

PROGRAMA DE INTEGRIDADE: DIRETRIZES PARA EMPRESAS PRIVADAS

(VOL. II)

Controladoria-Geral da União
Brasília, agosto de 2024

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU
Setor de Autarquias Sul (SAUS), Quadra 5, Bloco A
Ed. Multibrasil, Brasília/DF - CEP: 70.070-050
cgu@cgu.gov.br

VINÍCIUS MARQUES DE CARVALHO
Ministro da Controladoria-Geral da União

EVELINE MARTINS BRITO
Secretária-Executiva

RONALD DA SILVA BALBE
Secretário Federal de Controle Interno

RICARDO WAGNER DE ARAÚJO
Corregedor-Geral da União

ARIANA FRANCES CARVALHO DE SOUZA
Ouvidora-Geral da União

MARCELO PONTES VIANNA
Secretário de Integridade Privada

IZABELA MOREIRA CORREA
Secretária de Integridade Pública

ANA TÚLIA DE MACEDO
Secretária Nacional de Acesso à Informação

DIRETORIA DE PROMOÇÃO E AVALIAÇÃO DE INTEGRIDADE PRIVADA
CRISTINE KÖHLER GANZENMÜLLER

COORDENAÇÃO-GERAL DE AVALIAÇÃO DE INTEGRIDADE PRIVADA
KEYNE TANIGUCHI SANTOS

AUTORIA E REVISÃO
ALEXANDRE KRÜGNER CONSTANTINO
ALINE ROCHA MARINHO
ANTÔNIO CARLOS ROMEIRO MESSIAS DA COSTA
ANTÔNIO CARLOS WOSGRAU
CRISTINE KÖHLER GANZENMÜLLER
GLADSTONE AVELINO BRITTO
GUILHERME AUGUSTO DE SOUSA GUEDES
JOÃO VICTOR DA SILVA SOUSA
JOSÉ DE CASTRO BARRETO JUNIOR
KEYNE TANIGUCHI SANTOS
MARCOS VINÍCIUS MARINHO MADEIRO
MARIA DA CONCEIÇÃO ANGÉLICA SANTOS
MAURÍCIO PIRES GIL
NATAN PIRES BARROS
RAFAEL JOSE DA SILVA
THIAGO BRAGA SMARZARO

Copyright © 2024 Controladoria-Geral da União
Permitida a reprodução desta obra, de forma parcial ou total, sem fins lucrativos, desde que citada a fonte ou endereço da internet no qual pode ser acessada integralmente em sua versão digital.

NOTA DA EDIÇÃO

Esta publicação tem como objetivo atualizar e complementar o documento “Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas”, publicado em setembro de 2015. Assim como o documento original, este volume II pretende esclarecer e atualizar o conceito de Programa de Integridade, alinhando-se à atual regulamentação da Lei nº 12.846/2013, às novas legislações que tratam do tema, como a Lei nº 14.133/2021, e aos entendimentos mais recentes sobre integridade empresarial formulados pela academia e pelo mercado. O propósito é oferecer diretrizes claras que ajudem as empresas a criar ou aprimorar seus programas de integridade, à luz da legislação vigente no país e das melhores práticas. Este documento é exclusivamente orientativo e não possui caráter normativo ou vinculante. Portanto, as diretrizes apresentadas não geram direitos ou garantias em relação a uma eventual análise de Programa de Integridade em processos de responsabilização com base na Lei nº 12.846/2013, ou em quaisquer outros processos ou procedimentos nas esferas administrativa ou judicial.

CONTEÚDO

I - APRESENTAÇÃO 5

II - PROGRAMA DE INTEGRIDADE 6

II.1. Visão Geral 6

II.2. Razões para implementar um Programa de Integridade 9

III - CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE 12

III.1. Integridade e Governança Corporativa 13

III.2. O papel da liderança 14

III.3. Instância responsável pelo Programa de Integridade 16

III.4. Gestão de Riscos para integridade 19

III.5. Padrões de Conduta 22

III.6. Comunicação e Treinamento 26

III.7. Controles Contábeis 28

III.8. Terceiros 30

III.9. Detecção de irregularidades 32

III.10. Monitoramento 35

IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS 38

V - REFERÊNCIAS 41

I - APRESENTAÇÃO

Em novembro de 2015, a Controladoria-Geral da União – CGU publicou o Guia "Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas", com o objetivo de esclarecer o conceito de Programa de Integridade em consonância com a Lei Anticorrupção, Lei nº 12.846/2013, e suas regulamentações e apresentar diretrizes para auxiliar as empresas a construírem ou aperfeiçoarem seus Programas de Integridade.

O Guia de 2015 se tornou referência para as empresas brasileiras e base para o desenvolvimento de diversas metodologias de avaliação de Programas de Integridade formuladas pela CGU ao longo desses anos.

Por outro lado, o país e o mundo passaram por significativas mudanças desde a publicação do Guia, sejam elas sociais, econômicas, políticas, legislativas ou tecnológicas, que exigiram e exigem adaptações por parte de governos, do mercado e da sociedade em geral.

Essas mudanças também alcançaram o entendimento sobre Programa de Integridade. Com efeito, não só foi aprovada uma nova regulamentação para a Lei Anticorrupção, o Decreto nº 11.129/2022, como novas legislações passaram a tratar de temas relacionados a Programa de Integridade, como a Lei nº 14.133/2021, a Nova Lei de Licitações e Contratações Públicas.

Além disso, está cada vez mais sedimentada na academia e no mercado a ideia de incluir no conceito de integridade empresarial temas relacionados a boas práticas ambientais, sociais e de governança, além do combate à corrupção.

Diante desse novo cenário, é imperioso que o Guia seja revisitado e atualizado, para que o conceito de Programa de Integridade seja trazido para os dias atuais e para que as orientações emanadas pela CGU estejam alinhadas com as novas legislações e práticas de mercado.

É neste contexto que ora se apresenta este Guia. Ele não tem o objetivo de revogar o Guia anterior, mas sim de complementá-lo. Trata-se de um documento eminentemente orientativo, que não pretende ser exaustivo e não tem caráter normativo ou vinculante.

A divulgação deste novo Guia concretiza o importante papel que a Administração Pública desempenha ao apontar caminhos que podem ser trilhados pelas empresas para implementar Programas de Integridade, disseminando e induzindo boas práticas, ao mesmo tempo em que confere transparência e previsibilidade sobre a visão e a atuação do Estado em relação ao tema.

Assim, espera-se que este novo Guia "Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas" possa apresentar à sociedade o posicionamento atualizado da CGU sobre o tema e servir como referência para o meio empresarial brasileiro, sem retirar o protagonismo que o próprio mercado deve ter no desenvolvimento de mecanismos de autotutela para prevenir irregularidades e promover a ética no ambiente corporativo.

Boa leitura!

II - PROGRAMA DE INTEGRIDADE

É indispensável incluir na definição o objetivo de "fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional" e de combater outros "desvios éticos e de conduta, violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional".

II.1. VISÃO GERAL

O termo "Programa de Integridade" aparece pela primeira vez na legislação brasileira com a publicação do Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção. O artigo 41 do referido decreto assim definia Programa de Integridade:

> *"Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira."*

Na mesma linha, o antigo Guia de "Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas" da CGU, publicado em 2015, definia Programa de Integridade como:

> *"um programa de compliance específico para prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei 12.846/2013, que tem como foco, além da ocorrência de suborno, também fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público".*

Em 2022, foi publicado o Decreto nº 11.129, que revogou o Decreto nº 8.420/2015 e estabeleceu uma nova regulamentação para a Lei Anticorrupção. O artigo 56 do Decreto nº 11.129/2022 trouxe uma nova definição para Programa de Integridade, qual seja:

> *"Programa de Integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:*
>
> *I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e*
>
> *II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional."*
> *(grifo nosso)*

Observa-se que a definição trazida pelo novo Decreto acrescenta dois aspectos ao conceito de Programa de Integridade que não estavam expressos no Decreto anterior, quais

sejam: a busca pela prevenção e a necessidade de fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

A alteração trouxe uma abordagem mais ampla para o conceito de Programa de Integridade ao tratar da cultura de integridade no ambiente organizacional. De fato, a formação de uma cultura organizacional vai muito além da simples adoção de medidas anticorrupção, ela busca a construção de valores que devem ser compartilhados por todos da organização.

Para além da alteração da regulamentação da Lei Anticorrupção, outras legislações passaram a abordar questões relacionadas a Programa de Integridade nesses últimos anos.

Vale mencionar a Lei das Estatais, Lei nº 13.303/2016, que, em seu art. 9, §1º, estabelece que as empresas públicas e sociedades de economia mista deverão elaborar e divulgar Código de Conduta e Integridade dispondo sobre:

> *"I - princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude;*
>
> *II - instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade;*
>
> *III - canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;*
>
> *IV - mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias;*
>
> *V - sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade;*
>
> *VI - previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores."*

A Lei das Estatais também prevê, no inciso II do art. 12, que as empresas públicas e as sociedades de economia mistas deverão adequar constantemente suas práticas ao Código de Conduta e Integridade e a outras regras de boa prática de governança corporativa. De uma forma geral, as previsões da Lei das Estatais seguem o conceito de Programa de Integridade estabelecido pela Lei Anticorrupção e suas regulamentações.

Também merece destaque a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021, que estabelece a obrigatoriedade de implantação de Programa de Integridade nas contratações de grande vulto pelo licitante vencedor (art. 25, §4º). A referida legislação também inclui o Programa de Integridade como critério de desempate em licitações (art. 60, IV), como condição de reabilitação de empresas declaradas inidôneas (art. 163, parágrafo único) e, seguindo a mesma linha da Lei Anticorrupção, como elemento a ser considerado na aplicação de sanções (art. 156, §1º).

A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos não traz uma definição de Progra-

ma de Integridade. Todavia, é de se esperar que a definição de Programa de Integridade a ser estabelecida para essa finalidade observe os princípios que regem a aplicação da referida legislação, dentre os quais se destaca o desenvolvimento nacional sustentável, o que agrega mais camadas ao conceito de Programa de Integridade.

Recentemente, foi publicado o Decreto nº 11.529/2023, que trata do Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal, que define Programa de Integridade como:

> *"conjunto de princípios, normas, procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta, de violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional." (grifo nosso)*

É interessante notar que o Decreto nº 11.529/2023 também agrega ao conceito de Programa de Integridade outros elementos além do combate à fraude e à corrupção, incluindo desvios éticos e violação de direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional. São termos abstratos, mas que permitem inserir nesta definição de Programa de Integridade questões sobre prevenção do assédio, respeito aos direitos humanos e sociais e, até mesmo, questões relacionadas à preservação do meio ambiente.

Embora o Decreto nº 11.529/2023 trate da integridade no setor público, verifica-se que o conceito de Programa de Integridade por ele apresentado se aproxima da definição estabelecida pelo Decreto nº 11.129/2022, uma vez que "prevenir, detectar e remediar desvios éticos e de conduta, violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional" são fatores essenciais para o desenvolvimento e manutenção da "cultura de integridade no ambiente organizacional".

Trata-se, na verdade, de uma demanda cada vez mais atual da sociedade, que exige das organizações, públicas e privadas, uma atuação responsável, comprometida com o desenvolvimento econômico-social sustentável, justo e democrático.

No setor empresarial, ao qual este Guia se destina, as práticas relacionadas ao ASG (Ambiental, Social e Governança) ganharam destaque significativo na última década e não podem mais ser ignoradas pelas empresas.[1]

Neste contexto, é imperioso abordar essa temática ao tratar de integridade empresarial. Assim, não é mais suficiente definir Programa de Integridade apenas como um conjunto de mecanismos para prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e de fraude.

