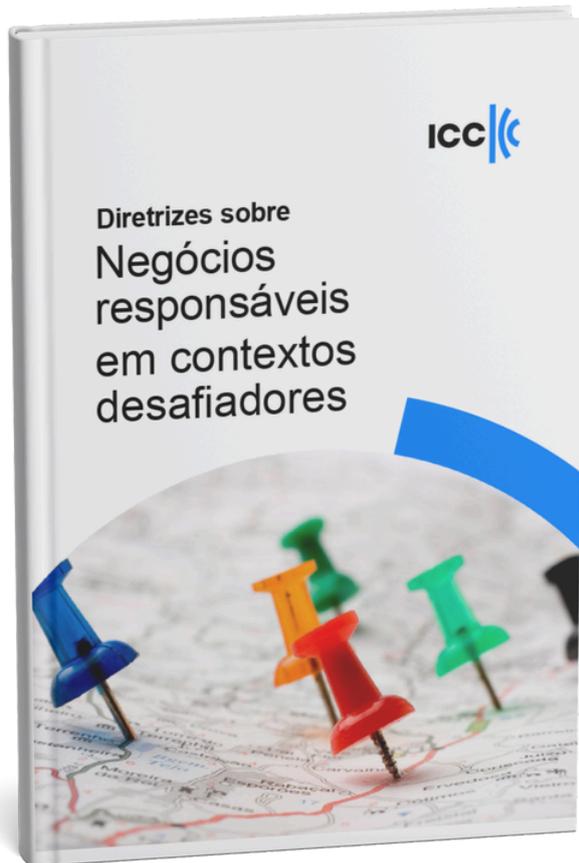


"A Resolução 193, de outubro de 2023 da CVM, representou um salto pioneiro como política central da agenda ESG, estabelecendo parâmetros para levar informações financeiras relacionadas à sustentabilidade de forma confiável, com um relatório ESG que integre riscos e oportunidades. Nesse sentido, a capacitação é essencial para garantir o cumprimento dos parâmetros e para que a organização consiga trabalhar e comunicar com eficácia nessa temática." (**Alexandre Pinheiro dos Santos**, Superintendente Geral da CVM)



"Interconexão de crises e seu impacto nas pessoas demandam um mindset e princípios fortes. Na Schneider, a inovação é essencial para enfrentar crises de forma eficaz, mas sempre seguindo os princípios da empresa de ética e sustentabilidade, sempre pensando no impacto positivo para as pessoas. Crises não podem infringir esses princípios da empresa." (**Rafael Segrera**, CEO da Schneider Electric para a América do Sul)

A ICC Brasil promove em sua **Comissão de Integridade e Responsabilidade Corporativa** as melhores práticas e a defesa da gestão íntegra, da responsabilidade corporativa, do ambiente de negócios transparente e do combate à corrupção. As versões em português das publicações lançadas durante a Conferência reforçam esses compromissos:



Diretrizes da ICC sobre Negócios Responsáveis em Contextos Desafiadores

Essa publicação inédita oferece orientações para empresas operando em ambientes de alta complexidade, destacando a importância da responsabilidade empresarial e do respeito aos direitos humanos em suas operações.

Para saber mais e fazer parte da agenda de integridade da ICC Brasil, escreva para compliance@iccbrasil.org



Regras da ICC sobre Combate à Corrupção

Atualizadas em 2023, as regras são um conjunto de ferramentas de negócios para prevenir e combater a corrupção, destinadas a serem usadas pelas empresas como complemento à instrução legislativa.



Palestrantes:

Alexandre Pinheiro dos Santos, Superintendente Geral da CVM

Claudia Sender, Membro do Conselho da Embraer, Gerdau, Holcim e Telefônica

Daniella Marques, Chairwoman, Managing Partner e Head de Special Assets da Legend

Fernando Alves Meira, Sócio Gestor do Pinheiro Neto Advogados

Luisa Mesquita, Advogada Associada do Pinheiro Neto Advogados

Núria Lana, Gerente da PwC Brasil - Forensic Services

Rafael Segrera, CEO da Schneider Electric para a América do Sul

Ricardo Cabral, Compliance, Product Liability & Civil Litigation Director da GM América do Sul

Salvador Dahan, Chief Risk Officer do Programa Mundial de Alimentos da Organização das Nações Unidas (UN World Food Programme)

Tatiana Monteiro de Barros, Fundadora do Movimento UniãoBR

Liderança da Comissão de Integridade e Responsabilidade Corporativa 2024-2025:

Chair: José Alexandre Buaziz Neto, Sócio do Pinheiro Neto Advogados

Vice-Chair: Leonardo Lopes, Sócio da PwC Brasil - Forensic Services

Vice-Chair: Milena Sbrana, Diretora Jurídica e de Integridade na ABB

Vice-Chair: Reynaldo Goto, Chief Compliance Officer da BRF

Conteúdo produzido por integrantes da Equipe Executiva da ICC Brasil:

Gabriella Dorlhiac, Diretora Executiva

Paula Costim, Gerente de Policy

Danielle Berini, Analista Sênior de Policy

Laís Zeitune, Analista de Policy

Guilherme Rabel, Estagiário de Policy