



COMPLIANCE PARA O SISTEMA INDÚSTRIA:

TEORIA E PRÁTICA

CONSELHO NACIONAL

SESI

Serviço Social da Indústria
PELO FUTURO DO TRABALHO

EXPEDIENTE

Realização

[Conselho Nacional do Sesi – CN-SESI](#)

Setor Bancário Norte, Quadra 01, Bloco I, Ed. Armando Monteiro
Neto 6º e 7º andares. Asa Norte, Brasília – DF

Coordenação de conteúdo

Luana Palmieri França Pagani

Autores

Aline Faria Santos Rabelo de Azevedo, Cristine Menezes, Luana Palmieri França Pagani, Luís Eduardo Batistele da Silva Baptista, Rodrigo Zani Soares, Viviane Silva Ribeiro, Ana Carla Coutinho Torres, Claudia de Souza Bessa, Sofia Ferrari Rubim Moulin, Michelle Chagas da Silveira Schiesari e Fernanda de Araujo Viana de Azevedo.

Coordenação de produção editorial

Fanie Ofugi Rodrigues Miranda, Flávia Olézia Sousa Cavalcante, Gilvana Bahia Dourado, Gisele Davi Diniz, Mayra do Amaral Gurgel Alves de Souza, Pedro Antônio Fioravante Silvestre Neto.

Projeto Gráfico e Diagramação

Igor Viana Coelho Henriques

[Árvore Criativa Direção de Arte e Design](#)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Compliance para o Sistema Indústria [livro eletrônico]: teoria e prática. -- Brasília, DF: Serviço Social da Indústria - Conselho Nacional, 2022.
PDF

Vários autores.
Bibliografia.
ISBN 978-85-67330-05-1

1. Administração - Aspectos morais e éticos
2. Programas de compliance - Aspectos morais e éticos
3. Serviço Social da Indústria. Conselho Nacional.

22-111097

CDD-658.46

Índices para catálogo sistemático:

1. Programas de compliance: Administração 658.46
Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

O conteúdo do livro e as indicações de referências bibliográficas são de responsabilidade dos autores.

Qualquer parte dessa obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte

Prefácio

por **Eduardo Eugenio Gouvêa Vieira**¹

COMPLIANCE PARA O SISTEMA INDÚSTRIA: TEORIA E PRÁTICA

A riqueza - e o desafio - do Sistema Indústria está, entre tantos outros fatores, nas suas diversidades regionais e, em especial, nas suas estratégias de atuação, sempre focadas em cumprir a nossa missão com excelência. Contudo, não tenho dúvidas de que temos uma questão que nos une em propósito: o compromisso com a integridade.

A integridade se estabelece na relação com os nossos empresários, com os nossos parceiros de negócio e com os nossos colaboradores. A integridade também está na convivência profissional, nas relações negociais e na rotina institucional do SESI, do SENAI e das Federações de Indústria nos estados. A integridade não é o discurso do Sistema Indústria; é a nossa realidade.

Compliance é a palavra técnica incorporada na nossa vivência corporativa para organizar e reger as práticas que já vêm sendo desenvolvidas ao longo de nosso percurso histórico como organizações que atuam em prol dos trabalhadores da indústria, da sociedade e dos empresários. Abraçamos a importância da causa ao longo da nossa trajetória e a sua institucionalização no Sistema Indústria ocorreu em 2019, com as Resoluções CN-SESI nº 0049, de 09 de julho de 2019 e CN-SENAI nº 18, de 09 de julho de 2019, emanadas pelos Conselhos Nacionais do SESI e do SENAI, cuja finalidade foi, justamente, estruturar, de forma sistêmica e ordenada,

¹Presidente do Conselho Nacional do SESI.

os programas de integridade nas nossas organizações.

Esta publicação é fruto desse movimento coordenado de fundação e fortalecimento do *compliance* no Sistema Indústria e nasceu da união dos nossos propósitos e do engajamento com a ética e com a integridade. Trata-se de uma oportunidade ímpar de contribuir com o debate, de uma forma totalmente diferenciada e efetiva: trabalhando o compliance a partir da nossa realidade e para as nossas necessidades. O livro, portanto, busca unir conhecimento e experiências dentro do próprio Sistema Indústria, de modo a trabalhar o tema na teoria e na prática, com o desígnio de servir como guia para que as nossas organizações possam implementar os seus programas de integridade, de forma única e sistêmica, observando as nossas diferenças e nos unindo, ainda mais, no nosso objetivo de garantir que a integridade seja a nossa finalidade e o nosso caminho.

Sobre o **CONSELHO NACIONAL DO SESI**

por **Pedro Antônio Fioravante Silvestre Neto**¹

Há mais de 70 anos, o Conselho Nacional desempenha papel normativo, deliberativo e de controle, contribuindo nas decisões estratégicas institucionais do SESI e promovendo a qualidade de vida do trabalhador da indústria e da comunidade. Nesse sentido, em sinergia com sua missão, o tema integridade/*compliance* é uma agenda prioritária para o Conselho Nacional.

No Sistema Indústria, o assunto ganhou força e passou a ter foco em 2019, a partir da edição da Resolução nº 0049, de 09 de julho de 2019, que determinou a implantação de um programa de *compliance* a todas as unidades nacionais e regionais. Contudo, para se ter um programa efetivo que atendesse de maneira rápida e contundente a esse propósito, seria necessária uma capacitação forte, com eixo no próprio Sistema Indústria, respeitando os diversos perfis regionais e guardando as especificidades desse imenso país continental, que é o Brasil.

¹Superintendente Executivo do CN-SESI.

Um grupo de abnegados colaboradores de Departamentos Regionais já adiantados no processo de implantação do programa e com conhecimento sobre o assunto fez um esforço e montou uma capacitação, que garantiria o atendimento a todos os requisitos necessários a um programa de *compliance* factível, sustentável e que respeitasse aos diferentes perfis dos Departamentos Regionais. A capacitação abrangeu também, não apenas o SESI, mas todos os demais órgãos do Sistema Indústria. Ademais, foi organizada uma monitoria permanente para apoiar, dirimir dúvidas durante a implantação e sistematizar os processos.

Coube a esse Conselho Nacional do SESI o desafio de coordenar essa capacitação, em um propósito tão relevante que vem se tornando crucial para as empresas e para as diversas organizações públicas e privadas, que se propõem a trabalhar com ética e transparência nos seus negócios e nas suas atividades rotineiras. Realmente, esse foi um grande e gratificante desafio.

A capacitação buscou, também, estimular os órgãos do Sistema Indústria a criar ações práticas e padrões, com foco na ética e na transparência, sejam nas rotinas internas ou nas relações com empresas fora da organização.

Reveste-se de primordial importância, com a capacitação e o conteúdo deste livro, um intenso treinamento com os colaboradores e o imprescindível comprometimento da alta gestão, voltados a garantir o objetivo maior, que é estabelecer uma cultura organizacional de *compliance*.

O Conselho Nacional do Sesi agradece a Superintendência de Compliance da Confederação Nacional da Indústria e ao Departamento Nacional do Sesi pelo apoio e pela disponibilização da Rede Colaborativa, fundamental para a consecução dos objetivos propostos pela capacitação.

Por dever de justiça e eterna gratidão, ressalto, mais uma vez, que essa demanda foi atendida graças ao profissionalismo, à dedicação e ao desprendimento dos instrutores que não mediram esforços para cumprir bem a missão. Eles, de maneira voluntária e com grande esforço pessoal, conciliaram os seus trabalhos rotineiros nos seus respectivos Departamentos Regionais, com a preparação de aulas e a disponibilidade durante o curso. A todos, os sinceros agradecimentos do CN/SESI e de o todo Sistema Indústria. Cada um dos instrutores deixou as suas digitais na estrutura do Sistema e se eternizou por intermédio do conhecimento que passaram aos instruendos durante a capacitação e no decorrer do tempo, com a monitoria e o aperfeiçoamento contínuo do programa.

APRESENTAÇÃO

por **Luana Palmieri França Pagani**¹

INTRODUÇÃO

Em meados de 1970 foi exposto para o mundo um escândalo político nos Estados Unidos, conhecido como “Caso Watergate”, cujas investigações levaram à renúncia do então presidente Richard Nixon. Esse fato conduziu ao ineditismo de se promulgar uma legislação de aplicabilidade internacional, considerada pioneira no combate à corrupção.

Muitos livros e capacitações de *compliance* discorrem sobre essa lei – *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) –, mas a sua maior inovação talvez não seja explorada devidamente. Para além dos preceitos de antissuborno e de adequabilidade e transparência dos registros contábeis, o FCPA apresenta uma inaudita perspectiva para o mundo empresarial, qual seja, a ética corporativa. Verificou-se que a garantia do cumprimento das novas “regras do jogo” perpassava, obrigatoriamente, por mudanças que envolviam a cultura organizacional. Em outras palavras, compreendeu-se que não bastava vedar o cometimento de ilicitudes. Para que essa vedação fosse efetiva, foi necessário estabelecer e promover os valores corporativos e culturalizar as condutas éticas. Nasce, a partir desse cenário, o que conhecemos como *compliance*, que no Brasil, hoje, tem como principal marco, a Lei Anticorrupção, também conhecida como Lei da Empresa Limpa (Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013).

¹ Coordenadora de conteúdo desta publicação.

Inicialmente, o *compliance* foi limitado a uma expectativa de conformidade, ao se adotar a tradução literal de “*to comply*” (estar em conformidade). No entanto, com a evolução do assunto, foi possível ascender a amplitude e a importância do seu real significado. Passa-se, então, à concepção de que o *compliance* não é somente a exigência de conformidade às leis, aos regulamentos internos e aos padrões éticos e corporativos. Trata-se, em essência, do *mindset* de integridade da organização contemporânea, seja ela pública, privada ou do terceiro setor, configurando-se em medidas a serem adotadas para estimular o comportamento ético dos colaboradores, gestores ou não, e para prevenir e mitigar os riscos de corrupção. A organização que, porventura, ainda não tenha incorporado esse *mindset*, está sujeita ao isolamento e à perda de credibilidade.