De fato, é indispensável incluir na definição o objetivo de "*fomentar e manter uma cul-*

1 Um dos primeiros documentos a tratar da sigla ASG foi o relatório "Who Care Wins – Connecting Financial Markets to a Changing World", que trouxe recomendações do setor financeiro para melhor integrar questões ambientais, sociais e de governança em análise, ativos, administração e corretagem de valores mobiliários. O documento foi publicado em 2004 e é fruto de uma iniciativa promovida pelas Nações Unidas. Ele encontra-se disponível no link abaixo indicado:
https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf

tura de integridade no ambiente organizacional" e de combater outros "desvios éticos e de conduta, violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional". Aspectos já previstos no Decreto nº 11.129/2022 e no Decreto nº 11.529/2023.

Seguindo esse entendimento, o Programa de Integridade pressupõe não apenas a adoção de medidas para evitar a ocorrência de irregularidades, isto é, não se trata apenas de uma mera conformidade com ordenamento jurídico vigente; pressupõe também a adoção de ações positivas que promovam a ética, a boa governança, o respeito aos direitos humanos e sociais e a preservação do meio ambiente, de modo a contribuir com o desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade na qual ela está inserida.

Assim, além de colaborar para que a empresa exerça suas atividades cumprindo seus deveres legais e evitando a prática de irregularidades, o Programa de Integridade deve ser um instrumento para auxiliá-la na busca de propósito[2], que a permita prosperar financeiramente ao mesmo em tempo em que promova uma cultura de integridade capaz de transformar o ambiente organizacional e as suas relações com a sociedade.

II.2. RAZÕES PARA IMPLEMENTAR UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Em geral, estudos[3] apontam que o Programa de Integridade pode trazer uma série de benefícios para as empresas que o implementam, tais como:

1. ganho de imagem e de reputação;
2. aumento de oportunidades comerciais;
3. redução de custos operacionais e da possibilidade de fraudes internas;
4. atração e retenção de funcionários que prezam pelos valores de ética e de integridade; e
5. menor probabilidade de ocorrência de fraude e corrupção, assim como redução do impacto de tais eventos, caso eles ocorram, incluindo a possibilidade de diminuição do valor de multas.

Na legislação brasileira já estão previstos alguns benefícios para as empresas que adotam programas de integridade. Como exemplo, vale citar o Decreto nº 11.129/2022, que

2 "O propósito não é um mero slogan ou campanha de marketing; é a razão fundamental de uma empresa. É o que ela faz todos os dias para gerar valor para as partes interessadas. O propósito não é só a busca pelo lucro, mas é a força motriz para conquistá-lo. O lucro não é de forma alguma inconsistente com propósito; de fato, o lucro e o propósito estão intimamente associados. O lucro é essencial para que uma empresa atenda a todas as partes interessadas de forma eficiente ao longo do tempo – não apenas aos acionistas, mas também aos funcionários, clientes e comunidades. Semelhantemente, quando uma empresa entende e expressa de fato o seu propósito, ela atua com foco e disciplina estratégica de forma a gerar rentabilidade em longo prazo. O propósito une diretores, funcionários e comunidades. Gera comportamento ético e cria um controle importante em relação as ações contrárias aos melhores interesses das partes interessadas. O propósito orienta a cultura, proporciona uma estrutura para tomadas de decisões consistentes e, em última análise, ajuda a sustentar retornos financeiros de longo prazo para os acionistas da empresa." Larry Fink's 2019 Letter to CEOs: Purpose & Profit. Tradução livre. Disponível em https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2019-larry-fink-ceo-letter

3 Ver, p. ex: JENKINS, Matthew. The relationship between business integrity and commercial success.2017. https://www.u4.no/publications/the-relationship-between-business-integrity-and-commercial-success.

OCDE. Corporate Anti-corruption Compliance Drivers, Mechanisms and Ideas for Change. https://www.oecd.org/corruption/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf

regulamenta a Lei Anticorrupção, segundo o qual a adoção e aplicação de Programa de Integridade constitui um critério de atenuação da sanção de multa (até 5%, conforme art. 23, inciso V), representando um efetivo benefício financeiro para a pessoa jurídica processada pela prática de atos lesivos contra a administração pública.

De igual modo, a Lei nº 14.133/2021, nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, dispõe que o Programa de Integridade é um dos elementos a ser considerado na aplicação de sanções, conforme art. 156, §1º. Também incluiu o Programa de Integridade como critério de desempate em licitações, nos termos do art. 60, IV. Além disso, tornou obrigatória a implantação de Programa de Integridade pela pessoa jurídica que venha a celebrar contratos de obras, serviços ou fornecimentos de grande vulto com o Poder Público, art. 25, §4º, bem como uma condição de reabilitação do licitante ou contratado declarado inidôneo, nos termos do art. 163, parágrafo único.

No setor privado, já é uma prática, cada vez mais consolidada, a avaliação de critérios de integridade e ASG para realização de investimentos e contratação de parceiros de negócio[4]. Nesse cenário, a adoção de um Programa de Integridade pode contribuir diretamente para a celebração de um contrato ou para o recebimento de investimentos. Isso pode acontecer para empresas de qualquer porte e ramo de atuação.

Os exemplos acima destacados ilustram que os incentivos para a observância de uma conduta íntegra por parte das empresas, conferidos tanto pelo setor público quanto pelo setor privado, são uma realidade em nosso país e a tendência é que evoluam cada vez mais, pois é inconteste a importância da integridade empresarial para a construção de uma economia mais sustentável para a atual e as futuras gerações.

Nesse sentido, a decisão por implementar um Programa de Integridade demonstra, de início, o compromisso e a responsabilidade do empresário e da empresa com a ética nos negócios. Mas não só, ao implementar o Programa de Integridade e aplicá-lo em sua rotina, a empresa pode usufruir de benefícios já estabelecidos pelo mercado e pela legislação nacional. Além disso, ela colabora efetivamente com a formação de um ambiente corporativo mais íntegro, o que favorece a competitividade, inovação, transparência e sustentabilidade do mercado nacional.

Por outro lado, as graves consequências que a falta de integridade pode ocasionar para uma empresa são cada vez mais evidentes. Basta olhar o que tem acontecido no Brasil e no mundo nos últimos anos para perceber que atos de fraude e corrupção, infrações ambientais ou violações de direitos humanos têm gerado multas significativas, danos reputacionais e de imagem, além prejuízos financeiros e comerciais para as empresas que praticam tais condutas.

Ainda que o Programa de Integridade não constitua uma "bala de prata" que irá impedir que qualquer irregularidade ocorra, ele é sim uma importante ferramenta para minimizar os riscos de prática de ilícitos[5].

4 A título de exemplo, ver a política de investimento responsável do Norges Bank Investment Management, um dos maiores fundos de investimento do mundo, disponível em https://www.nbim.no/en/responsible-investment/.

5 A literatura sugere que níveis mais elevados de integridade da empresa correspondem a um desempenho comercial mais forte em muitos contextos. Para começar, descobriu-se que empresas com programas anticorrupção e códigos de ética robustos sofrem até 50% menos incidentes de corrupção do que aquelas empresas sem uma infraestrutura de integridade adequada. JENKINS, Matthew. The relationship between business integrity and commercial success. 2017. p 19. (tradução livre) https://www.u4.no/publications/the-relationship-between-business-integrity-and-commercial-success.

Desse modo, torna-se cada vez mais evidente que a adoção de Programa de Integridade é um bom negócio. Portanto, caso ainda não tenha um Programa de Integridade, considere implementá-lo o quanto antes. Se sua empresa já adota um Programa de Integridade, verifique as possibilidades de aprimoramento que podem ser realizadas, tendo em conta que o Programa de Integridade é algo dinâmico, que necessita de constante aperfeiçoamento.

Para contribuir com essa tarefa, a seguir serão feitas algumas considerações sobre pontos importantes a serem observados pelas empresas que desejam implementar ou aperfeiçoar seu Programa de Integridade.

III - CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE

O Programa de Integridade pode e deve ser um aliado da boa governança, sobretudo auxiliando a formação da cultura de integridade no ambiente organizacional e influenciando positivamente a tomada de decisões.

É importante ressaltar que as considerações a seguir expostas estão baseadas, sobretudo, nos parâmetros de avaliação de Programa de Integridade estabelecidos pelo artigo 57 do Decreto nº 11.129/2022 e na experiência adquirida pela CGU com a aplicação da Lei Anticorrupção e com os diversos projetos de fomento à integridade privada desenvolvidos pela CGU, em especial o programa Empresa Pró-Ética[6].

Portanto, elas refletem a visão da CGU sobre o tema, órgão que possui atribuição legal para avaliar Programa de Integridade em determinadas situações, e indicam, de forma geral e não exaustiva, pontos importantes a serem observados por qualquer empresa que deseja implementar ou aperfeiçoar seu Programa de Integridade, com enfoque nas relações entre as empresas e o setor público[7].

Convém lembrar que o Programa de Integridade deve ser estruturado e aperfeiçoado de acordo com as especificidades de cada empresa. Não há um modelo único que possa ser adotado por qualquer empresa. Desse modo, é importante que a leitura dos pontos a seguir destacados seja feita levando em consideração a realidade atual da empresa, seu perfil de riscos e as perspectivas de futuros negócios.

Além disso, é preciso reforçar a atividade essencial de autorregulação que deve ser exercida pelo próprio mercado no desenvolvimento de mecanismos para prevenir irregularidades e promover a ética no ambiente corporativo. Nesse sentido, a CGU reitera o importante papel que deve ser empenhado pelo setor empresarial brasileiro, sobretudo com a criação de ações coletivas e divulgação de boas práticas de integridade que considerem as particularidades dos diversos setores da economia nacional.

Também é oportuno lembrar que no Guia de 2015 a CGU já havia indicado cinco pilares para desenvolvimento e implementação de um Programa de Integridade, que continuam válidos e merecem leitura e análise por parte das empresas. Valendo apenas a seguinte ressalva: ainda que não tenha sido a intenção, o termo “pilares” pode sugerir uma ideia de rigidez e permanência que não condiz com o Programa de Integridade. Os elementos que compõem um Programa de Integridade são dinâmicos, interdependentes e sujeitos à melhoria contínua. Eles, em conjunto, formam um verdadeiro sistema voltado para a prevenção, detecção e remediação de riscos para a integridade e para o desenvolvimento e a manutenção de uma cultura de integridade na organização. É esta a ideia que se quer reforçar com as considerações a seguir.

6 https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica/historico

7 Vale observar que as considerações sobre implementação de Programa de Integridade também estão baseadas em diversos documentos produzidos por organismos internacionais devidamente citados no capítulo Referências deste Guia.

III.1. INTEGRIDADE E GOVERNANÇA CORPORATIVA

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", conforme definição trazida pelo novo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa –IBGC[8].

De acordo com o referido Código, a ética é o fundamento da governança corporativa e a integridade um de seus princípios – juntamente com a transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade –, sendo definida da seguinte forma:

> *"Integridade: Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente[9]."*

Em geral, a estrutura de governança de uma empresa é representada pelos sócios e proprietários, Conselho de Administração, Comitês de Assessoramento, Presidência, Diretorias e Órgãos de Fiscalização e Controle e as relações existentes entre eles. Essas instâncias, por meio dos indivíduos que as integram, devem atuar para o bom funcionamento da empresa e o atingimento do seu propósito.

A estrutura de governança pode variar de acordo com as características de cada empresa, como porte e número de funcionários. Algumas empresas podem apresentar estruturas bastante complexas, como as multinacionais de grande porte; outras, estruturas simples em que se destaca a figura do proprietário, como é o caso de muitas empresas de pequeno porte[10].

No entanto, independentemente da complexidade, é importante que toda empresa tenha sua estrutura de direção e controle bem delineada, com atribuições e responsabilidades claramente definidas e acessíveis às partes interessadas.

A estrutura de governança exerce um papel fundamental na promoção da integridade na empresa, na medida em que as instâncias e os indivíduos que a integram, cada um com seu papel específico, são os responsáveis por decisões que irão definir a escolha da liderança, a estratégia corporativa, a forma de condução e controle dos negócios.

Empresas que contam com estruturas de governança mais robustas, geralmente, possuem melhores instrumentos para o exercício da supervisão do Programa de Integridade. Muitas, inclusive, contam com órgãos colegiados específicos para realizar essa

8 Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP : IBGC, 2023, p.17.

9 Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP : IBGC, 2023, p.18.

10 "Nem todas as organizações terão a estrutura completa de governança corporativa, tanto por seu estágio de maturidade, porte, natureza de atuação ou arcabouço regulatório, como pelos investimentos necessários para sua implantação. Nesse sentido, flexibilizações e adaptações podem ser caminhos alternativos para incorporar os princípios de governança corporativa a sua realidade, construindo uma jornada de evolução contínua". Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP: IBGC, 2023, p.20.

função de supervisão, como os Comitês de Auditoria e os Comitês de Ética, frequentemente ligados ao Conselho de Administração. A existência desses órgãos colegiados, com suas atribuições e responsabilidades formalizadas em regimento próprio, favorece o tratamento regular e frequente de temas ligados à integridade pelos responsáveis por conduzir a empresa.

Já a ausência de uma estrutura adequada de governança, a confusão e a opacidade nos processos decisórios prejudicam ou podem inviabilizar a implementação de um Programa de Integridade.

Por sua vez, o Programa de Integridade pode e deve ser um aliado da boa governança, sobretudo auxiliando a formação da cultura de integridade no ambiente organizacional e influenciando positivamente a tomada de decisões.

Há, portanto, uma forte relação entre a governança e a promoção da integridade em uma organização. Por essa razão, quando da decisão de implementar ou aperfeiçoar um Programa de Integridade, é recomendável que as empresas:

- **avaliem suas estruturas de governança, vejam se estão adequadas ao seu porte, às atividades que desempenham e ao arcabouço regulatório a que estão submetidas.**
- **analisem se as atribuições e responsabilidades dos agentes e órgãos que compõem as estruturas de governança estão suficientemente detalhadas nos normativos da empresa (estatuto/contrato social, regulamentos e regimentos internos) e divulgadas na organização;**
- **certifiquem-se de que a estrutura de governança conta com instrumentos que possibilitam a supervisão do Programa de Integridade.**
- **verifiquem se é possível trazer mais diversidade para composição de seus órgãos de governança, refletindo a sociedade em que a empresa está inserida;**
- **divulguem em suas páginas eletrônicas institucionais a sua estrutura de governança, incluindo informações sobre os indivíduos que a compõem, como os cargos que ocupam e a sua qualificação.**

Em caso de grupos econômicos, as recomendações acima podem ser observadas para todas as empresas que integram o grupo. Também é recomendável a divulgação da composição dos grupos, das estruturas de controle e da relação entre controladas e controladoras.

III.2. O PAPEL DA LIDERANÇA

Como destacado no Guia de 2015, "o apoio permanente e o compromisso da alta direção com a criação de uma cultura de ética e integridade na empresa é a base de um programa de integridade efetivo."

De fato, o primeiro parâmetro de avaliação de Programa de Integridade estabelecido pelo art. 57 do Decreto nº 11.129/2022 é justamente o "comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados."

Os membros da alta direção são aqueles que exercem a liderança na empresa, os responsáveis por tomar as decisões, desde as decisões estratégicas até as operacionais. São exemplos de membros da alta direção os membros do Conselho de Administração, o presidente e os diretores executivos, também conhecidos como C-Level ou C-Suite. No caso de micro e pequenas empresas, a alta direção pode corresponder aos proprietários, sócios, administradores e gerentes.

Os líderes devem ser vistos como exemplos de conduta na organização, em palavras e em comportamentos. Devem ser os primeiros a observar os preceitos do Programa de Integridade e a garantir a devida responsabilização daqueles que cometerem irregularidades.

Assim, o comprometimento da alta direção deve estar refletido:

- **no processo de seleção para os cargos da alta direção:** é importante que o histórico de conduta do candidato a ocupar cargo de liderança seja considerado no processo de seleção. Envolvimento em casos de corrupção, fraudes, assédios, violações de diretos humanos ou práticas de danos ambientais são aspectos que devem ser observados pela empresa quando da nomeação de uma nova liderança[11], assim como a omissão dos líderes diante de tais ocorrências. A contratação ou manutenção no cargo de uma liderança que tenha em seu histórico a prática de irregularidades ou um perfil omisso diante de casos de graves violações éticas pode ocasionar perda de credibilidade e confiança em relação ao compromisso da empresa com a formação de uma cultura de integridade e, consequentemente, inviabilizar a implementação efetiva de um Programa de Integridade.
- **na avaliação e na remuneração da liderança:** a empresa deve considerar incluir na avaliação de suas lideranças o atingimento de metas de desempenho relacionadas à aplicação do Programa de Integridade. Esse critério de avaliação deve influenciar no recebimento, por exemplo, de remuneração variável (bônus de desempenho) pela liderança. Além disso, é importante que a empresa desenvolva mecanismos que inviabilizem o pagamento de bônus ou a concessão de outros tipos de benefício para membros da alta direção que praticarem irregularidades ou se omitirem diante de um caso de grave de violação ética. A ausência de compromisso com o Programa de Integridade não pode ser recompensada[12].

11 De igual modo, o US Sentencing Guidelines estabelece que as organizações devem evitar nomear para cargos de alta direção indivíduos envolvidos em atividades ilegais ou com conduta incompatível com padrões de ética estipulados pela organização: The organization shall use reasonable efforts not to include within the substantial authority personnel of the organization any individual whom the organization knew, or should have known through the exercise of due diligence, has engaged in illegal activities or other conduct inconsistent with an effective compliance and ethics program. Chapter Eight, §8B2.1. https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual/annotated-2018-chapter-8#NaN

12 "Financial Incentive System – Has the company considered the impact of its financial rewards and other incentives on compliance? Has the company evaluated whether commercial targets are achievable if the business operates within a compliant and ethical manner? What role does the compliance function have in designing and awarding financial incentives at senior levels of the organization? How does the company incentivize compliance and ethical behavior? What percentage of executive compensation is structured to encourage enduring ethical business objectives? Are the terms of bonus and deferred compensation subject to cancellation or recoupment, to the extent available under applicable law, in the event that non-compliant or unethical behavior is exposed before or after the award was issued? Does the company have a policy for recouping compensation that has been paid, where there has been misconduct? Have there been specific examples of actions taken (e.g., promotions or awards denied, compensation recouped or deferred compensation cancelled) as a result of compliance and ethics considerations?". U.S. Department of Justice Criminal Division. Evaluation of Corporate Compliance Programs (Updated March 2023). p. 13/14.

- **na qualificação dos líderes:** os indivíduos que ocupam os principais cargos da empresa devem ter conhecimento sobre temas relacionados à integridade empresarial, até mesmo para que possam contribuir com a implementação e a supervisão do Programa de Integridade. Nesse sentido, a empresa deve considerar incluir entre os critérios desejáveis para o preenchimento de cargos da alta direção conhecimentos sobre política anticorrupção, critérios ASG e governança corporativa, por exemplo. Pode também promover treinamentos internos abordando essa temática, com atualizações periódicas, sobretudo para os membros da alta direção que participam de órgãos com atribuição para tratar de temas relacionados à aplicação do Programa de Integridade, como os Comitês de Ética existentes em algumas empresas.
- **na comunicação da liderança:** a alta direção deve manifestar apoio inequívoco ao Programa de Integridade. Suas palavras e ações devem promover um ambiente organizacional de tolerância zero com a corrupção, que respeite os direitos humanos, combata qualquer forma de assédio e discriminação e demonstre a importância do desenvolvimento sustentável para a empresa. As manifestações devem ser claras e frequentes, elas podem estar presentes em comunicados internos, mensagens eletrônicas, redes sociais, vídeos, reuniões etc. Mas é indispensável que o discurso esteja refletido na prática e no processo de tomada de decisão. De nada adianta, por exemplo, manifestações frequentes de respeito aos direitos humanos se a empresa mantém contrato com terceiros que utilizam mão-de-obra análoga à escravidão.
- **nos recursos destinados para implementação e aplicação do Programa de Integridade:** a alta direção deve disponibilizar recursos financeiros e humanos para garantir a implementação e o adequado funcionamento do Programa de Integridade. Eles devem ser compatíveis com o porte da empresa e os riscos das atividades por ela exercidas. Além disso, devem ser proporcionais aos investimentos realizados em outros setores da empresa. Não é possível falar em existência e aplicação de Programa de Integridade sem que haja recursos humanos, materiais e financeiros que garantam o seu funcionamento.
- **na devida aplicação de sanção àqueles que violarem os preceitos éticos da empresa:** os líderes não podem ser omissos diante de irregularidades praticadas na organização. Eles devem garantir que a prática de eventual irregularidade na empresa seja devidamente sancionada, independentemente do cargo ocupado pelo infrator, com medidas disciplinares proporcionais à gravidade da infração.

III.3. INSTÂNCIA RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Zelar pela integridade na condução dos negócios é responsabilidade de todos que integram a empresa, especialmente de sua liderança. Todavia, é importante que exista uma instância responsável por liderar e coordenar o processo de implementação, aplicação e monitoramento do Programa de Integridade.

A forma de estruturação dessa instância depende de muitos fatores, desde o porte da empresa até a natureza das atividades por ela desenvolvidas. Em grandes empresas e

em empresas que atuam em setor altamente regulado é comum que exista um departamento específico para exercer essa função. Por outro lado, em pequenos negócios pode ser que haja apenas uma pessoa designada para exercer essa atividade.

Independentemente da forma de estruturação, em geral, são atribuições da instância responsável pelo Programa de Integridade: realizar análise de riscos para integridade; elaborar e atualizar as políticas de integridade, bem como garantir a correta aplicação das políticas, oferecendo suporte e orientação para alta direção e funcionários; disseminar a cultura de integridade na organização e entre os parceiros de negócio, por meio de ações de comunicação e treinamento; participar dos processos de tratamento e investigação de denúncias de irregularidades; prover a alta direção com informações sobre riscos para integridade existentes em contratações e operações relevantes realizadas pela empresa; monitorar a aplicação do Programa de Integridade e desenvolver indicadores e metas de desempenho; reportar à alta direção informações sobre a implementação e aplicação do Programa de Integridade.

Essas atribuições precisam ser desempenhadas com autonomia e autoridade para que o Programa de Integridade possa ser, de fato, implementado e aplicado na rotina de uma empresa. Existem alguns aspectos que contribuem para conferir autonomia e autoridade ao responsável pelo Programa de Integridade, tais como:

- **Formalização:** é recomendável que estejam definidas formalmente, em documento aprovado pelo mais elevado nível hierárquico da empresa, (i) as atribuições do responsável pelo Programa de Integridade e as garantias a ele conferidas; (ii) as instâncias de reporte, assim como a forma e a periodicidade mínima em que os reportes devem ocorrer.
- **Recursos:** a empresa deve conferir ao responsável pelo Programa de Integridade recursos financeiros, materiais e humanos para exercer suas atribuições. Não há como definir um padrão, pois os recursos devem ser condizentes com as características de cada empresa e dependem do estágio de implementação do Programa de Integridade. De todo modo, alguns aspectos podem ser observados por todas as empresas, tais como: (i) garantir a participação efetiva do responsável pelo Programa de Integridade na elaboração do orçamento da área; (ii) caso seja necessário realizar contingenciamentos no orçamento destinado ao Programa de Integridade, que ele seja feito em proporções semelhantes ao contingenciamento praticado em outras áreas da empresa; (iii) disponibilizar uma quantidade de funcionário suficiente para exercer as atribuições relacionadas ao Programa de Integridade; e (iv) destinar verbas para desenvolvimento, contratação e manutenção de ferramentas e sistemas eletrônicos que possibilitam a aplicação e o monitoramento das medidas de integridade adotadas pela empresa.
- **Qualificação:** a implementação e aplicação de um Programa de Integridade exige um conhecimento multidisciplinar e uma forte habilidade de interação e comunicação, oral e escrita. Não é exigida uma formação específica, mas é recomendável que seja um profissional com formação de nível superior, com experiência em gestão de riscos, regulação e controles internos. Também é desejável que seja um profissional disposto a realizar constantes atualizações, considerando a abrangência e a dinâmica do tema.