No Sistema Indústria, o tema ganhou força e passou a ser prioridade a partir dos debates profícuos sobre o assunto e do anseio legítimo dos dirigentes em assegurar o compromisso com a integridade. Como resultado desses debates, foram publicadas duas resoluções, em 2019, estabelecendo a responsabilidade de implementação dos Programas de Integridade no Sesi e no Senai. Nesse contexto, constatou-se que o alcance do objetivo de se ter um programa de integridade efetivo que atendesse às necessidades e especificidades do Sistema Indústria estava condicionado à realização de capacitações, com um olhar focado no nosso Sistema, respeitando o perfil próprio dos diversos Departamentos Regionais e resguardando as especificidades das entidades, no âmbito do imenso país continental que é o Brasil.

Com a missão lançada, mostrava-se urgente uma solução que compreendesse os desafios a ela inerentes. O desenvolvimento de uma capacitação a partir do olhar e do conhecimento especializado dos técnicos do Sistema Indústria, indubitavelmente, foi o fator primordial para cumprir, com excelência, a missão. Isso ocorreu porque, conforme mencionado, o Sistema Indústria possui diversas particularidades,

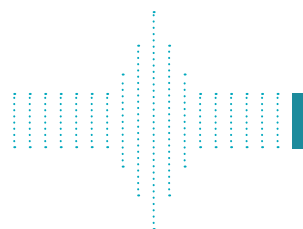
como: a autonomia reconhecida dos Departamentos Regionais que, inobstante atuem sob a orientação dos órgãos nacionais, desenvolveram suas próprias estratégias de atuação; as diversidades regionais; a ausência de normas sobre integridade específicas para o sistema social autônomo; e a organização federativa sindical. Nesse cenário, buscar compreender o *compliance* sob a ótica interna do próprio Sistema Indústria não foi apenas convidativo, foi essencial para garantir o sucesso da capacitação.

A experiência, de tão bem-sucedida, evoluiu para a proposta de um livro, o qual se acredita ser um dos mais importantes legados que poderiam ser deixados no Sistema Indústria sobre a integridade. É imperioso revelar os atores dessa conquista: o Conselho Nacional do Sesi, que não apenas abraçou a causa, mas, principalmente, a transformou em realidade; o Departamento Nacional do Sesi, que agregou valor com sua parceria e seu suporte às capacitações; aos colegas, profissionais de excelência, de todos os órgãos regionais e nacionais que participaram da capacitação e contribuíram com conhecimento e troca de experiência; e, especialmente, aos instrutores que embarcaram nessa jornada comigo, com propósito e brilho no olhar. Os nossos mais sinceros agradecimentos àqueles que foram essenciais para a realização da capacitação: Aline Rabelo, Cristine Menezes, Daniel Horácio, Luís Eduardo Batistele, Luiz Daniel Rose, Rodrigo Zani e Viviane Silva. Esse time se dedicou a construir um conteúdo da mais alta qualidade e garantiu que tivéssemos uma ambiência leve, de respeito e parceria mútuos. Para a elaboração do livro, contamos, além dos instrutores mencionados, com a preciosa cooperação de Ana Carla Torres, Cláudia Bessa, Fernanda Azevedo, Michelle Schiesari e Sofia Moullin.

O presente livro segue a mesma lógica e riqueza das capacitações: um olhar sobre o *compliance* de “dentro para dentro”. A proposta foi, a partir da realidade e da necessidade do Sistema Indústria,

alinhar teoria e prática, desenvolvendo conteúdo e trabalhando exemplos pragmáticos que fizessem sentido para a nossa vivência institucional e que enriquecessem a implementação dos nossos programas de integridade. Para tanto, estruturamos os capítulos dentro da concepção de que o *compliance* é um dos mais importantes elementos da governança corporativa e buscamos explorar cada pilar de um Programa de Integridade com os melhores referenciais técnicos e sob o reconhecimento das melhores práticas de mercado.

Certamente, as capacitações e o livro representam somente o início da nossa jornada como Sistema. Acredito e espero que as nossas parcerias se fortaleçam cada vez mais e que nosso comprometimento com a integridade seja sempre a diretriz que guiará as nossas instituições e o nosso aprimoramento profissional. Desejo a todos uma excelente imersão nesse universo do *compliance* no Sistema Indústria.



Sobre **OS AUTORES**



Aline

Faria Santos Rabelo de Azevedo

Gestora de Compliance e Ouvidoria. Mestranda em Administração de Empresas. Pós-graduada em *Compliance* e Integridade Empresarial. *Lead Implementer* de Sistema Integrado de Gestão de *Compliance* e Antissuborno (ABNT NBR ISO 37301:2021 e 37001:2017). *Certified ISO 31000 Risk Management Professional*. Possui certificação profissional em *Compliance* Anticorrupção (CPC-A) e certificação profissional em Investigações Corporativas (CPIIC). Pós-graduada em Direito Administrativo. Pós-graduada em Direito Público. Membro associada ao IBGC. Membro da Comissão de Estudo Especial de Governança nas Organizações (ABNT/CEE-309). Coordenadora regional do *Compliance Women Committee* (CWCMG). Gerente de *Compliance* da FIEMG. Professora de cursos de pós-graduação em Governança Corporativa e *Compliance*.



Cristine

Menezes

Advogada graduada pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), especialista em Direito Civil pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e MBA em *Compliance* e Governança pela Universidade de Brasília (UnB). Na esfera pública, foi assessora jurídica da Advocacia-Geral da União, chefe da Assessoria Jurídica da Controladoria-Geral da União, chefe da Assessoria Técnico-Legislativa da Controladoria-Geral do Distrito Federal e chefe de Gabinete da Fundação Nacional do Índio. Como controladora do Sistema FIBRA, organizou o processo de implantação do Programa de Integridade, de acordo com a Lei Distrital nº 6.112/2018 e a Lei Federal nº 12.846/2013. CEO da CM Consultoria – Governança, Controles e *Compliance*.



Luana

Palmieri França Pagani

Bacharel em Direito, mestre em Bioética pela Universidade de Brasília (UnB). Certificada em *Compliance* pela CEC, já foi chefe da Assessoria Jurídica do Ministério da Saúde e superintendente-executiva do Conselho Nacional do Sesi. Hoje, atua como gerente de Integridade Corporativa na FIRJAN e professora de *Compliance* e LGPD no curso Gestão A+.



Luís Eduardo

Batistele da Silva Baptista

Mestrando em Gestão e Negócios pela UNISINOS & *Université de Poitiers* (linha de pesquisa: governança), administrador pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e pós-graduado em Gestão de Projetos pelo Senac, possui sólida experiência na área de *Compliance*, Governança Corporativa, Planejamento e Gestão de Projetos de Investimento e P&D nos segmentos do 3º setor, petróleo e energia, logística e cadeia de suprimentos e alimentos & bebidas. Possui vivência e práticas em implantação de Sistemas Integrados de Gestão (ERP) e ações e iniciativas de Fusões e Aquisições de ativos de Empresas (M&A).



Rodrigo

Zani Soares

Graduado em Administração e com MBA em Finanças Corporativas pela Universidade Tuiuti do Paraná. Possui quinze anos de experiência, passando pelas áreas de *Compliance*, Gestão de Riscos, Controles Internos, Auditoria Interna, Finanças e Consultoria para empresas como Votorantim, BRF, Arauco, Coca-Cola (Spaipa) e GVT, além de ter lecionado para turmas de cursos de Administração e pós-graduação em GRC (Governança, Riscos e *Compliance*). Atualmente, é responsável pela área de Riscos & *Compliance* do Sistema FIEP.



Viviane

Silva Ribeiro

Administradora de empresas e bacharel em Ciências Contábeis. Pós-graduada em Qualidade, Auditoria, *Compliance* e MBA em Administração Estratégica. Possui certificação em *Compliance* e Anticorrupção (CPC-A). Atuou como gerente de *Compliance*, ouvidora e gestora do projeto de implantação da LGPD na Findes. Ex-membra titular do Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção do Estado do Espírito Santo (CTPCC). Membro da Rede Colaborativa de *Compliance* do Sistema Indústria. Membro da Associação Nacional de Profissionais de Proteção de Dados (ANPPD). Membro do Comitê Técnico de *Compliance* do Prodfor. Mestranda em Administração na Fucape – Estratégia e Governança Pública e Privada.

Sumário

Capítulo 1

COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA:

VISÃO PRÁTICA DOS PAPEIS DOS AGENTES DE GOVERNANÇA NA GESTÃO DO SISTEMA DE COMPLIANCE

Capítulo 2

PROGRAMAS DE INTEGRIDADE:

UMA INTRODUÇÃO AO COMPLIANCE

Capítulo 3

O COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

COMO PILAR FUNDAMENTAL DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Capítulo 4

AMBIENTE NORMATIVO

EM INTEGRIDADE

Capítulo 5

COMUNICAÇÃO

E TREINAMENTO

Capítulo 6

GESTÃO DE RISCOS

EM COMPLIANCE

Capítulo 7

DUE DILIGENCE NOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

DO SISTEMA INDÚSTRIA

Capítulo 8

CANAL DE DENÚNCIAS E INVESTIGAÇÕES INTERNAS:

ASPECTOS PRÁTICOS

Capítulo 9

O CÍRCULO DOURADO DO MONITORAMENTO NOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE:

POR QUE USÁ-LO? O QUE É? COMO UTILIZÁ-LO?

Apêndice

PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO

DE PROJETO

1

COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: VISÃO PRÁTICA DOS PAPÉIS DOS AGENTES DE GOVERNANÇA NA GESTÃO DO SISTEMA DE COMPLIANCE

Aline Faria Santos Rabelo de Azevedo

1.1

INTRODUÇÃO

O tema governança corporativa, há alguns anos, vem sendo objeto de um olhar mais cuidadoso na gestão das organizações. Inúmeras fraudes corporativas foram descortinadas, ganharam espaço constante nos meios de comunicação e dominaram as pautas da alta administração das empresas. Nesse cenário, investidores, acionistas, o mercado de capitais de uma forma geral e os órgãos de controle passaram a dedicar maior atenção às práticas de governança das organizações.

Nesse contexto, o *compliance* se insere como um relevante instrumento da governança corporativa, seja porque constitui um importante mecanismo de conformidade das organizações, seja porque, no apagar das luzes, auxilia na tomada de decisão ética pelos diversos agentes de governança.

Após abordar o conceito e algumas noções fundamentais sobre governança corporativa, o presente artigo relaciona seus princípios e algumas boas práticas reconhecidas pelo mercado, assim como o papel de um sistema de *compliance* como instrumento fundamental da boa governança. Por fim, espera-se trazer como contribuição uma visão prática das principais atribuições dos agentes de governança na implementação e gestão de um sistema de *compliance* nas organizações.

1.2

Governança corporativa: CONCEITO E NOÇÕES FUNDAMENTAIS

- Existem diversos conceitos de governança corporativa, sendo, talvez, um dos mais populares no Brasil o elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança corporativa¹: “É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

De acordo com o conceito do IBGC, a governança corporativa, portanto, envolve a noção de direcionamento e controle de uma organização, que perpassa pela estruturação de sistemas de relacionamento entre os diversos atores ou agentes de governança internos e externos (sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle da organização, bem como seus *stakeholders* ou partes interessadas, ou seja, aquelas que afetam ou são afetadas pelas decisões e pelos impactos das organizações).

¹INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. p. 20.

Outros conceitos de governança corporativa abordam o tema com outras lentes, todas podendo, no entanto, ser consideradas complementares. Nesse prisma, a governança corporativa pode ser vista ora como um sistema de “guardião de direitos” dos acionistas, ora como “estrutura de poder”, pela qual a organização é dirigida e controlada. Pode-se ainda se referir à noção de um “sistema normativo”, no sentido de dispor sobre padrões de comportamento que disciplinam a gestão das organizações ou como “sistemas de relacionamento”, tal qual o conceito do IBGC.

Na tentativa de uma síntese conceitual, Rossetti e Andrade² definem a governança corporativa como:

Um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, abrangendo:

- Propósito dos proprietários.
- Sistema de relações proprietários – conselho – direção.
- Maximização do retorno total dos proprietários, minimizando oportunismos conflitantes com este fim.
- Sistema de controle e de fiscalização das ações dos gestores.
- Sistema de informações relevantes e de prestação de contas às partes interessadas nos resultados corporativos.
- Sistema guardião dos ativos tangíveis e intangíveis das companhias.³

Para melhor compreender o conceito de governança corporativa, contudo, é necessário entender o “problema” que se propôs resolver com o desenvolvimento teórico do tema. A governança corporativa surge como uma tentativa de resposta aos “conflitos de agência” que passaram a existir nas organizações em decorrência do aumento

² Nesse sentido: ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014. p. 138-140.

³ ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014. p. 141.

da estrutura das companhias e a necessidade de modificação dos modelos de gestão. Em razão do aumento considerável do tamanho e da estrutura das corporações, com o tempo, percebe-se o afastamento dos sócios fundadores da gestão direta das empresas, abrindo-se espaço para o protagonismo dos executivos profissionais. Inúmeras razões contribuíram para isso: a revolução industrial, a expansão demográfica, as produções em massa, o aumento de demanda do mercado consumidor, os investimentos públicos, as grandes obras de infraestrutura, a transnacionalização das companhias, as fusões e aquisições, a necessidade de novos modelos de financiamento do capital e, por fim, a evolução do mercado de capitais e o sistema das sociedades anônimas – fatores que contribuíram para a mudança do cenário vigente, de acordo com Rossetti e Andrade⁴.

O sistema das sociedades anônimas, em especial, passa a revelar os conflitos de agência de maneira mais evidente. Com a abertura do capital das empresas e o ingresso de novos sócios proprietários, as companhias experimentam a pulverização da sua propriedade e uma dispersão acionária, acompanhada da necessidade de contratação de executivos profissionais para a gestão do negócio, o que representou, nas palavras de Rossetti e Andrade, um “divórcio entre a propriedade e a gestão”. Em razão desse divórcio, surgem, naturalmente, conflitos de interesses que antes não existiam quando a gestão das companhias era concentrada nas mãos de seus sócios fundadores. Esses conflitos se revelam em duas nuances: conflitos entre acionistas majoritários e minoritários e conflitos entre os acionistas proprietários e os executivos contratados.

O termo “conflito de agência” nasce da relação ou do contrato de agência existente entre os proprietários – agentes principais, outorgantes de poderes – e dos executivos contratados – agentes executores que recebem esses poderes outorgados pelos proprietários para executar ações em seu interesse, segundo os autores mencionados. Ocorre

⁴ ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014.

que, muitas vezes, os interesses tanto entre sócios majoritários e minoritários e entre proprietários e executivos podem ser dissonantes. Conflitos entre acionistas podem envolver o uso de informações privilegiadas por acionistas majoritários e a prática de nepotismo para cargos relevantes na organização, entre outros aspectos. Por sua vez, os conflitos entre acionistas e executivos passam pela figura do executivo oportunista, que, em detrimento da perenidade e sustentabilidade da empresa, se autoconcede salários e benefícios exorbitantes, utiliza bens e serviços da empresa para fins pessoais e toma decisões baseadas em benefícios em curto prazo, entre outras ações nesse sentido, conforme Rossetti e Andrade, já citados anteriormente.

Esses conflitos de agência, portanto, são as raízes para o desenvolvimento da governança corporativa, que, como mencionado anteriormente, envolvem a noção de direcionamento e controle de uma organização, perpassando pela estruturação de sistemas de relacionamentos entre os diversos atores ou agentes de governança da empresa, de forma a mitigar a ocorrência dos conflitos mencionados, bem como de outros desvios e irregularidades.

1.3

PRINCÍPIOS

DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

- A governança corporativa como um sistema de direcionamento e relacionamento das organizações se apoia em princípios, práticas e processos. Enquanto as práticas e os processos de governança devem ser customizados e adequados à realidade de cada organização, os princípios foram estabelecidos de forma a ter um alcance mais abrangente, aplicáveis a qualquer tipo ou porte de organizações,

conforme registrado pelo IBGC: “se as melhores práticas podem não ser aplicáveis a todos os casos, os princípios o são, formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança”⁵.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC enumera quatro princípios gerais da governança corporativa, a saber:

TRANSPARÊNCIA (*disclosure*)

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

EQUIDADE (*fairness*)

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

PRESTAÇÃO DE CONTAS (*accountability*)

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito de seus papéis.

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.⁶

⁵ ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014. p. 18.

⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. Ed. São Paulo: IBGC, 2015. p. 20-21.

Em síntese, os princípios preconizam que as organizações devem zelar: pela transparência, especificamente com relação aos impactos que causam nas diversas partes interessadas, indo além da disponibilização de informações que são legalmente obrigadas a divulgar; pela equidade ou justiça no tratamento de todas as partes; pela prestação de contas de seus atos de modo transparente, devendo os agentes de governança se responsabilizarem por todas as suas ações e omissões; e, por fim, pela responsabilidade corporativa, no sentido de que a organização deve ser dirigida de modo a zelar pela sua sustentabilidade em longo prazo.

Independentemente de tipo, porte, modelo de negócios, área de atuação ou estrutura de governança, os princípios podem e devem ser adotados pelas organizações, de modo a nortearem as práticas de governança que estas adotarem, em maior ou menor extensão ou profundidade.

1.4

AS BOAS PRÁTICAS

E O COMPLIANCE COMO INSTRUMENTOS FUNDAMENTAIS DA BOA GOVERNANÇA

- As “boas práticas” ou “melhores práticas” de governança visam estabelecer orientações reconhecidas pelo mercado como condutas esperadas com relação a aspectos diligentes da governança corporativa, traduzindo os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, em recomendações objetivas aos diversos agentes de governança da organização. No caso do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o IBGC deixa essa diretriz bem clara ao dispor que:

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.⁷

Existem vários guias orientativos ou documentos que estabelecem o que são consideradas boas práticas de governança corporativa ao redor do mundo, sendo relevante, contudo, destacar que as “boas práticas” de governança não constituem normas ou requisitos obrigatórios a serem seguidos pelas organizações. No Brasil, as referências de melhores práticas de governança constituem recomendações do que é considerado importante em termos de avanços na forma de governo das organizações. Cabe mencionar que muitas orientações de boas práticas até mesmo ultrapassam o que a legislação brasileira das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976) estabelece como obrigatório.

Nesse sentido, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa elucida que “este código não tem o intuito de ser um modelo rígido de boas práticas de governança, mas sim uma referência de consulta visando a uma reflexão e aplicação em cada caso”⁸. No mesmo sentido versa o Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas:

Em linha com os principais códigos de governança corporativa no mundo, o modelo do Código segue a abordagem conhecida como “aplique ou explique”. O modelo “aplique ou explique” é amplamente aceito e reconhecido internacionalmente como o que melhor se adequa a códigos de práticas de governança corporativa. Esse sistema reconhece que a prática da governança corporativa é uma jornada e não deve se

⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015. p. 20.

⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código Brasileiro de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015. p. 18.

traduzir em um modelo rígido de regramento aplicável igualmente a todas as companhias. Pelo contrário, ele é principiológico e flexível, dando às companhias a liberdade para explicar a eventual não adoção de determinada prática. O propósito do modelo “aplique ou explique” é permitir que o mercado decida se as práticas adotadas por determinada companhia são adequadas em vista dos padrões de governança do Código, do estágio de desenvolvimento da companhia e das explicações fornecidas.⁹

Um importante documento que relaciona o que são consideradas boas práticas no mercado de capitais é a Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, em seu Anexo 29-A, que passou a incluir um “Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas” a ser preenchido pelas organizações. Ainda que não seja o escopo deste trabalho aprofundar no estudo das referidas práticas para companhias abertas, vale o registro de que as mencionadas diretrizes podem ser adotadas de forma customizada pelos diferentes tipos de organização, com maior ou menor profundidade, guardadas as peculiaridades de cada negócio. A seguir, é apresentada uma síntese das principais orientações constantes no Anexo 29-A da Instrução CVM nº 480:

- a) com relação à estrutura acionária da empresa, deve-se realizar a adoção do princípio “uma ação, um voto”, significando que o capital social da companhia deve ser composto apenas por ações ordinárias;
- b) faz-se necessário incentivar o engajamento dos acionistas, publicar manuais visando facilitar e estimular a participação dos sócios nas assembleias gerais e redigir atas com clareza, de forma a permitir o pleno entendimento das discussões ocorridas nas assembleias;
- c) deve-se elaborar e divulgar uma política de resultados definida pelo conselho de administração;

⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código Brasileiro de Governança Corporativa: companhias abertas.** São Paulo: IBGC, 2015. p. 13.