- **Hierarquia:** as funções relacionadas ao Programa de Integridade, muitas vezes, exigem interação e coordenação constantes com as demais áreas da empresa, sobretudo com áreas que tratam de temas correlacionados, como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro. Além disso, é inerente à própria função lidar com temas sensíveis e que influenciam as tomadas de decisões relevantes para a condução dos negócios. Neste contexto, para que tenha autoridade e respeito para exercer essas funções, é recomendável que o responsável pelo Programa de Integridade ocupe um cargo que esteja em um patamar, ao menos, equivalente na estrutura hierárquica às demais áreas que tratam de temas correlatos, e que sua remuneração seja compatível com a complexidade do cargo e com a remuneração recebida pelas demais lideranças que ocupam posições semelhantes. Ao posicionar a instância responsável pelo Programa de Integridade em um patamar elevado na estrutura hierárquica, a empresa destaca a importância que confere ao tema.
- **Reporte:** deve ser garantido ao responsável pelo Programa de Integridade o reporte direto ao nível hierárquico mais elevado da empresa. Nas empresas que possuem Conselho de Administração, esse reporte deve ser feito diretamente ao Conselho de Administração ou a algum comitê de assessoramento do Conselho que seja presidido, preferencialmente, por um membro independente. Por um lado, o reporte representa uma garantia para o responsável pelo Programa de Integridade, por outro, configura uma forma de supervisão e controle de suas atividades pela alta direção. Nesse sentido, recomenda-se que a instância responsável pelo Programa de Integridade produza relatórios de reporte periódicos informando o estágio de implementação do Programa de Integridade, os riscos identificados e as medidas adotadas para mitigá-los, dados e estatísticas sobre aplicação das políticas de integridade, as irregularidades detectadas pelos controles internos e as denúncias recebidas e apuradas.
- **Supervisão:** a instância responsável pelo Programa de Integridade também deve ser supervisionada pela alta direção e observar indicadores e metas. Nas empresas que contam com auditoria interna em sua estrutura, a instância responsável pelo Programa de Integridade deverá ser auditada periodicamente.

Em empresas multinacionais, é importante que exista no Brasil uma instância responsável pelo Programa de Integridade estruturada de forma a garantir a sua aplicação considerando a realidade brasileira, o que inclui, por exemplo, a tradução e a adaptação das principais políticas, a observância do arcabouço jurídico nacional, a realização de ações de comunicação e treinamento em português, bem como a manutenção de um canal que possibilite a realização de denúncias em português.

Em grupos econômicos, caso seja aplicado um mesmo Programa de Integridade para as empresas do grupo, é necessário que se tenha clareza sobre quais são as instâncias responsáveis pela implementação, aplicação e monitoramento do Programa de Integridade em cada empresa, bem como a hierarquia e as formas de interação existentes entre as diferentes instâncias que integram o grupo.

Convém destacar que não se deve confundir a instância interna com os órgãos colegiados presentes na estrutura de governança de algumas empresas que tratam de temas relacionados à ética e à integridade, como Comitê de Ética, por exemplo. Embora deva

existir uma relação intrínseca entre essas estruturas, é a instância interna a responsável por colocar em prática o Programa de Integridade, fazê-lo "rodar" no dia a dia da empresa. Os Comitês de Ética e equivalentes são órgãos de deliberação e assessoramento, formados por profissionais de diversos setores da empresa, muitos dos quais membros da alta direção, e possuem uma função supervisora e orientativa, além de decidirem sobre aplicação de sanção para aqueles que cometerem irregularidades. Ambas as estruturas são muito relevantes para formação da cultura de integridade na empresa, estão interrelacionadas, mas não se confundem.

Também é oportuno mencionar que não é recomendável a terceirização integral da instância interna responsável pelo Programa de Integridade. Com efeito, para o bom desempenho das funções relacionadas Programa de Integridade é importante que elas sejam exercidas por profissionais que gozem de autoridade, respeito e confiança dentro da organização. Profissionais acessíveis, que estejam presentes no dia a dia da empresa e que sirvam de exemplo de conduta.

Por essa razão, é recomendável que essas funções sejam exercidas por pessoas de dentro da própria empresa, que conheçam e compartilhem a cultura organizacional com os demais integrantes, até mesmo para entender as necessidades de mudança e as possibilidades de aperfeiçoamento.

Obviamente, podem ser contratados terceiros para auxiliar em determinadas atividades, como operacionalização de canais de denúncia, desenvolvimento de treinamentos ou apoio na realização de análise de riscos. De todo modo, os serviços prestados por esses terceiros devem ser supervisionados pelo responsável pela instância interna.

Assim, ainda que seja considerada a possibilidade de terceirizar parte das funções relacionadas ao Programa de Integridade – por questões de otimização de recursos, especialização ou qualquer outra razão –, recomenda-se que a empresa mantenha em sua estrutura interna uma instância responsável pelo Programa de Integridade, que seja adequada à sua realidade e que esteja atenta para promover uma cultura organizacional que não apenas minimize os riscos de prática de irregularidades, mas que contribua para o desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade na qual ela está inserida.

III.4. GESTÃO DE RISCOS PARA INTEGRIDADE

Conhecer o mercado em que atua e os riscos decorrentes desta atuação é fundamental para garantir a implementação de um Programa de Integridade. A partir da avaliação de riscos, a empresa pode adotar as medidas mais adequadas para mitigar os seus principais riscos e, assim, alocar de forma mais eficiente seus recursos.

Existem no mercado diversas metodologias de avaliação de riscos, cabendo a cada empresa utilizar a que lhe for mais conveniente. Todavia, espera-se que as empresas avaliem, de fato, os riscos para integridade existentes em suas atividades.

Ao tratar da Integridade Pública, a CGU define como riscos para integridade pública *quaisquer vulnerabilidades de um indivíduo, de uma instituição ou de um processo de trabalho que aumente a probabilidade de ocorrência de comportamentos que possam ter efeitos negativos no desenvolvimento de uma cultura de integridade*[13]. E elen-

13 https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/riscos-para-integridade

ca como exemplos desses riscos o abuso de posição ou poder, nepotismo, conflito de interesses e solicitação e recebimento de vantagem indevida.

A mesma ideia pode ser aplicada aos riscos para integridade a que as empresas estão submetidas, pois eles também estão relacionados às ações e às omissões que podem afetar de forma negativa o desenvolvimento de uma cultura de integridade na empresa, o que também inclui a quebra de integridade em sua relação com o setor público, que é o ponto focal do presente Guia.

Nesse sentido, vale ressaltar que o risco para integridade não está presente apenas nos grandes casos de corrupção que alcançam os noticiários. Ele pode estar presente em diversas atividades realizadas pela empresa no dia a dia, ainda que não celebre contratos com o Poder Público.

De fato, considerando a atuação da CGU nos últimos anos, sobretudo na condução de Processos Administrativos de Responsabilização – PAR e Acordos de Leniência, é possível descrever alguns eventos[14] que ensejaram a aplicação das sanções previstas na Lei Anticorrupção. Muitos deles correspondem de fato ao pagamento de propinas vultosas para celebração de contratos e conluio entre empresas para fraudar processos licitatórios, mas há também empresas que foram condenadas pelas seguintes práticas:

- concessão de vantagem indevida de pequeno valor a servidor público de baixo escalão para obtenção de certidões;
- concessão de ingressos de evento esportivo a servidor público;
- fraudes em projetos culturais fomentados pela Lei Rouanet;
- compra de relatórios com informações sigilosas extraídas de sistemas internos da Receita Federal;
- burla à atividade de fiscalização por meio de adulteração de fórmulas e rótulos de produtos e fraudes em testes laboratoriais;
- pagamento de vantagem indevida a médico veterinário responsável por fiscalizar a produção dos alimentos de origem animal pela empresa;
- emissão de garantias falsas para assegurar contratos públicos;
- formalização de contrato entre empresas para dissimular pagamento indevido a agente público.
- irregularidades na substituição de fiança em operações de crédito assumidas com banco público (os bens dados em garantias já se encontravam gravados, com alienação fiduciária perante outra instituição financeira, estando impossibilitados de constituir efetiva garantia para a operação de crédito em questão);
- apresentação de documentos falsos para comprovar critérios de habilitação exigidos em licitações;
- realização de pagamentos em contas de empresas de fachada, que não tinham prestado qualquer serviço a empresa, a fim de que os valores fossem utilizados para o pagamento de vantagem indevida a agente político;

14 Mais informações sobre os precedentes de PAR e sobre os Acordos de Leniência estão disponíveis em: https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/assuntos/painel-de-responsabilizacao/responsabilizacao-entes-privados/precedentes ; https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/acordo-leniencia/acordos-celebrados

- **omissão no cumprimento de obrigações contratuais de supervisão de execução de obra, acobertando irregularidades em favor das empresas executoras de contrato de obra pública;**
- **promessa de pagamento de vantagem indevida a agentes públicos para obtenção, captação e usufruto, ainda que indiretamente, de base de dados bancários de propriedade de banco público.**

Tendo conhecimento dos eventos que ensejaram aplicação de sanção, é recomendável que as empresas avaliem o risco de eventos semelhantes ocorrerem no exercício de suas atividades e, consequentemente, adotar medidas para mitigar a sua ocorrência.

Fora do âmbito de aplicação da Lei Anticorrupção, é interessante notar que a Advocacia-Geral da União firmou entendimento de que determinadas infrações ambientais praticadas por empresas devem ser enquadradas no conceito de comportamento inidôneo, nos termos do art. 155, X, da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021, possibilitando a aplicação da sanção de declaração de inidoneidade para licitar ou contratar àqueles que praticam infrações ambientais[15].

Tal fato reforça a ideia de que questões relacionadas à preservação ambiental devem ser tratadas pelo Programa de Integridade, cuja implementação é obrigatória para as empresas que celebrarem contratos administrativos de grande vulto. Desse modo, é recomendável que os riscos ambientais também sejam mapeados pelas empresas, sobretudo aquelas que contratam ou pretendem contratar com o Poder Público.

Além de mapear, é importante que as empresas façam a gestão dos riscos. O Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, define gestão de riscos como *o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos*.

Embora o referido decreto seja direcionado ao setor público, a mesma lógica se aplica ao setor privado. As empresas devem identificar seus riscos para integridade, classificá-los de acordo com probabilidade e impacto, priorizá-los e definir medidas mitigatórias, com designação de responsáveis e prazos para sua implementação[16].

Trata-se de um processo que deve ser realizado periodicamente, sob a coordenação, preferencialmente, da instância responsável pelo Programa de Integridade, e supervisão da alta direção da empresa.

---

15 "... 1. O respeito ao direito constitucional ao meio ambiente ecologicamente equilibrado é ínsito às contratações públicas e ao espírito da Lei nº 14.133/2021, com previsão expressa do desenvolvimento nacional sustentável como princípio e como objetivo; (...); 3. A prática de infrações ambientais especialmente graves pode se enquadrar na conduta "comportar-se de modo inidôneo", prevista no artigo 155, inciso X, da Lei nº 14.133/2021 como infração administrativa e, consequentemente, atrair a aplicação da penalidade de "declaração de inidoneidade para licitar ou contratar", prevista no artigo 156, inciso IV, da referida lei." Parecer nº JM - 04, de 18 de dezembro de 2023, do Advogado-Geral da União, que adotou, nos termos estabelecidos no Despacho do Consultor-Geral da União nº 00630/2023/GAB/CGU/AGU, o Parecer nº 00016/2023/CONSUNIAO/CGU/AGU da Consultoria-Geral da União. Disponível em http://www.in.gov.br/web/dou/-/despacho-do-presidente-da-republica-533090136

16 A CGU publicou um Manual Prático de Gestão de Riscos de Ilícitos Administrativo Disciplinares com uma metodologia simples de gerenciamento de riscos. Embora o manual esteja direcionado à Administração Pública federal, ele pode servir de inspiração para as empresas que não têm acesso a consultorias ou a outras metodologias de gestão de riscos. O manual está disponível em https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2023/10/crg-lanca-manual-pratico-de-gestao-de-riscos-de-ilicitos-administrativos-disciplinares/manual-pratico-de-gestao-de-riscos-de-ilicitos-adminsitrativos-disciplinares.pdf

Em empresa multinacional, é fundamental que sejam avaliados os riscos para integridade relacionados à sua atuação no Brasil. Os riscos identificados devem orientar a adaptação do Programa de Integridade da empresa, caso utilize um programa aplicado globalmente.