- d) faz-se necessário estabelecer o papel do conselho de administração, que, sem prejuízo das atribuições legais e estatutárias, deve: definir as estratégias dos negócios, considerando os impactos das atividades da empresa na sociedade e no meio ambiente, visando à criação de valor em longo prazo; avaliar periodicamente a exposição da companhia a riscos; avaliar a eficácia do sistema de gerenciamento de riscos de *compliance*; definir os valores e princípios éticos da organização; e rever anualmente o sistema de governança corporativa, com vistas ao seu aprimoramento;
- e) com relação à composição do conselho de administração, deve-se possuir uma política que estabeleça o processo de indicação de membros e que privilegie a diversidade (de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero), bem como uma composição majoritariamente formada por conselheiros externos, com um terço de membros independentes;
- f) quanto à segregação de funções, o presidente do conselho de administração não deve acumular o cargo de diretor-presidente da companhia;
- g) é necessária a adoção de mecanismos de avaliação periódica do conselho de administração e dos seus comitês;
- h) deve-se dispor de um plano de sucessão do diretor-presidente da companhia, de forma a zelar pela continuidade da gestão;
- i) é necessária a adoção de um programa de integração de novos conselheiros, de forma que possam entender o negócio da companhia e desempenhar bem as suas funções;
- j) deve-se contar com uma política de remuneração para os membros do conselho de administração e da diretoria que esteja alinhada aos objetivos estratégicos da companhia, com foco na perenidade e na criação de valor de longo prazo;
- k) é necessária a adoção de um regimento interno disciplinando as atividades do conselho de administração que aborde, inclusive, medidas a serem adotadas em situações de conflito de interesses;
- l) deve-se dispor de práticas que permitam à diretoria da

empresa gerir os negócios da companhia com observância aos limites de risco e às diretrizes aprovadas pelo conselho de administração;

m) é necessário implementar um processo de avaliação formal do diretor-presidente e da diretoria com base no atingimento de metas de desempenho financeiro e não financeiro;

n) deve-se adotar um comitê de auditoria estatutário, independente e qualificado, com a responsabilidade de assessorar o conselho de administração no monitoramento e controle da qualidade das demonstrações financeiras, nos controles internos, no gerenciamento de riscos e no *compliance*;

o) quando instalado, o conselho fiscal deve ser dotado de recursos e suporte da administração necessários para que os seus membros possam desempenhar suas atribuições individuais de fiscalização de forma independente e efetiva;

p) faz-se necessária uma estrutura de reporte dos auditores independentes ao conselho de administração;

q) é preciso estruturar uma auditoria interna de maneira compatível com a dimensão, a complexidade e os riscos do negócio, vinculada diretamente ao conselho de administração. Em caso de terceirização dessa atividade, esta não deve ser exercida pela mesma empresa que audita as demonstrações financeiras;

r) deve-se adotar uma política de gestão de riscos e de mecanismos e controles internos;

s) é necessário dispor de um programa de integridade/conformidade (*compliance*), visando ao cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas;

t) deve-se possuir um código de conduta que promova os valores e princípios éticos da companhia, refletindo a sua identidade e cultura organizacionais;

u) é importante adotar um canal para acolhimento de críticas, dúvidas, reclamações e denúncias;

v) deve-se implementar um comitê de conduta, vinculado diretamente ao conselho de administração, encarregado da

implementação, da disseminação, do treinamento, da revisão e da atualização do código de conduta e do canal de denúncias;

w) é necessária a adoção de mecanismos para administrar situações de conflito de interesses; e

x) deve-se contar com uma política de transação com partes relacionadas, entre outras.

Apesar de as práticas anteriormente relacionadas se referirem especialmente às companhias abertas, nada impede que sejam fonte de inspiração para outras organizações. Como já afirmado, cuida-se de práticas customizáveis a depender do porte, da estrutura, da natureza da organização e da complexidade dos negócios e operações.

Além da adoção das “boas práticas”, quando se fala em governança corporativa, um ponto relevante a ser levado em consideração diz respeito à incorporação de aspectos éticos ao processo de tomada de decisão, pois de nada adianta a adoção de uma robusta estrutura ou a sofisticação de práticas de controle, caso não haja a incorporação da ética em todas as decisões da organização:

Sem a presença da ética, no entanto, o conjunto das boas práticas de governança pode não ser suficiente para evitar os desvios comportamentais e suas consequências danosas à empresa, seus sócios e à sociedade em geral. A ética se consolida na aplicação diária de valores e princípios claros, coerentemente exercitados por sócios, administradores, executivos, funcionários e terceiros.¹⁰

Ainda de acordo com o IBGC, “a adoção de boas práticas de governança corporativa deve significar também a adoção de

¹⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. p. 18.

princípios éticos e boa conduta nos negócios¹¹". Nesse sentido, o *compliance* aparece como ferramenta fundamental para o sucesso do sistema de governança corporativa da organização.

Ao discorrerem sobre os valores da governança corporativa, Rosseti e Andrade dão luz ao *compliance* como valor da governança, no sentido de "conformidade no cumprimento de normas regulamentadoras, expressa nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país"¹².

O sistema de *compliance*, segundo o IBGC, deve ser entendido como um "conjunto de processos interdependentes que contribuem para a efetividade do sistema de governança e que permeiam a organização, norteados as iniciativas dos agentes de governança no desempenho de suas funções". De fato, o *compliance*, conforme reconhece Marcos Assi, "é uma ferramenta da Governança Corporativa"¹³.

Contudo, muito além de uma simples ferramenta da governança, o *compliance*, em um espectro mais amplo, pode ser entendido como um mecanismo que auxilia a organização na tomada de decisão ética, o que passa pela reflexão quanto à própria identidade da organização. Segundo o IBGC:

Os critérios éticos fundamentam-se em princípios e valores que, por sua vez, constituem elementos da própria identidade da organização. A clareza sobre a essa identidade é fundamental para que os agentes de governança possam exercer adequadamente seus papéis, alinhando a estratégia traçada e a ética. A identidade da organização pode ser entendida como uma combinação entre sua razão de ser, aonde quer

¹¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. p. 25.

¹² ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014. p. 141.

¹³ ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017. p. 22.

chegar, o que é importante para ela e a forma como são tomadas as decisões. Uma deliberação ética é aquela que considera, em todo processo de tomada de decisão, tanto a identidade da organização quanto os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum. [...] A reflexão sobre a identidade da organização é fundamental para se desenhar o sistema de governança da organização, incluindo a elaboração de um código de conduta sobre o qual se desenvolve o sistema de conformidade (*compliance*).¹⁴

Resta claro, portanto, que além de um importante mecanismo de conformidade da organização, o *compliance* também contribui para o comportamento socialmente responsável das empresas e pelas tomadas de decisão que levem em consideração a ética e os impactos em todas as partes interessadas.

1.5

VISÃO PRÁTICA

DOS PAPÉIS DOS AGENTES DE GOVERNANÇA NA GESTÃO DO COMPLIANCE

- Apesar de perceber-se uma evolução com relação ao reconhecimento das organizações quanto à importância de um sistema de *compliance* e de boas práticas de governança corporativa, muitas empresas ainda têm dúvidas quanto à sua estruturação dentro do arcabouço da governança e o papel de cada agente na sua implementação e gestão.

¹⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. p. 16-17.

Pensando em uma estruturação prática do sistema de governança corporativa que leve em consideração o *compliance*, o IBGC elaborou um modelo que pode ser adaptado para os diferentes tipos de organização, conforme ilustração a seguir.

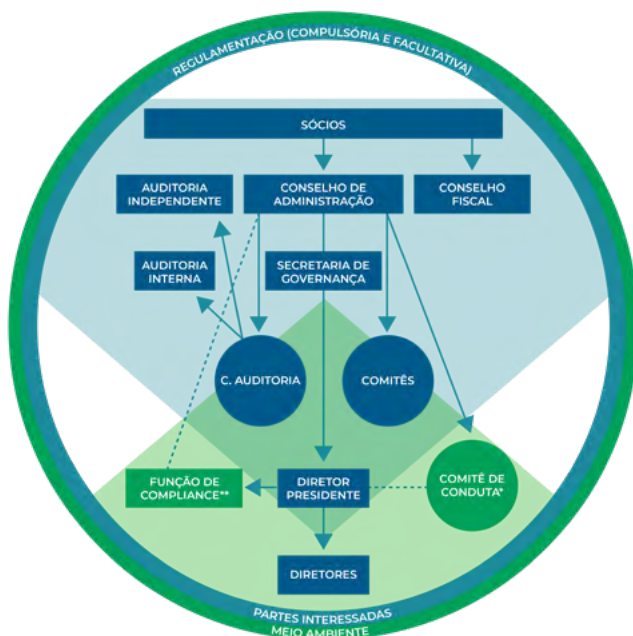


Figura 1 – Compliance no sistema de governança corporativa¹⁵
Fonte: IBGC (2017).

O primeiro ponto relevante a ser mencionado diz respeito ao fato de que, com relação ao *compliance*, não se fala em estrutura ou uma “caixinha” organizacional, mas em “função de *compliance*”. Nesse sentido, também é a norma ABNT NBR ISO 37301:2021 que, ao listar os papéis, as responsabilidades e as autoridades na gestão do *compliance* dentro de uma organização, traz a figura da “função de *compliance*”

¹⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. p. 22.

como pessoa ou grupo de pessoas responsável pela operação do sistema de gestão de *compliance*. Dito isso, resta claro que qualquer organização, independentemente do seu porte, pode contar com uma função de *compliance*. Com efeito, a complexidade da estruturação do *compliance* na organização é proporcional ao seu tamanho e à complexidade das suas operações.

Independentemente de constituir uma “caixinha” organizacional ou tratar-se de uma função exercida por pessoas dedicadas de forma exclusiva ou não para as ações de *compliance*, importante é que se tenha uma compreensão da relevância desse papel na organização. Com relação às atribuições da função de *compliance*, o IBGC destaca as que seguem:

- Coordena canais de denúncias;
- Discute o grau de exposição e a evolução dos riscos de *compliance*;
- Conscientiza a organização sobre a aderência aos princípios éticos, normas de conduta e obrigações aplicáveis, liderando o processo de disseminação da cultura de *compliance*;
- Executa o monitoramento integrado das atividades de *compliance*;
- Colabora na elaboração do plano de treinamento para todos os colaboradores e partes interessadas;
- Coordena iniciativas de comunicação voltadas a disseminar o tema pela organização;
- Coordena a realização de controles e testes para verificar a aderência às políticas e aos procedimentos da organização;
- Colabora no processo de investigação de irregularidades, com amplo acesso a documentos e informações de diferentes áreas da organização, de acordo com a política aprovada pelo conselho de administração;

- Sugere, em conjunto com o comitê de conduta, a aplicação de sanções previstas na política de consequências;
- Participa das reuniões do comitê de conduta; e
- Assegura que sanções determinadas sejam aplicadas¹⁶.

No entanto, a implementação, a gestão, e mais ainda, a efetividade de um sistema de *compliance* não dependem unicamente das atribuições da função de *compliance*. Muito pelo contrário, todos os demais agentes de governança possuem papel relevante nesse tema, pois “o sistema de *compliance* não é somente responsabilidade exclusiva de um gestor ou área específica, mas de todos os agentes de governança da organização”¹⁷.

De forma a contribuir com uma visualização prática das atribuições dos agentes de governança nos seus papéis gerais e na gestão do sistema de *compliance*, elaborou-se o quadro a seguir, utilizando-se como referência as obras já citadas de Rossetti e Andrade e do IBGC (“Compliance à luz da governança corporativa”).

Quadro 1 – Papéis dos agentes de governança na gestão do *compliance*

Agente de governança
Sócios (Assembleia geral)
Funções gerais ¹
• É o órgão soberano da organização; • Delibera sobre questões de relevância maior: prestação de contas dos administradores, destinação de resultados, estrutura, emissões e reduções do capital, operações de alto impacto como fusões, aquisições, cisões;

¹⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo - SP: IBGC, 2017. p. 25.

¹⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo - SP: IBGC, 2017. p. 21.

- Reforma estatutos;
- Elege administradores; e
- Elege o conselho fiscal.

Papel na gestão do sistema de *compliance*²

- Escolhe os membros do conselho de administração (ou da diretoria, quando não existir conselho), levando em consideração a competência técnica, a experiência e os aspectos relativos à ética e reputação.

Agente de governança

Conselho de administração

Funções gerais

- É o órgão guardião dos interesses dos sócios;
- Elege e avalia o desempenho da diretoria-executiva;
- Homologa e monitora a estratégia de negócios;
- Homologa e acompanha políticas nas áreas funcionais;
- Define a expectativa de resultados e acompanha a sua efetivação;
- Define a criação e constituição de comitês;
- Escolhe e contrata a empresa de auditoria independente; e
- Define a constituição do comitê de auditoria.

Papel na gestão do sistema de *compliance*

- Zela para que o sistema de *compliance* seja coerente com a identidade da organização;
- Assegura a disseminação de padrões de conduta e comportamento ético em todos os níveis da organização;
- Aprova e apoia o sistema de *compliance* da organização com a definição dos papéis e das responsabilidades, assegurando a segregação de funções;
- Ratifica a escolha do responsável pela função de *compliance* (ou designa-o, se for o caso) e assegura a ele autoridade para agir de forma independente;

¹ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014. p. 258.

²INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo - SP: IBGC, 2017. p. 21-29

- Certifica-se de que haja recursos necessários para que as atividades relacionadas ao sistema de *compliance* sejam exercidas adequadamente;
- Aprova e apoia a implementação do código de conduta, dos canais de denúncias, do comitê de conduta e das políticas relacionadas ao sistema de *compliance*.
- Aprova a matriz de riscos desenvolvida pela diretoria, assegurando que o mapeamento regulatório e todas as atualizações sejam contemplados;
- Aprova a verificação da efetividade do sistema de *compliance*, que pode se dar eventualmente por processo de certificação, avaliações externas ou outras metodologias de verificação independente;
- Indica um comitê especial (que inclua especialistas externos e ao menos um membro do conselho de administração), de acordo com regras previstas, para conduzir investigações independentes, quando houver risco ou evidência de violação envolvendo a diretoria e membros do próprio conselho de administração;
- Define, de forma exemplar, com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização;
- Monitor o cumprimento de responsabilidades legais ou definidas pela organização em políticas internas, com destaque para o código de conduta;
- Monitora os resultados dos canais de denúncia e as decisões do comitê de conduta;
- Zela para que os indicadores de avaliação do sistema de *compliance* sejam utilizados para melhoria contínua dos processos; e
- Avalia se o treinamento sobre a cultura e o sistema de *compliance* é eficiente para conscientizar o público-alvo³.

Agente de governança

Diretoria executiva

Funções gerais

- Interage com o conselho de administração e executa as diretrizes;
- Exerce a gestão dos negócios e das áreas funcionais da companhia;
- Define a estratégia e os planos operacionais, submetendo-os à homologação do conselho de administração;

³INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, SP: IBGC, 2017. p. 23-24

- Presta informações ao conselho de administração: resultados, riscos e oportunidades; e
- Produz demonstrações patrimoniais e de resultado, responsabilizando-se pela sua auditoragem interna e pela sua integridade.

Papel na gestão do sistema de *compliance*

- Coloca em prática o plano estratégico da organização e implementa todos os processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados à *compliance* e gestão de riscos;
- Assegura que a organização esteja em total conformidade com os dispositivos legais e demais políticas internas a que está submetida, liderando pelo exemplo; e
- Em conjunto com o conselho de administração, deve a diretoria:
(I) passar a mensagem de que as normas internas, as leis e os regulamentos aplicáveis valem para todos; (II) identificar os riscos a que a organização está sujeita, descortinar os recursos adequados para preveni-los ou mitigá-los, avaliar a probabilidade da sua ocorrência e de seu impacto, incluindo aspectos intangíveis, e (III) garantir que as medidas disciplinares apropriadas sejam aplicadas nos casos de violação do código de conduta.

Agente de governança

Comitê de auditoria

Funções gerais

- É o órgão de assessoramento do conselho de administração;
- Acompanha e avalia o ambiente e controle: auditoria externa e interna;
- Identifica, avalia e analisa riscos relevantes da companhia; e
- Supervisiona a elaboração dos relatórios financeiros.

Papel na gestão do sistema de *compliance*

- Avalia o cumprimento de leis, normas e regulamentos;
- Avalia o comprometimento da diretoria na busca pela conformidade

com a regulamentação e legislação;

- Acompanha a atuação de órgãos reguladores e de supervisão;
- Avalia com o conselho de administração a necessidade de comunicar órgãos reguladores e fiscalizadores do não cumprimento de leis, normas e regulamentos;
- Acompanha as investigações de desvios; e
- Revisa periodicamente políticas e procedimentos de compliance.

Agente de governança

Conselho fiscal

Funções gerais

- É a instância de apoio aos sócios;
- Fiscaliza os atos dos administradores;
- Opina sobre o relatório anual de administração;
- Analisa e omite opinião sobre demonstrações financeiras;
- Acompanha o trabalho dos auditores independentes; e
- Denuncia irregularidades e fraudes.

Papel na gestão do sistema de *compliance*

- Denuncia erros, fraudes ou crimes identificados no exercício das suas funções.

Agente de governança

Auditoria interna

Funções gerais

- Organiza o ambiente interno de controle;
- Interage e contribui com o sistema de auditoria estabelecido pela assembleia geral e pelo conselho de administração;

- Implanta sistemas de controle e de auditoria, abrangendo todos os processos, as práticas e as rotinas internas; e
- Exige que os relatórios contábil-financeiros sejam (I) aderentes às leis e regulamentos aplicáveis às obrigações da companhia, (II) confiáveis, abrangentes e oportunos.

Papel na gestão do sistema de *compliance*

- Reporta-se ao conselho de administração (diretamente ou pelo comitê de auditoria);
- Verifica se processos, políticas e transações estão em conformidade com os controles e as regras e se estão funcionando de forma efetiva; e
- Aperfeiçoam os controles internos, as normas e os procedimentos estabelecidos pela organização, tendo papel relevante na investigação de irregularidades e na detecção de falhas nos controles internos ou fraudes.

Agente de governança

Auditoria independente (externa)

Funções gerais

- Verifica a conformidade no cumprimento de disposições legais;
- Audita as demonstrações econômico-financeiras; e
- Verifica se as demonstrações de resultado refletem adequadamente a realidade da sociedade

Papel na gestão do sistema de *compliance*

- Desempenha papel importante para a eficácia do sistema de *compliance*;
- Tem como principal objetivo aumentar o grau de confiança nas demonstrações financeiras elaboradas pela organização; e
- Analisa: as práticas contábeis da organização; os principais fatores de risco, incluindo sociais, ambientais e de *compliance*; fraudes e atos ilegais; e existência de deficiências relevantes nos controles internos.

Agente de Governança

Comitê de conduta (ou comitê de ética)⁴

Funções Gerais

- É o comitê de assessoramento ao conselho de administração;
- Conta com a participação do profissional de *compliance* e de executivos de áreas-chave da organização, entre outros;
- Reporta-se ao conselho de administração; e
- Deve possuir grau de autonomia previsto em regimento interno aprovado pelo conselho.

Papel na gestão do sistema de *compliance*

- Converte princípios e valores escolhidos em normas sobre condutas admitidas e não admitidas;
- Coordena as investigações de fraudes ou irregularidades e recomenda penalidades;
- Administra conflito de interesses;
- Supervisiona atividades relacionadas ao canal de denúncias;
- Em conjunto com o profissional ou a área responsável pelo *compliance*, fica encarregado de orientar a elaboração de políticas e procedimentos relacionados ao sistema de *compliance*; e
- Identifica oportunidades de melhoria.