III.5. PADRÕES DE CONDUTA

Considerando a realidade em que está inserida e os riscos a que está submetida, a empresa irá definir os padrões de conduta esperado de suas lideranças, colaboradores e principais parceiros de negócio para formação e manutenção de uma cultura de integridade no exercício de suas atividades.

É a partir do Código de Ética[17] que a empresa estabelece os princípios e valores que devem nortear suas atividades e o comportamento de todos que a integram. Em geral, o Código de Ética é um documento principiológico, complementado pelas demais políticas e procedimentos de integridade da empresa.

O Guia de 2015 já traz bastante informação sobre o conteúdo a ser abordado no Código e os principais aspectos a serem observados em sua estruturação. De todo modo, convém apresentar alguns pontos relevantes que podem ser considerados pela empresa na elaboração de seu Código de Ética. Assim, espera-se que o Código:

- expresse, de forma inequívoca, a tolerância zero da empresa com a corrupção e com a prática de fraudes;
- manifeste o compromisso da empresa com o respeito aos direitos humanos e à preservação do meio ambiente;
- proíba claramente todas as formas de assédio e discriminação e promova um ambiente organizacional de acolhimento à diversidade;
- vede expressamente a exploração do trabalho infantil e a utilização de trabalho análogo ao escravo;
- incentive a utilização dos canais de denúncias, dispondo sobre os canais existentes, a forma de acessá-los e os mecanismos de proteção do denunciante, incluindo a garantia de não-retaliação;
- preveja expressamente a possibilidade de aplicação de sanções àqueles que violarem seus preceitos, independentemente do cargo ocupado na empresa;
- seja aprovada pelo mais elevado nível hierárquico da empresa;
- possa ser facilmente acessado na principal página eletrônica institucional da empresa.

É importante também que o Código reflita a cultura da empresa, ou a cultura que se pretende fomentar na empresa, não apenas no conteúdo, mas também na linguagem utilizada, na diagramação, nas imagens e nos exemplos inseridos no documento. Um

17 É possível que a empresa adote mais de um documento para expressar seus valores e padrões de conduta, ou que o documento adotado receba uma nomenclatura diferente. No entanto, o mais comum é adoção de um único documento, frequentemente, denominado de Código de Ética. Por essa razão adotou-se essa nomenclatura. O termo "código de ética" também está previso no art. 57, II e III, do Decreto nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei Anticorrupção.

Código de Ética com uma linguagem muito formal e com citações normativas pode funcionar para um escritório de advocacia, mas talvez não tenha tanto apelo em uma agência de publicidade.

Por isso, é muito recomendado que o processo de elaboração (ou atualização) do Código de Ética conte com a participação de diferentes áreas da empresa, considere a sua história, o seu propósito, os seus desafios cotidianos e os compromissos assumidos. Caso contrário, pode se tornar um documento vazio, que não encontra eco no ambiente organizacional.

Empresas multinacionais que adotam Programa de Integridade global devem ter uma versão do Código de Ética disponível em português e que esteja adaptada à realidade e à legislação brasileira.

Algumas empresas adotam um Código de Ética específico para os terceiros com os quais se relacionam. Nesses casos, é importante que estejam inseridas neste Código, ao menos, as condutas esperadas dos terceiros e aquelas que não são admitidas; a possibilidade de aplicação de sanção ao terceiro em razão de violações éticas, como rescisão de contratos; e os canais disponíveis aos terceiros para realização de denúncias.

As políticas e procedimentos, por sua vez, são instituídos para tratar riscos específicos, estabelecendo regras, controles e responsabilidades para mitigar a ocorrência de irregularidades.

Em geral, as políticas de integridade tratam de temas como: relacionamento da empresa com o setor público, o que inclui a participação em licitações e celebração de contratos administrativos; concessão e recebimento de brindes, presentes e hospitalidades; política de diligências e contratação de terceiros; e realização de doações e patrocínios.

O conteúdo e a forma de estruturação das políticas dependem das especificidades de cada empresa. É possível que algumas empresas abordem os temas acima citados em uma única política. Por outro lado, algumas empresas podem estabelecer uma política específica para cada assunto mencionado. Outras empresas podem não adotar uma política de participação em licitações, uma vez que não têm interesse em contratar com a Administração Pública. E outras, além das políticas citadas, podem estabelecer uma política de fusões e aquisições. Essas escolhas irão depender do grau de interação da empresa com o setor público, dos riscos existentes em suas atividades, das suas características e de seu ramo de atuação. Por isso é tão importante conhecer a própria empresa e os riscos para integridade a que ela está submetida.

De todo modo, existem características gerais que podem ser consideradas pelas empresas na estruturação e aplicação de uma política de integridade:

- as políticas devem ser instituídas por meio de um processo formal, com aprovação da alta direção da empresa, preferencialmente. Elas devem indicar a data e o responsável pela aprovação e eventuais alterações;
- as políticas devem ser operacionais, isto é, devem trazer regras, fluxos e procedimentos aplicáveis na rotina da empresa; devem indicar os responsáveis por sua aplicação e controle;
- as políticas devem estabelecer controles proporcionais aos riscos que preten-

dem mitigar. Por exemplo, caso a empresa realize doações e patrocínios, é recomendável que haja diferentes alçadas de aprovação a depender do valor do benefício e da instituição ou pessoa beneficiada, bem como um monitoramento sobre a devida aplicação do benefício. Convém, por exemplo, que sejam estabelecidos controles mais rigorosos quando o beneficiado for instituição pública ou pessoa politicamente exposta;

- as políticas devem abordar um conteúdo compatível com a legislação nacional. Por exemplo, não é razoável que a política da empresa permita oferecer a agente público brinde ou presente fora das regras estabelecidas pela legislação nacional[18];
- as políticas devem estar facilmente acessíveis para os funcionários e os demais interessados em sua aplicação. Elas podem estar disponíveis na intranet da empresa; em sua página eletrônica institucional na internet; impressas (sobretudo para funcionários sem acesso a computadores) em cartazes e folders, contendo os principais aspectos da política, acessível por meio de QR Codes etc.;
- a aplicação das políticas deve ser devidamente documentada e registrada. Atualmente, em grande parte dos casos, a documentação e o registro são realizados nos sistemas eletrônicos utilizados para aplicação das políticas e procedimentos.

O Guia de 2015 abordou diversos aspectos sobre diferentes políticas de integridade, que continuam atuais e merecem a leitura. Por outro lado, considerando o advento da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021 – que trouxe uma série de dispositivos que tratam de Programa de Integridade, incluindo a sua obrigatoriedade nas contratações de grande vulto –, é interessante abordar alguns conteúdos que podem ser contemplados em uma política de integridade voltada especificamente para prevenção de ilícitos nas licitações e contratações públicas. O conteúdo a seguir deve ser desenvolvido pela empresa de acordo com as suas especificidades.

Assim, recomenda-se que na política de integridade voltada especificamente para prevenção de ilícitos nas licitações e contratações públicas, sejam contemplados os seguintes aspectos:

1. mapeamento prévio dos riscos para integridade relacionados à participação na licitação/celebração do contrato;

2. verificação prévia da possibilidade de atender plenamente as condições exigidas para o certame e para execução do contrato;

3. indicação dos responsáveis por aprovar a participação da empresa em um processo licitatório;

4. condutas esperadas dos colaboradores e terceiros que atuam em seu nome durante o processo de licitação e a execução do contrato (orientações sobre o que é permitido/proibido);

5. proibição expressa de combinação de preços ou condições de proposta de licitação com concorrentes;

18 Ver a Lei de Conflito de Interesses - Lei nº 12.813/2013 e o Decreto nº 10.889/2021.

6. evitar interações com concorrentes que possam aparentar conluio, isto é, a participação combinada de empresas em processos licitatórios;

7. definição de responsáveis pela interação com os agentes públicos para tratar de questões relacionadas à gestão do contrato, como pagamento, alterações contratuais, aditivos, prorrogações;

8. rotatividade dos responsáveis por interagir com os agentes públicos durante a execução de um contrato, a depender do prazo de vigência da contratação;

9. definição de alçadas internas relacionadas à gestão do contrato a depender da complexidade ou do risco da questão a ser tratada. Por exemplo, para celebração de aditivo, deve haver manifestação da instância responsável pelo Programa de Integridade;

10. necessidade de reavaliação periódica dos riscos da contratação, a depender do prazo de vigência do contrato;

11. transparência em relação às licitações de que participa e aos contratos celebrados com a Administração Pública, com a publicação dessas informações na página eletrônica institucional da empresa.

Considerando que o Programa de Integridade deve ser instituído com o objetivo de fomentar a cultura de integridade na empresa, é importante que as políticas também abordem questões relacionadas à prevenção de assédio e discriminação. Nesse sentido, recomenda-se a leitura do "Guia Lilás" da CGU, que traz orientações sobre prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal[19].

Recomenda-se, ainda, que questões relacionadas ao respeito aos direitos humanos e a sustentabilidade ambiental sejam tratadas nas políticas de integridade da empresa. A respeito desta temática, vale apresentar os 10 Princípios Orientadores do Pacto Global da ONU para empresas que, além do combate à corrupção, trata de direitos humanos, trabalho e meio ambiente[20]:

Direitos Humanos

1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e

2. Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.

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 ou compulsório;

5. A abolição efetiva do trabalho infantil; e

6. Eliminar a discriminação no emprego.

Meio Ambiente

7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;

19 O Guia Lilás está disponível no seguinte link: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/16385/4/Guia_para_prevencao_assedio.pdf

20 https://www.pactoglobal.org.br/sobre-nos/

8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e

9. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

Contra a Corrupção

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

III.6. COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

É a partir das ações de comunicação e treinamento que o Programa de Integridade será conhecido, internalizado e aplicado na empresa. Com efeito, compreender o conteúdo do Código de Ética, saber utilizar os instrumentos e sistemas necessários para aplicação das políticas, conhecer as formas de acessar os canais de denúncia são exemplos de ações que dependem de comunicação e treinamento para que possam ser realizadas.

Além disso, as ações de comunicação e treinamento constituem importantes instrumentos de inspiração e motivação, de disseminação de valores e de fomento da cultura de integridade.

O Guia de 2015 já dizia que *o investimento em comunicação e treinamento é essencial para que o Programa de Integridade da empresa seja efetivo*. E ele aborda uma série de pontos relevantes que devem ser observados pelas empresas em suas comunicações e em seus treinamentos, cabendo ressaltar a necessidade de planejamento, a importância de que tais ações sejam feitas de forma periódica, por diferentes meios e considerando o público específico a que são direcionadas. Além desses, outros aspectos também merecem ser considerados pelas empresas em suas ações de comunicação e treinamento.

O primeiro que se destaca é a necessidade de a instância responsável pelo Programa de Integridade participar das ações de comunicação e treinamento. De fato, é comum que as ações de comunicação e treinamento sejam conduzidas por outras áreas da empresa, como Recursos Humanos ou Marketing, ou até mesmo por um terceiro contratado para esta finalidade. No entanto, ainda que não conduza diretamente, é fundamental que a instância responsável pelo Programa de Integridade participe deste processo, seja no planejamento, na criação de conteúdo, na aplicação dos treinamentos, na supervisão das atividades ou na escolha do terceiro contratado.