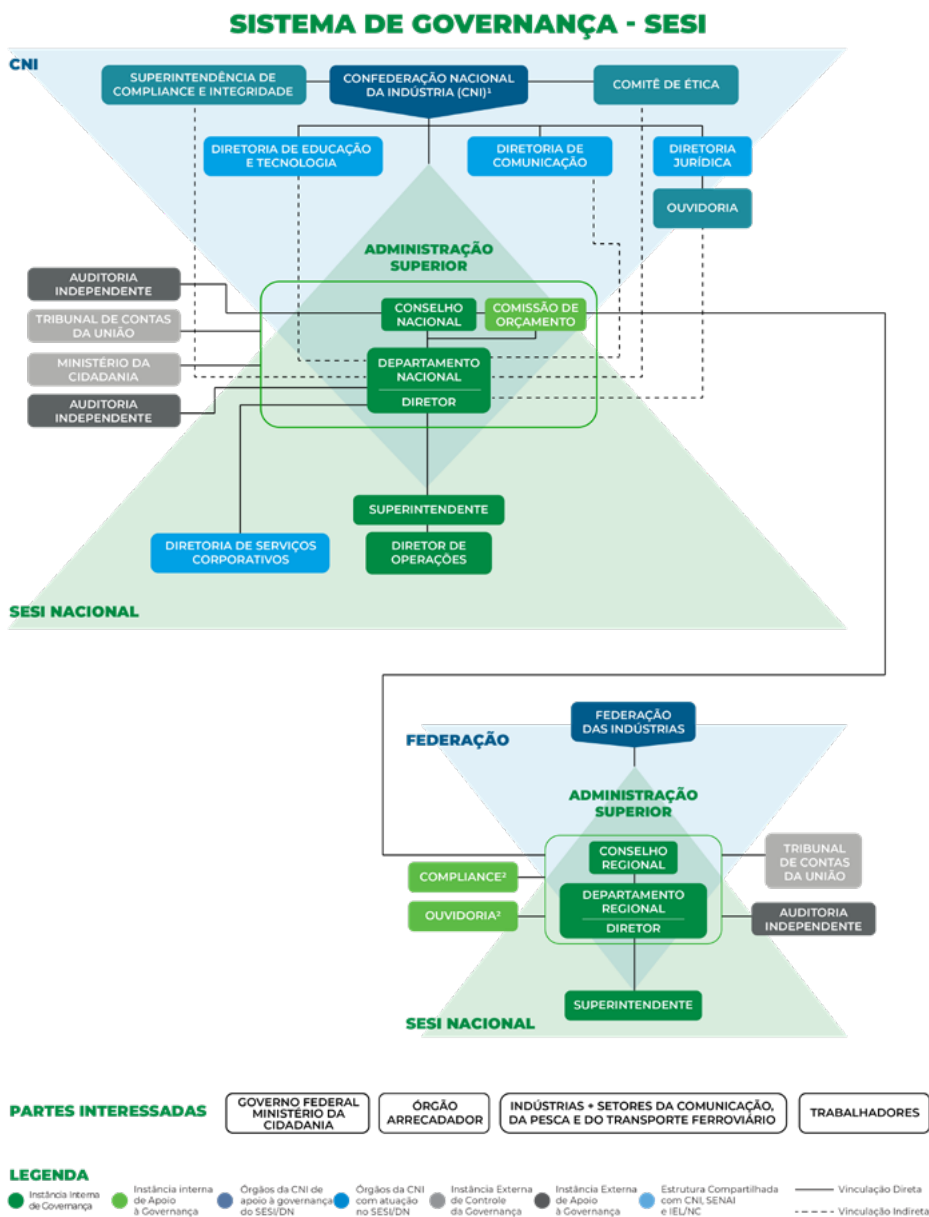
Fonte: IBGC (2017); Rossetti e Andrade (2014).

⁴As atribuições do Comitê de Conduta aqui especificadas tiveram como fonte a obra do IBGC "Compliance à luz da governança corporativa", já citada.

Com relação às áreas operacionais, segundo o IBGC, a estas cabem diversas atividades. Como início, destaca-se o relevante papel que desempenham na gestão de riscos da empresa, incluindo os de *compliance*. As áreas operacionais figuram como a “primeira linha de defesa da organização”, sendo responsáveis pelos controles primários. Pode-se afirmar que são os responsáveis operacionais pelo sistema de *compliance*, pois lidam diretamente com a execução dos processos, devendo controlar e garantir o cumprimento de normas que incidem sobre as atividades da empresa. Além disso, devem monitorar as operações e a execução das atividades e identificar as mudanças nas leis e nas regulamentações, sendo, também, os responsáveis pela implementação de controles e pela proposição de melhorias.

Por fim, analisando as atribuições anteriormente relacionadas e as estruturas de governança do Sistema Indústria, percebe-se que os papéis designados ao Conselho de Administração podem ser exercidos pelos Conselhos do Sesi e do Senai e os da Diretoria-Executiva, pelos diretores ou superintendentes dessas entidades, conforme o caso. As demais instâncias também são perfeitamente alocáveis na estrutura de governança dessas entidades, merecendo destaque o modelo de governança adotado pelo Departamento Nacional do Sesi, conforme imagem representativa do diagrama de governança da organização disponível no seu Portal da Transparência¹⁸:

¹⁸ Ver mais em: <https://www.portaldaindustria.com.br/sesi/canais/transparencia/estrutura-competencias-e-legislacao/diagrama-de-governanca/>. Acesso em: 10 jan. 2022.



¹ Conforme Estatuto da CNI Art.17 – Integram a estrutura básica da CNI os seguintes órgãos: Conselho de Representantes, Diretoria e Conselho Fiscal.

² A vinculação da Ouvidoria e do Compliance nos Departamentos Regionais pode variar devido a sua autonomia administrativa.

Figura 2 – Sistema de governança - Sesi
Fonte: Portal de Transparência Sesi.

Inspirado nas boas práticas de governança corporativa do IBGC e seguindo um modelo muito semelhante ao sugerido pelo referido instituto, as instâncias de governança do Departamento Nacional do Sesi revelam boas práticas a serem seguidas pelos demais Departamentos Regionais.

1.6

CONCLUSÃO

- O ambiente de negócios vem se transformando e, cada vez mais, exige das organizações a adoção de boas práticas de governança corporativa. Além das dificuldades inerentes ao ambiente de negócios a cada dia mais competitivo, desafios relacionados a aspectos de integridade, sociais e ambientais se fazem cada vez mais presentes nas pautas das organizações.

Desde o seu desenvolvimento teórico até os dias atuais, a governança corporativa vem pautando diversas práticas a serem adotadas pelas empresas que pretendem ser perenes e sustentáveis. Partindo de um cenário inicial de organização formal de estruturas e controles, a governança hoje demanda uma relação cada vez mais próxima com os diversos *stakeholders* da organização e pauta assuntos como sustentabilidade, integridade, ética, diversidade, entre outros.

Nesse contexto, o *compliance* se apresenta como uma ferramenta de inestimável valor para auxiliar a organização a materializar essa visão ampliada da governança corporativa. Com efeito, além da conformidade básica da organização, o *compliance* hoje é considerado instrumento para a tomada de decisão ética e transita justamente

por todas essas pautas da governança, levando em consideração os impactos das decisões da empresa nas suas partes interessadas.

Importante, contudo, é compreender que governança corporativa e *compliance* não são temas que podem ser conduzidos na organização por atores isolados. É necessário que todos os agentes de governança compreendam seus papéis e suas responsabilidades e que estejam preparados para a jornada de integridade da empresa.

CASE

Vimos que o Programa de Integridade ou *Compliance*, como um importante instrumento da Governança Corporativa, constitui um conjunto de mecanismos, processos e procedimentos, destinados à prevenção, detecção e remediação de irregularidades. Analisando as práticas de Governança Corporativa e *compliance* das entidades do Sistema S, em especial do seu Departamento Regional, é preciso refletir sobre os seguintes aspectos: a estrutura de Governança Corporativa da sua organização aloca adequadamente as instâncias responsáveis pelo Programa de Integridade ou *Compliance*? Os papéis dos agentes de governança corporativa estão formalmente estabelecidos no que se refere às principais atribuições atinentes ao *Compliance*?

Quanto aos pontos de reflexão, deve-se analisar o diagrama de governança da entidade e identificar a alocação adequada para:

- a) a função de *compliance*, de forma a garantir sua independência e autonomia;
- b) o comitê de ética (ou de integridade ou *compliance*), com a participação de membros da alta administração;
- c) o comitê de riscos e o comitê de auditoria como instâncias estatutárias de apoio aos Conselhos do Sesi e SENAI (analisar a possibilidade de alteração dos regimentos dos Conselhos).

REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código Brasileiro de Governança Corporativa: companhias abertas. São Paulo: IBGC, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código de melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Compliance à luz da governança corporativa. São Paulo: IBGC, 2017.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014.

PROGRAMAS DE INTEGRIDADE: UMA INTRODUÇÃO AO COMPLIANCE

Viviane Silva Ribeiro

2.1

INTRODUÇÃO

- Por muito tempo, o “resultado financeiro” esteve ligado ao fator de sucesso de uma organização e continua sendo uma das principais preocupações de acionistas nos tempos atuais. Porém, observamos que, com as constantes mudanças culturais de mercado, tecnológicas, legais e ambientais, por exemplo, começaram a surgir outros atores nesse meio, tão relevantes quanto o resultado financeiro alcançado. Uma das grandes mudanças nesse cenário reside no fato de o resultado financeiro de uma empresa não poder ser obtido sem que sejam observadas as conformidades legais, sociais e ambientais, dentro e fora do seu ambiente organizacional.

Existem outros fatores envolvidos na lucratividade e que passam a ser extremamente relevantes para as organizações, podendo afetar, significativamente, a forma como essa empresa terá ou não sucesso. Lucrar descumprindo a legislação, praticando atos de corrupção, prejudicando o meio ambiente, contratando mão de obra análoga à escravidão e mão de obra infantil, permitindo situações que prejudicam a dignidade humana, entre outras ações, são alguns exemplos de como a integridade de uma empresa pode ser afetada e a continuidade dos seus negócios, colocada em risco.