Treinamento

Outro aspecto relevante a ser considerado é o desenvolvimento de treinamentos específicos com base nos principais riscos identificados pela empresa e direcionados a públicos determinados.

A experiência adquirida pela CGU nos últimos anos tem demonstrado que, de uma forma geral, os treinamentos aplicados pelas empresas costumam tratar de temas básicos do Programa de Integridade e são direcionados à totalidade dos colaboradores. Ainda que sejam necessários esses tipos de treinamento, é importante que as empresas capacitem fortemente os indivíduos que ocupam as funções com risco mais elevado. Esses indivíduos precisam ter um amplo conhecimento sobre os riscos para integridade

existentes em suas atividades e a forma correta de aplicar em sua rotina as medidas de integridade desenvolvidas pela empresa para mitigar a ocorrência de irregularidades.

Além disso, é necessário que as empresas invistam em modalidades diversas de treinamento, combinando formatos mais simples, como vídeos educativos, com treinamentos mais abrangentes, tanto online quanto presenciais, nos quais haja uma interação mais intensa entre os colaboradores e os instrutores, permitindo a resolução de dúvidas. Essa variedade impede que os treinamentos se tornem monótonos e entediantes.

Ainda que não seja uma tarefa simples, a empresa deve avaliar o impacto e a efetividade dos treinamentos realizados. Para facilitar a avaliação do impacto, é necessário que a empresa defina com clareza o objetivo dos treinamentos. Isso reforça a importância do planejamento e da definição do público-alvo de cada treinamento, baseado nos riscos identificados.

O impacto pode ser mesurado por meio de comparação de estatísticas, aplicação de testes, simulados, pesquisas de percepção ou outro método que a empresa entender cabível e que esteja ao seu alcance. Convém que a avaliação do impacto não seja feita somente por meio de métricas quantitativas, mas também qualitativas. A empresa pode se valer de avaliações prévias e posteriores, para identificação de lacunas e oportunidades de melhoria dos treinamentos ofertados.

Assim, a empresa pode verificar, por exemplo, se o treinamento otimizou a aplicação de determinada política; se aprimorou o uso de sistemas corporativos; se ampliou o conhecimento dos públicos específicos sobre as situações que podem configurar violações éticas; se resultou em uma maior procura dos profissionais da área de compliance para sanar dúvidas relacionadas ao programa; se coibiu irregularidades e ilícitos ocorridos anteriormente na empresa; ou se ocasionou algum reflexo no número e na qualidade de denúncias recebidas.

Comunicação

Além da função de divulgar a existência e o conteúdo do Programa de Integridade – como o Código de Ética, as políticas e procedimentos e os canais de denúncias –, a comunicação deve promover condutas positivas no ambiente organizacional, incentivando e reconhecendo o comportamento ético, o respeito aos diretos humanos e a diversidade, a busca de práticas ambientais sustentáveis e outros tipos de conduta que fomentem a criação de uma cultura de integridade.

Vale reforçar que uma das principais ferramentas da comunicação é o exemplo. Por isso é tão importante que o conteúdo das mensagens transmitidas esteja refletido nas ações das principais lideranças e na forma de condução dos negócios da empresa.

Em empresas multinacionais, as ações de comunicação devem observar a realidade do país em que opera, o que vai muito além de apenas traduzir mensagens da matriz estrangeira. É preciso que a comunicação considere os costumes e os valores compartilhados por aqueles que integram a empresa no Brasil.

Outro aspecto relevante em relação à comunicação refere-se às ações que devem ser adotadas caso sejam detectadas irregularidades. Nessas situações, as empresas devem considerar agir com transparência, comunicando tempestivamente, com clareza e objetividade, os fatos ocorridos e as ações adotadas para interrompê-los, remediá-los e mi-

tigar os riscos de reincidência. Manifestar de forma inequívoca que violações éticas não são toleradas e que os envolvidos nas irregularidades foram devidamente sancionados reforçam a demonstração de compromisso da empresa com a integridade.

A comunicação também guarda relação com a transparência que a empresa deve conferir à sociedade sobre suas atividades. Nesse sentido, vale destacar a definição de transparência trazida pelo novo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa –IBGC[21]:

> *Transparência: disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.*

Para fins de implantação e aperfeiçoamento do Programa de Integridade, recomenda-se que a empresa divulgue em sua página eletrônica institucional, de forma periódica, informações sobre:

1. sua estrutura de governança, incluindo identificação e função de suas principais lideranças.
2. suas principais interações com a Administração Pública, como:
    1. participação em licitações, indicando o ente público licitante, objeto, data e resultado do certame;
    2. celebração de contratos administrativos, indicando o nome do ente público contratante, objeto, valor e data de celebração do contrato, prazo de vigência e aditivos celebrados;
    3. doações e patrocínios que tenham como beneficiários entes públicos, pessoas expostas politicamente, seus familiares e pessoas jurídicas de que participem, indicando o beneficiário, o objeto e a data da realização da doação ou patrocínio;
3. as principais políticas e informações sobre o Programa de Integridade;
4. relatórios periódicos com informações sobre seu desempenho ambiental, social e de governança[22].

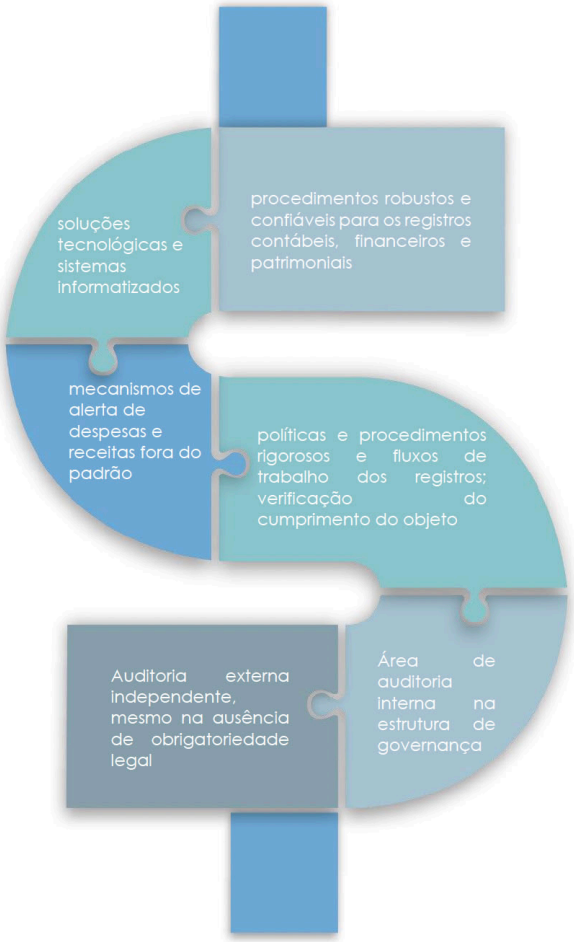
III.7. CONTROLES CONTÁBEIS

Como ressaltado no Guia de 2015, a implementação de procedimentos robustos e confiáveis para os registros contábeis é fundamental para prevenir e mitigar os riscos associados a práticas ilícitas, como oferecimento de propinas e pagamentos indevidos. É bem

21 Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP : IBGC, 2023, p.17.

22 Embora destinadas a público específico, o Banco Central possui orientações sobre divulgação de relatórios dessa natureza que podem ser usadas como referências pelas empresas. Vide, por exemplo, a RESOLUÇÃO BCB Nº 139 e a RESOLUÇÃO CMN Nº 4.945, ambas de 15 de setembro de 2021.

sabido que pagamentos ilícitos muitas vezes são ocultados por meio de lançamentos que parecem legítimos, como comissões, despesas com consultorias, custos de viagens, bolsas de estudo, entretenimento, entre outros.



Todas as empresas, independentemente do seu porte, devem estabelecer registros e controles contábeis para garantir que os gestores tenham uma compreensão clara da situação financeira da organização e possam tomar decisões embasadas. Assim, é de praxe que as empresas mantenham registros financeiros para acompanhar receitas e despesas, além de registros contábeis para anotar as transações patrimoniais. Normalmente, as pequenas e médias empresas optam por terceirizar as consolidações contábeis, enquanto nas grandes empresas, os registros financeiros e contábeis geralmente são gerenciados por departamentos distintos – financeiro e contábil.

Essas atividades, para refletirem com precisão a situação financeira da empresa, devem ser suportadas por políticas e procedimentos rigorosos que determinam os fluxos de trabalho dos registros, de forma a garantir sua fidelidade e confiabilidade, além de mitigar a possibilidade de fraudes. Portanto, é essencial que as empresas tenham diretrizes mínimas que estabeleçam, por exemplo, a segregação de funções e definam níveis de aprovação para receitas, despesas e movimentações patrimoniais, além de mecanismos de alerta para identificação de despesas e receitas fora do padrão. É recomendado também que as empresas estabeleçam regras que exijam a verificação do cumprimento do objeto do contrato para realização dos pagamentos.

Já há algum tempo as empresas têm substituído métodos de lançamentos manuais e centralizados em poucas pessoas, optando por investir em soluções tecnológicas e sistemas informatizados disponíveis no mercado para gerenciar esses registros e operações, os quais são customizados de acordo com as necessidades de cada empresa. É crucial que as empresas utilizem sistemas configurados de acordo com suas políticas e procedimentos, que incluam as segregações de funções e os níveis de alçada mencionados, além de alertas e red flags para situações atípicas. A vantagem desses sistemas é a sua confiabilidade, o controle das operações por toda cadeia de responsáveis e a rastreabilidade do histórico de acessos e lançamentos, de modo ser possível auditá-los.

Por fim, é recomendável que as empresas constituam uma área de auditoria interna ou contratem estes serviços por meio de empresas especializadas, a fim de que estejam presentes, em sua estrutura de governança, as três linhas de defesa preconizadas pelo

COSO[23] e pelo IIA[24]. As grandes empresas, dada a complexidade de seus processos, devem também realizar auditoria externa independente, mesmo quando na ausência de obrigatoriedade legal.

O objetivo de todas as recomendações aqui sugeridas é estabelecer uma estrutura de governança e práticas relacionada aos controles contábeis que evitem a centralização das decisões em poucas áreas ou pessoas, permitindo o controle das atividades por diversas instâncias. Dessa forma, busca-se assegurar a integridade e a transparência das ações.

III.8. TERCEIROS

O Decreto nº 11.129/2022, em seu art. 57, inciso XIII, estabelece como um dos parâmetros de avaliação de Programa de Integridade a realização de *diligências apropriadas, baseadas em risco, para*:

> **a)** contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, despachantes, consultores, representantes comerciais e associados;
>
> **b)** contratação e, conforme o caso, supervisão de pessoas expostas politicamente, bem como de seus familiares, estreitos colaboradores e pessoas jurídicas de que participem; e
>
> **c)** realização e supervisão de patrocínios e doações.



Com efeito, conhecer os terceiros com os quais se relaciona não é apenas uma forma de mitigar os eventuais riscos de prática de irregularidades existentes em uma contratação, é também uma forma de escolher parceiros de negócios que compartilham os mesmos valores e comportamentos éticos.

Existem diversas ferramentas disponíveis no mercado que podem auxiliar a empresa na realização de diligências. Também estão disponíveis bancos de dados públicos com informações relevantes para consulta, como o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS)[25], o Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas (CEPIM)[26] e o Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP)[27]. Há, ainda, o siste-

23 O COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, ou Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway, é uma organização privada sem fins Lucrativos que tem como missão: "...auxiliar a tomada de decisão por meio do desenvolvimento de frameworks e orientação sobre o gerenciamento de riscos empresariais, controles internos e detecção de fraudes concebida para melhorar o desempenho organizacional e de governança e reduzir a extensão das fraudes nas organizações".

24 Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Trata-se de uma associação profissional de fins não econômicos, que presta serviços de formação, capacitação e certificação profissional para seus associados.