Da mesma forma, as entidades sem fins lucrativos e o governo precisam estar atentos a fatores que possam colocar em xeque sua integridade quanto à gestão dos recursos recebidos.

Isso também ocorre com as entidades do Sistema S (SENAI, SENAC, Sesi, SESC e SENAR), que possuem um papel social importante, pois promovem serviços de educação profissionalizante, saúde, lazer e cultura para a sociedade e precisam estar atentas às questões que envolvem a conformidade da organização, principalmente por receberem recursos parafiscais, estando submetidas à fiscalização contínua do Tribunal de Contas da União (TCU).

2.2

CONTEXTUALIZANDO

O COMPLIANCE: ORIGEM, CONCEITOS E FUNDAMENTOS

- Em 2016, após uma auditoria de levantamento sobre a transparência no Sistema S, o TCU emitiu o Acórdão nº 699/2016-TCU-Plenário, recomendando às entidades do Sistema S que ampliassem a transparência em: divulgação de dados sobre receitas e despesas;

demonstrações contábeis; licitações; contratos; transferências de recursos a federações e confederações, bem como atendimento ao público em geral.

A partir desse acórdão, iniciou-se, no Sistema S, um movimento no sentido de promover mecanismos que estabelecessem maior transparência das entidades com relação aos recursos recebidos, inclusive instituindo auditorias internas, controle interno e programas de *compliance*.

A palavra *compliance* é originária do inglês “*to comply*” e significa “estar em conformidade”. Contudo, o termo tem um significado muito mais amplo e abrangente, indo além da própria conformidade que o nome sugere.

Trata-se de um programa composto por pilares que, se bem aplicados, são capazes de promover a segurança do cumprimento legal para além da conformidade com leis e regras internas. Ademais, aborda-se uma gestão de continuidade do negócio e os fatores que podem afetar a sua estabilidade e até mesmo o seu crescimento, como dano à imagem e à reputação e penalizações por descumprimento de legislação, gerando perdas financeiras por falta de gestão de riscos, envolvimento com atos de corrupção e fraude em demonstrações contábeis.

O estabelecimento de medidas de combate à corrupção e a adoção de mecanismo de *compliance* nasceram após escândalos de corrupção nos Estados Unidos (EUA), no ano de 1972, com o famoso caso de Watergate, que culminou na renúncia do então presidente Richard Nixon. Em 1977, foi aprovado o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) – primeira legislação anticorrupção estrangeira aprovada –, que se divide em dois capítulos: anticorrupção e registros contábeis, e controles internos.

Outras importantes legislações internacionais que têm como objetivo o combate à corrupção, o aprimoramento da governança corporativa e a prestação de contas – além do incentivo às boas práticas de compliance – são o *U.K. Bribery Act* (UKBA) do Reino Unido, promulgado em 2010 após a assinatura da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, aprovada no âmbito da Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) e a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002, elaborada com a finalidade de tentar evitar a fuga de investidores após diversos escândalos de fraudes contábeis envolvendo grandes empresas dos Estados Unidos, o que deixou um cenário de desconfiança sobre investimentos no país.

No Brasil, a adoção de programas de *compliance* começou a se estabelecer após a aprovação da Lei nº 12.846/2013¹, conhecida como Lei Anticorrupção, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. A lei foi aprovada num cenário de pressão externa de outros países e diante de protestos nacionais contra a corrupção.

Essa lei utiliza a nomenclatura “integridade”, no seu artigo 7º, parágrafo VIII, para se referir a mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidade e à aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica.

Pela primeira vez, a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade são considerados atenuantes na aplicação de sanções administrativas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos na Lei nº 12.846/2013.

¹ BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 19 dez. 2021.

Em 2015, a Lei nº 12.846/2013 foi regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015², que estabeleceu, no artigo 5º, parágrafo 4º, que a pessoa jurídica que apresentar, na sua defesa, informações e documentos referentes à existência e ao funcionamento de programa de integridade, será examinada pela comissão processante para que seja feita a dosimetria das sanções aplicadas.

A percepção da corrupção no mundo ainda se destaca fortemente e os índices no Brasil não avançaram nos últimos anos: tivemos uma pontuação de 38/100, ocupando a posição 94 entre os 180 países pesquisados em 2021. Existem poucas iniciativas para conscientização da população sobre o seu papel na reversão desse cenário. Na Figura 1, a seguir, observamos o mapa do Índice da Percepção da Corrupção no mundo, divulgado pela ONG Transparência Internacional³ em 2020. As cores mais escuras representam um maior Índice de Percepção da Corrupção naquele país.

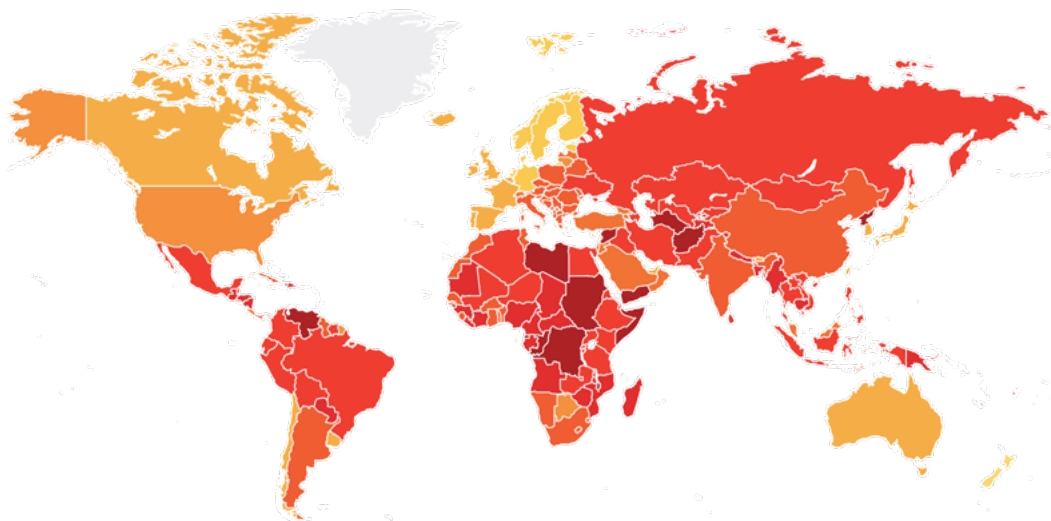


Figura 1 – Mapa da percepção da corrupção no mundo
 Fonte: Transparência Internacional (2021).

² BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: 19 dez. 2021.

³ TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Índice da percepção da corrupção 2021. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em: 19 dez. 2021.

Muito mais do que evitar multas, a sistematização de programas de *compliance* traz diversos benefícios para as empresas, como: aumento de eficiência operacional; vantagem competitiva; integridade civil e criminal; redução na incidência de fraudes; ausência de riscos legais, financeiros e de reputação e imagem que possam desvalorizar a marca, aumentando a segurança na tomada de decisões; melhoria do clima organizacional; fortalecimento da cultura ética, bem como ganhos para os colaboradores, que sentem maior satisfação e orgulho de trabalhar em uma organização íntegra.

Em termos de normatização, atualmente, está em vigor a ABNT NBR ISO 37301⁴, edição de 03/06/2021, que estabelece os requisitos e as orientações para implantação de um sistema de gestão de *compliance*. Essa norma especifica requisitos e orientações sobre o sistema de gestão de *compliance* e as práticas recomendadas, podendo estas ser adaptadas a qualquer tipo de organização.

A Figura 2, a seguir, apresenta os elementos comuns de um programa de *compliance*, com objetivos e princípios que se relacionam, dentro de um contexto, a um ciclo de gestão e desenvolvimento contínuo, semelhante ao ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

⁴ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301 – Sistemas de Gestão de Compliance**. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.



Figura 2 – Elementos de um sistema de gestão de compliance
Fonte: ABNT (2021).

2.3

PILARES DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Um programa de *compliance*, geralmente, baseia-se em nove pilares, geridos por uma área ou um comitê, ou é dividido entre os departamentos e as funções da organização, o que varia de acordo com sua estrutura e seu tamanho.

Cada pilar tem uma função importante dentro do programa de *compliance* e, por isso, deve ser implementado, considerando o contexto da organização em relação ao ambiente interno e externo, à cultura organizacional e aos objetivos e princípios que irão nortear os resultados desejáveis.



Figura 3 – Pilares de um programa de *compliance*
 Fonte: Adaptado de www.lec.com.br.

Os pilares são mecanismos de controle adotados de forma sistemática e documentada, podendo ser utilizados *softwares*, formulários, políticas, manuais, entre outros meios, com a finalidade de prevenir e identificar os riscos e tratá-los. Os riscos estão associados a vários fatores e ao negócio, razão pela qual cada organização tem formas diferentes de atuação. Porém, é importante ressaltar que o *compliance* precisa fazer parte da cultura organizacional e que as políticas internas servem apenas para guiar essa condução. Em suma, podemos contextualizar brevemente cada pilar da seguinte forma:

1. Comprometimento da alta administração: É a base fundamental de um programa de *compliance*. Por isso, é o primeiro pilar, sem o qual todos outros teriam dificuldades em ser aplicados efetivamente. A alta administração deve estar consciente de que seu papel no programa de *compliance* é essencial. É seu dever apoiar, prover recursos, assegurar, comunicar e promover melhorias no programa de *compliance*. A alta administração deve estar comprometida e ser exemplo dentro e fora da organização, o famoso *Tone at the Top*.



2º Avaliação de riscos:

Os riscos fazem parte de qualquer negócio e podem afetar os objetivos negativamente. A diferença é como os tratamos. Por isso, uma avaliação de riscos sólida permite que as organizações se previnam de resultados indesejados. Esse é um dos pilares mais importantes dentro do programa de *compliance* e é recomendado que seja o primeiro a ser implementado. A avaliação de riscos deve prevenir ou reduzir efeitos indesejados no alcance dos resultados do negócio e do programa de *compliance*. A avaliação de riscos deve considerar os fatores de probabilidade e impacto, criticidade dos riscos, resposta aos riscos e plano de ação, quando aplicável. A ABNT NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos estabelece as diretrizes necessárias para esse processo.