25 https://portaldatransparencia.gov.br/pagina-interna/603245-ceis

26 https://portaldatransparencia.gov.br/pagina-interna/603243-cepim

27 https://portaldatransparencia.gov.br/pagina-interna/603244-cnep

ma de Certidões da Controladoria-Geral da União, que constitui um serviço automatizado para emitir ou validar certidões negativas referentes a punições vigentes contidas no sistema CGU-PAD (no caso de servidores e empregados públicos federais do Poder Executivo Federal) e nos sistemas CGU-PJ, CEIS, CNEP e CEPIM (no caso de pessoas jurídicas)[28].

Além de verificar o histórico de prática de atos de corrupção e fraude por parte dos terceiros, é recomendável que também seja avaliado o envolvimento de terceiros na prática de outras violações éticas, como desrespeito a direitos humanos e danos ambientais.

Nesse sentido, convém ressaltar que o Ministério do Trabalho e Emprego publica regularmente um Cadastro de Empregadores que tenham submetido trabalhadores a condições análogas à de escravo[29].

Quanto maior o risco do negócio, mais aprofundada deve ser a realização da diligência.

As diligências também podem buscar informações positivas sobre os terceiros: questionar, por exemplo, se o terceiro possui um Programa de Integridade implementado; verificar se recebeu alguma premiação ou figura em cadastro ou lista positiva, como o Pró-Ética; se é signatário de pactos ou compromissos voltados à promoção da integridade empresarial, entre outros[30].

Com base nas informações obtidas com as diligências, as empresas devem definir o perfil de risco para integridade do eventual parceiro. Devem, sobretudo, priorizar a contratação de terceiros comprometidos com uma cultura de integridade na condução de seus negócios.

As empresas devem ter por hábito realizar constante supervisão dos terceiros, inclusive refazendo as diligências periodicamente, a depender do prazo do contrato e do perfil de risco do contratado.

Além disso, sobretudo em contratações que envolvam, ainda que indiretamente, a intermediação de relacionamento com a Administração Pública, é importante que as empresas estejam atentas às circunstâncias que podem sinalizar a ocorrência de eventual irregularidade por parte do parceiro de negócio durante a execução do contrato, exemplos:

1. solicitações de que o pagamento seja efetuado de maneira não usual (em espécie, em moeda estrangeira, em diversas contas, contas em países distintos da incorporação da empresa ou da prestação do serviço);
2. pedidos para realização de pagamentos em conta bancária de terceiros;
3. solicitação de comissão substancialmente acima do valor;
4. solicitação de antecipação de pagamento sem justificativas razoáveis;
5. descontos excessivos ou serviços prestados por valores abaixo do praticado pelo mercado;
6. descrição vaga dos serviços prestados;

28 https://certidoes.cgu.gov.br/

29 A Portaria Interministerial MTPS/MMIRDH nº 4º de 11/05/2016 dispõe sobre as regras relativas ao Cadastro de Empregadores que tenham submetido trabalhadores a condições análogas à de escravo.

30 Exemplos: Pacto Brasil pela Integridade Empresarial https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/pacto-brasil; Pacto Global Nações Unidas https://www.pactoglobal.org.br/; Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/integridade/pacto-empresarial-pela-integridade-e-contra-a-corrupcao/

7. contratação de pessoas expostas politicamente ou seus familiares para assumir funções relevantes na estrutura de governança do terceiro contratado;

8. veiculação de notícias desabonadoras na mídia relacionadas a prática de irregularidades pelo parceiro de negócio.

As suspeitas de irregularidades detectadas no decorrer da contratação devem ser comunicadas ao responsável pelo Programa de Integridade e investigadas. A depender do resultado da investigação, é recomendável que seja alterado o perfil de risco do terceiro, sejam aprimorados os controles existentes em relação ao terceiro ou, considerando a gravidade do resultado da investigação e do risco existente na contratação, seja rescindido o contrato.

Nesse sentido, é recomendável que sejam inseridas nos contratos cláusulas que estabeleçam a obrigatoriedade de observância de normas éticas, bem como a vedação de práticas de fraude e corrupção e de desrespeito aos direitos humanos, trabalhistas e sociais pelo terceiro contratado. Além disso, as cláusulas devem estabelecer a possibilidade de aplicação de algum tipo de sanção, até mesmo a rescisão do contrato, em caso de seu descumprimento, bem como o pagamento de indenização em caso de responsabilização da empresa contratante por ato do contratado.

Vale reforçar a importância de a empresa instituir políticas e procedimentos para contratação de terceiros que estabeleçam: (i) a necessidade de realização de diligências que consigam, de fato, avaliar o perfil de risco para integridade de um eventual parceiro; (ii) meios para favorecer a contratação de terceiros comprometidos com uma cultura de integridade; (iii) formas de supervisão do terceiro durante a execução do contrato; e (iv) a inserção de cláusulas contratuais que permitam a atuação da empresa em casos de práticas de irregularidades por parte do contratado.

Lógica semelhante deve ser aplicada aos processos de fusão, aquisição e reestruturação societária, caso praticados pela empresa. É importante verificar previamente o compromisso com a integridade das empresas-alvo dessas operações. Assim, é recomendável que sejam feitas diligências para verificar o histórico de prática de atos de corrupção e fraude, bem como a prática de outras violações éticas, como desrespeito a direitos humanos e a prática de danos ambientais, por parte das empresas envolvidas nessas operações, de seus sócios e principais executivos.

Além disso, convém que as empresas que praticam essas operações societárias com frequência tenham políticas que definam com clareza as medidas que devem ser adotadas para continuidade ou não da operação, caso sejam detectadas irregularidades nas diligências realizadas, bem como o papel da instância responsável pelo Programa de Integridade na tomada de decisão sobre realização ou não da operação.

III.9. DETECÇÃO DE IRREGULARIDADES

Como destacado anteriormente, a implementação de um Programa de Integridade não constitui uma “bala de prata” que irá evitar a ocorrência de qualquer irregularidade na empresa. Tanto é assim que a própria definição trazida pelo Decreto nº 11.129/2022 destaca como objetivos do Programa de Integridade, além de prevenir, **detectar e sanar** desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira.

Uma das principais formas de detectar irregularidades é por meio da disponibilização de canais de denúncias. O Guia de 2015 já traz uma série de considerações relevantes sobre a estruturação de canais de denúncias que merecem a leitura. De todo modo, convém ressaltar alguns aspectos que contribuem para o bom funcionamento de um canal para recebimento de denúncias de irregularidade:

9. É indispensável que o canal esteja disponível em português. Pode parecer óbvio, mas a experiência adquirida ao longo dos anos tem demonstrado que não é incomum encontrar dificuldades em acessar canais de denúncias de empresas multinacionais que adotam Programa de Integridade global. Em alguns casos, até é possível realizar a denúncia em português, mas o caminho que deve ser feito para acessar o canal está em outro idioma, o que dificulta o acesso ao cidadão comum. Desse modo, é importante que as empresas disponibilizem ao menos um canal para realização de denúncias em português, desde o acesso até o momento de realizar o relato da denúncia;

10. O canal deve ser de fácil acesso para o público interno e externo. Recomenda-se que a empresa disponibilize ao menos um canal para realização de denúncias em sua página institucional na internet;

11. O canal de denúncias não se confunde com Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Não se trata de um meio para recebimento de reclamações e elogios. Por essa razão, é preciso que esteja claro no próprio canal que ele constitui um meio para recebimento de denúncias de irregularidades. Também é recomendável que sejam destacados os tipos de irregularidade que podem ser denunciados por meio do canal, como corrupção e fraude, assédio, violações a direitos humanos etc.;

12. A empresa deve incentivar a realização de denúncias e garantir que não haverá qualquer tipo de retaliação ao denunciante. Nesse sentido, é recomendável que as garantias conferidas ao denunciante, como não-retaliação, anonimato e confidencialidade, estejam expressas no próprio canal.

13. Também é recomendável que os canais disponibilizados possibilitem ao denunciante acompanhar o andamento da denúncia, como forma de garantir transparência e credibilidade ao processo de apuração.



Uma vez recebida a denúncia, a empresa deve apurá-la. Para tanto, é importante que existam políticas e procedimentos definidos sobre o processo de tratamento e apuração das denúncias, com indicação clara dos responsáveis por cada etapa do processo.

Também é recomendável que a empresa estabeleça fluxos específicos para tratamento e apuração da denúncia quando a irregularidade denunciada envolver membros da alta direção, para evitar qualquer tipo de interferência no processo.

Além disso, ao detectar uma possível irregularidade, é recomendável que sejam tomadas providências o quanto antes para interromper sua continuidade. As providências dependem da gravidade da irregularidade, mas é possível citar como exemplo a restrição de acesso a sistemas, o afastamento preventivo de cargos, a inclusão de novos níveis de alçada para realização de pagamentos de contratos sob investigação e a suspensão de contratos com parceiros de negócios.

Confirmada a prática da irregularidade, o infrator deve ser imediatamente sancionado de acordo com as políticas estabelecidas pela empresa. Nesse sentido, convém relembrar o Guia de 2015, segundo o qual:

> *A previsão de aplicação de medidas disciplinares em decorrência da violação de regras de integridade é importante para garantir a seriedade do Programa, não se limitando a um conjunto de regras "no papel". Ainda mais importante é a certeza da aplicação das medidas previstas em caso de comprovação da ocorrência de irregularidades. (...) As punições previstas devem ser proporcionais ao tipo de violação e ao nível de responsabilidade dos envolvidos. (...). Deve-se garantir que nenhum dirigente ou funcionário deixará de sofrer sanções disciplinares por sua posição na empresa. Isso é essencial para manter a credibilidade do Programa de Integridade e o comprometimento dos funcionários. É preciso que se perceba que as normas valem para todos e que todos estão sujeitos a medidas disciplinares em caso de descumprimento.*

De fato, constitui um elemento essencial para a formação da cultura de integridade na empresa a conscientização de que violações éticas não serão toleradas e de que os infratores, independentemente do cargo que ocupam, serão punidos.

Recomenda-se, inclusive, que a empresa divulgue internamente, de forma periódica, informações gerais sobre as apurações de denúncias e aplicação de medidas disciplinares, sem expor nenhum funcionário ou processo sensível da organização. Entende-se que a divulgação dessas informações exerce um efeito dissuasório e contribui para a percepção interna de que as irregularidades são investigadas e os infratores são devidamente sancionados.

É recomendável, ainda, que a empresa preserve todas as evidências da prática de irregularidade, para que possam ser usadas, se for o caso, em um eventual processo de colaboração com as autoridades. Vale lembrar que a colaboração com as autoridades pode acarretar benefícios financeiros, como a redução do valor da multa administrativa aplicada com fundamento na Lei Anticorrupção[31].

III.10. MONITORAMENTO

Ao tratar do monitoramento contínuo, o Guia de 2015 destaca a necessidade de *definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização*.

De fato, o monitoramento contínuo possibilita a identificação e tratamento de eventuais falhas do Programa de Integridade, o aperfeiçoamento das medidas existentes, o acompanhamento do surgimento de novos riscos e, consequentemente, o desenvolvimento tempestivo de medidas de mitigação.

Para tanto, é preciso que ele seja realizado de forma planejada, estruturada e documentada. Além das considerações presentes no Guia de 2015, recomenda-se a observância dos pontos abaixo para a realização do monitoramento do Programa de Integridade:

1. Elaboração de Plano de Monitoramento;

2. Definição dos responsáveis por realizar essa atividade, cabendo ressaltar a relevância da participação da instância responsável pelo Programa de Integridade neste processo;

3. Definição de uma periodicidade para realização do monitoramento, que pode variar a depender da política ou instrumento do Programa de Integridade objeto do monitoramento e dos riscos envolvidos nas operações;

4. Padronização da forma e da periodicidade de apresentação das informações e dados obtidos com o monitoramento. Por exemplo, as informações e dados serão incluídos em um relatório trimestral/semestral ou estarão disponíveis para consulta em algum sistema desenvolvido ou contratado pela empresa;

5. Compartilhamento dos resultados do monitoramento com os níveis hierárquicos mais elevados da empresa. Em empresas que contam com Conselho de

31 Art. 23, III, e Art. 47, II, do Decreto nº 11.129/2022.

Administração em suas estruturas, é recomendável que o monitoramento do Programa de Integridade seja acompanhado pelo Conselho de Administração ou por um de seus comitês de assessoramento;

6. Utilização de indicadores e estabelecimento de metas de desempenho;

7. Realização de pesquisas de percepção. Tais pesquisas podem ser realizadas internamente ou por meio de empresas contratadas com esta finalidade. Elas podem ser úteis, por exemplo, para avaliar o conhecimento e o engajamento dos funcionários sobre temas relacionados ao Programa de Integridade, indicar como os funcionários ou terceiros veem o comprometimento da empresa e de sua liderança com a cultura de integridade;

8. Documentação e registro de todo o processo de monitoramento.

Em relação aos indicadores e metas, vale observar que sua construção depende da característica de cada empresa e do estágio de implementação do Programa de Integridade. Em geral, eles devem ser simples, objetivos e específicos. Devem buscar captar informações relevantes sobre a aplicação e evolução do Programa de Integridade[32]. Seguem alguns exemplos:

Indicadores:

1. Número de funcionários que realizaram o treinamento sobre o Código de Ética no ano;

2. Tempo médio (em dias) gasto para apuração de denúncia;

3. Número de parceiro de negócio contratado sem a observância do processo de devida diligência no semestre;

4. Número de presentes, brindes e hospitalidades ofertados a agentes públicos no ano;

5. Valor médio dos presentes, brindes e hospitalidades ofertados a agentes públicos no ano;

6. Número de violações a políticas de integridade detectadas no ano;

7. Número de auditorias realizadas em terceiros de alto risco (normalmente, grandes empresas possuem essa previsão);

8. Percentual de cumprimento de planos de ação definidas pela Auditoria Interna;

9. Percentual de funcionários com percepção positiva em relação ao comprometimento da alta direção com o Programa de Integridade.

Metas de desempenho

10. Treinar 100% dos funcionários do setor de compras sobre a política de diligência de terceiros da empresa;

11. Diminuir o tempo médio (em dias) gasto para apuração de denúncia em 15%;

32 Embora não trate especificamente de Programas de Integridade, entende-se que a leitura do Guia referencial para construção e análise de indicadores (Leandro Oliveira Bahia. -- Brasília: Enap, 2021) possa auxiliar as empresas no processo de elaboração de indicadores. O Guia está disponível em https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/gr-construindo-e-analisando-indicadores-final.pdf/view

12. Zerar, no próximo semestre, o número de parceiro de negócio contratado sem a observância do processo de devida diligência;

13. Realizar ao menos 2 auditorias anuais em terceiros de alto risco;

14. Garantir que ao menos 90% do Plano de Ação da Auditoria Interna seja cumprido no exercício e 100% em dois anos;

15. Garantir que ao menos 90% dos funcionários possuam uma percepção positiva em relação ao comprometimento da alta direção com o Programa de Integridade.

É interessante que sejam definidas metas específicas e alcançáveis para as diversas áreas da empresa. Recomenda-se que o não atingimento das metas estabelecidas reflita na avaliação de desempenho das lideranças responsáveis pelo seu cumprimento, inclusive com impacto na remuneração.

IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Integridade é um importante instrumento para que as empresas possam alcançar seus propósitos, garantir sua sustentabilidade no longo prazo e contribuir para formação de um ambiente corporativo mais justo, íntegro e competitivo.

Seu objetivo vai além de simplesmente evitar a ocorrência de irregularidades, ele deve fomentar a criação de uma cultura de integridade no ambiente organizacional, promovendo a ética, a boa governança, o respeito aos direitos humanos e sociais, a preservação do meio ambiente e o aprimoramento das relações da empresa com a sociedade na qual ela está inserida. O Programa de Integridade deve gerar confiança e credibilidade para a empresa que o implementa.

Não se trata, portanto, de uma tarefa simples. De fato, não há um Programa de Integridade pronto para se comprar no mercado. Não é possível instituir um Programa de Integridade de um dia para o outro. Não há uma fórmula mágica.

A implementação de um Programa de Integridade constitui um processo contínuo e gradual, que demanda esforço e investimento. Demanda, sobretudo, um compromisso verdadeiro com a ética na condução dos negócios.

As considerações feitas neste Guia e aquelas indicadas no Guia de 2015 são orientações para ajudar as empresas nesse processo, mas cada processo é único.

Cada empresa deve estruturar, aplicar e atualizar seu Programa de Integridade de acordo com as suas características e os riscos atuais de suas atividades; deve ainda garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade[33].

As características e riscos de cada empresa também são consideradas nas avaliações realizadas pela CGU, assim como o contexto em que o Programa de Integridade está sendo avaliado. A avaliação de Programa de Integridade realizada no âmbito de um Acordo de Leniência, em que há a ocorrência de um ato lesivo, é diferente da avaliação realizada em um projeto de fomento à integridade empresarial, por exemplo.

Apesar das diferenças, existem pontos em comum que merecem ser aqui destacados.

O principal deles é a definição de uma estrutura mínima sem a qual não é possível falar em existência do Programa de Integridade. Em geral, considera-se que, no mínimo, os seguintes elementos devem estar presentes em um Programa de Integridade:

1. Apoio visível e inequívoco dos membros da alta direção;

2. Existência de uma instância interna – área ou pessoa – responsável pela aplicação do Programa de Integridade;

3. Realização de uma análise de riscos que contempla expressamente riscos para a integridade;

4. Código de Ética, ou documento equivalente, disponível em português;

33 Decreto nº 11.129/2022, em seu art. 56, parágrafo único

5. Existência de política ou procedimento que, ao menos, veda expressamente a concessão de vantagens indevidas, econômicas ou não, a agentes públicos;

6. Treinamentos e ações de comunicação direcionados aos funcionários da empresa, abordando conteúdo de integridade, como aqueles relacionados ao Código de Ética;

7. Canal para realização de denúncias, disponível em português.



Vale observar que a presença dessa estrutura mínima não significa, necessariamente, que o Programa de Integridade será avaliado positivamente. Também é preciso avaliar a aplicação, adaptação e efetividade do Programa de Integridade.

De fato, o Programa de Integridade deve produzir efeitos na rotina da empresa, induzir a condução dos negócios com base em princípios éticos e promover condutas positivas no ambiente organizacional. O Programa que não é aplicado no dia a dia da empresa é considerado um Programa meramente formal, uma carta de intenções. Nesse sentido, a empresa pode apresentar uma estrutura mínima de Programa de Integridade, porém sem efetiva aplicação em suas operações diárias. Tal cenário é nocivo à cultura organizacional, pois alimenta a descrença entre os colaboradores em relação ao programa e suas lideranças.

Outros aspectos como a adequação e a efetividade do Programa de Integridade são avaliados pela CGU considerando o caso concreto e a metodologia específica de avaliação desenvolvida para aquela finalidade[34]. De todo modo, a observância das considerações feitas no presente Guia pode contribuir fortemente para a implementação de um Programa de Integridade efetivo.

Cabe lembrar, ainda, que todo material desenvolvido pela CGU está disponível na página eletrônica da instituição[35]. Não apenas as metodologias de avaliação de Programa de Integridade, como também as empresas sancionadas com base na Lei Anticorrupção, os Acordos de Leniência celebrados[36], o Painel de Monitoramento das empresas[37], a lis-

34 Vide, por exemplo, o Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR, disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf

35 https://www.gov.br/cgu/pt-br

36 https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/acordo-leniencia

37 https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/monitoramentoleniencia

ta de empresas aprovadas no Pró-Ética e os respectivos relatórios de avaliação[38], bem como os diversos guias e manuais produzidos[39].

A transparência de todo trabalho que vem sendo realizado demonstra a atuação forte do Estado no fomento à integridade, bem como na detecção, investigação e responsabilização daqueles que praticaram irregularidades nos últimos anos.

Espera-se, assim, incentivar cada vez mais as empresas a investirem em Programas de Integridade e, com isso, aprimorar as relações no ambiente empresarial brasileiro, especialmente as relações entre o setor privado e o setor público.

O compromisso com a construção de um país mais íntegro é dever de todos.

38 https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica e https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/painelproetica

39 https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/colecao-programa-de-integridade-privada

V - REFERÊNCIAS

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas. Brasília, DF: CGU, dez. 2015. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>.

_____. Controladoria-Geral da União (CGU). Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR. Brasília, DF: CGU, set. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>.

_____. Controladoria-Geral da União (CGU). Manual Prático de Gestão de Riscos de Ilícitos Administrativo Disciplinares. 1. ed. Brasília, DF: CGU, set. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2023/10/crg-lanca-manual-pratico-de-gestao-de-riscos-de-ilicitos-administrativos-disciplinares/manual-pratico-de-gestao-de-riscos-de-ilicitos-adminsitrativos-disciplinares.pdf>.

_____. Controladoria-Geral da União (CGU). Guia Lilás: Orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal. Brasília, DF: CGU, mar. 2023. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/16385/4/Guia_para_prevencao_assedio.pdf >.

_____. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-022/2022/decreto/d11129.htm>.

Acesso em: 16 fev. 2024.

_____. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015 (Revogado pelo Decreto nº 11.129, de 2022). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 16 fev. 2024.

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em:< https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>.

Acesso em: 16 fev. 2024.

_____. Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-026/2023/decreto/D11529.htm>.

Acesso em: 16 fev. 2024.

_____. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 16 fev. 2024.

_____. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>.

Acesso em: 16 fev. 2024.

_____. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm>.

Acesso em: 16 fev. 2024.

BAHIA, LEANDRO OLIVEIRA. Guia referencial para construção e análise de indicadores / Leandro Oliveira Bahia. Brasília: Enap, 2021.

FRENCH ANTI-CORRUPTION AGENCY. Guidelines to help Public and Private Sector Entities to Prevent and Detect Bribery, Influence Peddling, Extortion by Public Officials, Illegal Taking of Interest, Misappropriation of Public Funds and Favouritism. 04 dez. 2020. Disponível em: <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/French%20AC%20Agency%20Guidelines%20.pdf>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP : IBGC, 2023.

JENKINS, Matthew. The relationship between business integrity and commercial success. 2017. Disponível em: <https://www.u4.no/publications/the-relationship-between-business-integrity-and-commercial-success>.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Corporate Anti-corruption Compliance Drivers, Mechanisms and Ideas for Change. 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/corruption/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>.

_____. Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. OECD/LEGAL/0378. 2021. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0378>.

SERAFEIM, George. Firm Competitiveness and Detection of Bribery. 2014. Disponível em <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/14-012_42a7455b-4a8a-4393-a16a-18b-0de5278ba.pdf>.

UNITED KINGDOM. Ministry of Justice. The Bribery Act 2010 – Guidance to help commercial organisations prevent bribery . 11 fev. 2012. Disponível em: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5d80cfc3ed915d51e9aff85a/bribery-act-2010-guidance.pdf >.

_____. Serious Fraud Office. Evaluating a Compliance Programme. Disponível em: <https://www.sfo.gov.uk/publications/guidance-policy-and-protocols/guidance-for-corporates/evaluating-a-compliance-programme/>. Acesso em: 16 fev. 2024.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. The Ten Principles of the UN Global Compact. Disponível em: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>. Acesso em: 16 fev. 2024.

_____. Who Cares Win: Connecting Financial Markets to a Changing World. 2004. Disponível em: <https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf>.

UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE, Criminal Division. Evaluation of Corpora- te Compliance Programs. Mar. 2023. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal- -fraud/fcpa-resource-guide>.

UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE, Criminal Division, UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, Enforcement Division. A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act. Second Edition. 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-resource-guide>.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION (USSC). Guidelines Manual. Nov. 2021. Disponível em: https://www.ussc.gov/guidelines/2021-guidelines-manual-annotated