3º Código de conduta e políticas de *compliance*:

O código de conduta deve refletir os valores, os propósitos e a cultura da organização, sempre primando pela orientação do que se espera do



comportamento no ambiente de trabalho. As políticas de *compliance* devem abranger temas relacionados a conflito de interesses, combate à corrupção e medidas disciplinares no caso de descumprimento das referidas políticas, por exemplo. Devem, ainda, ser relacionadas aos riscos detectados como forma de aprimorar os controles.

4 ° **Controles internos:** Ao se avaliar os riscos, devem ser adotados mecanismos de controles internos para mitigar o impacto ou a probabilidade. Os controles internos devem ter a complexidade requerida e o seu custo não pode ser superior ao benefício. É importante ressaltar que o controle interno é responsabilidade da área executora do processo e não da função de *compliance*.



5 ° **Comunicação e treinamento:** A comunicação do programa de *compliance* deve ser ampla e acessível a todos os níveis da organização. Os treinamentos nas políticas de *compliance* e código



de conduta devem ser realizados periodicamente e medidos para garantir a sua eficácia.

6º Canais de denúncia:

Devem ser estabelecidos canais de comunicação entre os diversos públicos da organização para denúncias de fraude e de corrupção, desvios e condutas inadequadas. O sigilo deve ser preservado e o denunciante deve ser protegido quanto à retaliação. Políticas devem ser adotadas para garantir o anonimato, a não retaliação e a conformidade do processo.



7º Investigações internas:

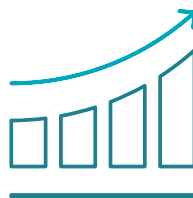
Ao tomar conhecimento de qualquer tipo de desvio, a organização deve promover uma investigação interna, com a finalidade de averiguar a procedência e apuração de responsáveis. Também devem ser promovidas ações para evitar reincidências dos atos.



8 **Due diligence de integridade (DDI):** A diligência devida de integridade deve ser praticada para conhecer melhor com quem a organização se relaciona, sejam terceiros, clientes ou colaboradores, incluindo conselheiros e diretoria. Devem ser levados em consideração tanto os riscos relacionados quanto a forma como isso impacta a imagem e os negócios da organização, inclusive a prevenção da corrupção e a lavagem de dinheiro.



9 **Monitoramento e auditoria:** Para uma boa gestão do programa de *compliance* é necessário que sejam monitoradas a efetividade das ações, por indicadores e metas que auxiliem a análise e tomada de decisão. Também devem ser realizadas auditorias periódicas do programa de *compliance* para análise da eficácia, identificação de melhorias e correção de desvios. Os resultados dos monitoramentos e das auditorias devem ser submetidos à análise crítica da alta administração.



Cada pilar tem o seu papel fundamental no programa de *compliance* e, por isso, quando bem estruturados, trazem grandes contribuições à governança corporativa e a toda a cadeia de gestão organizacional. Para ilustrar a visão dos pilares do programa de *compliance* de forma didática, estabelecemos, na Figura 4 a seguir, a estrutura de uma edificação, cuja base fundamental é composta pelo primeiro pilar – o suporte da alta administração –, sem o qual o programa não conseguirá sustentar os demais pilares. As colunas foram feitas com os pilares de avaliação de riscos, código de conduta e políticas de *compliance*, controles internos, comunicação e treinamento, canais de denúncia, investigações internas e *due diligence* de integridade.

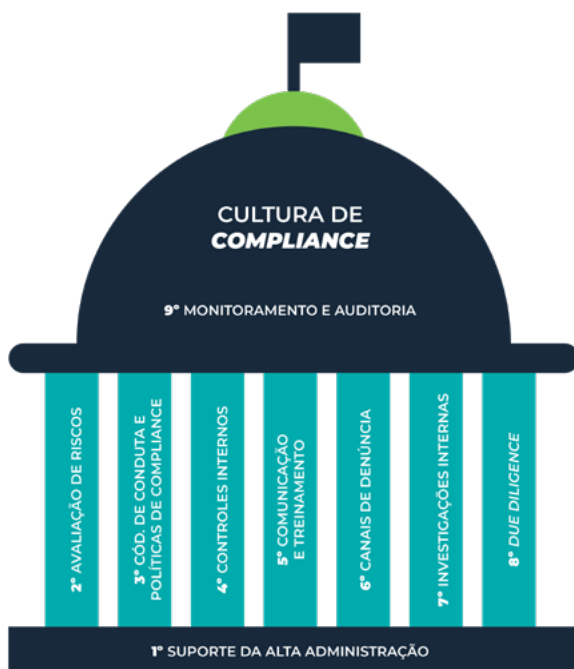


Figura 4 – Pilares de um programa de *compliance*
 Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Na cobertura estão o monitoramento e a auditoria, que têm o papel de verificar se todos os pilares estão sendo executados. Cabe à função de *compliance*⁵ realizar a gestão dos pilares e reportar à alta administração os resultados das auditorias, as oportunidades de melhoria e as ações corretivas.

2.4

CONCLUSÃO

Estar em *Compliance* é muito mais do que, simplesmente, cumprir leis e normas. É uma cultura de respeito, ética e integridade, que promove resultados benéficos para a organização, o governo e a sociedade. Espera-se que o presente artigo auxilie o Sistema Indústria nesta jornada de conhecimento e aprendizado por uma mudança cultural que permita vivenciar uma sociedade mais justa para todos.

Não se teve a pretensão de propor um programa de integridade estanque, que deva, obrigatoriamente, estabelecer todos os pilares explorados no artigo. Como ver-se-á ao longo desta publicação, não há uma fórmula matemática que possa ser indistintamente aplicada por toda e qualquer empresa. Isso ocorre porque se deve, preponderantemente, considerar a cultura ética corporativa, as necessidades e a realidade das nossas empresas, o apetite ao risco de cada uma, entre tantos outros fatores que transformam o programa de integridade em um instrumento único de formalização e cumprimento do compromisso ético dos Conselhos e Departamentos Nacionais e Regionais do Sesi e do SENAI.

⁵ "Função de *compliance* é uma pessoa dedicada (*compliance officer*) ou um comitê de *compliance* responsável pela gestão de *compliance* no dia a dia. A função de *compliance* trabalha em conjunto com a gestão e deve estar livre de conflitos de interesse para cumprir o seu papel". ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301 – Sistemas de Gestão de Compliance**. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

CASE

Partindo da concepção global de *compliance* e de programa de integridade, no seu entendimento, quais as razões que levam as empresas – apesar de adotarem as ferramentas de um programa de *compliance* e/ou sistemas de integridade, como o código de conduta ou conduta ética – a ainda se envolverem em escândalos e situações que violam os princípios e valores que pregam?

Respostas/ Pontos de reflexão

- Qual a cultura e os valores da empresa? O programa de integridade está de acordo com essa cultura e esses valores?
- Como foi o processo de construção do programa de integridade e de suas ferramentas? Contou com a participação da alta administração e dos colaboradores?
- O programa de integridade foi amplamente divulgado? Investiu-se em ações de comunicação, sensibilização e capacitação?
- Foi desenvolvida a gestão de riscos antes mesmo da implementação do programa? O programa está conectado com a gestão de riscos da empresa?
- Quais os cuidados estão sendo tomados com relação ao relacionamento com terceiros/ parceiros? Foi implementada uma política e uma ferramenta de DDI?

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 37301 – Sistemas de Gestão de Compliance. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 19 dez. 2021.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: 19 dez. 2021.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Índice da percepção da corrupção 2021. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em: 19 dez. 2021.

O COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO COMO PILAR FUNDAMENTAL DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Aline Faria Santos Rabelo de Azevedo
Cristine Aparecida Muniz Menezes

3.1

INTRODUÇÃO

- Desde a edição da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, os setores público e privado brasileiros vêm se dedicando à implantação de programas de integridade, que em última análise, visam à conformidade geral da organização, bem como à prevenção e detecção da prática de fraudes e atos ilícitos.

A adoção de um programa de integridade percorre a implementação de alguns pilares básicos, tais como comprometimento da alta direção, análise de riscos, estabelecimento de um código de ética, políticas e procedimentos internos, realização de diligências prévias à contratação de terceiros (*due diligence*), implantação de um canal de comunicação

para recebimento de denúncias, comunicação e treinamento sobre o programa, auditoria e monitoramento contínuo, entre outros aspectos, apontados por diversas referências doutrinárias, manuais práticos e cartilhas.

Apesar de existirem diferentes referências quanto aos pilares fundamentais de um programa de integridade, um pilar sobre cuja importância não há divergência, refere-se ao comprometimento da alta administração da organização. Seja nas referências doutrinárias, na legislação, nos manuais ou cartilhas, o comprometimento da alta administração aparece, de forma unânime, como ponto central para a implementação e efetividade de um programa de integridade. Conforme destaca Carolina Gazoni, “são muitos os autores e muitas as referências que afirmam: não existe *compliance* efetivo sem o comprometimento da alta administração para que seja seguido e cumprido”¹.

O presente artigo busca ressaltar a importância do comprometimento da alta administração como pilar fundamental dos programas de integridade, abordando de forma prática algumas ações que podem ser adotadas por ela, de forma a materializar esse importante elemento dos programas de integridade.

3.2

COMPROMETIMENTO

DA ALTA ADMINISTRAÇÃO COMO PILAR DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE: REFERÊNCIAS NORMATIVAS E DOUTRINÁRIAS

Diversas são as fontes que elencam o comprometimento da alta administração como o primeiro pilar de um programa de integridade.

¹GAZONI, Carolina. Pilar 1: tone from the top: comprometimento e suporte da alta administração. In: CUNHA, Matheus; EL KALAY, Márcio. (org.). **Manual de compliance: compliance mastermind**. São Paulo: LEC, 2019. v. I, p. 89.

Na legislação brasileira, o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, regulamentador da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção Empresarial, ao enumerar os parâmetros para avaliação de um programa, expressamente dispõe que:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;

No âmbito das cartilhas e dos manuais orientativos para implementação de programas de integridade ou de *compliance*, como também são conhecidos, a importância do comprometimento e do suporte da alta direção também ganha destaque. A Controladoria-Geral da União (CGU), pela publicação “Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas”², orienta a estruturação do programa em cinco pilares, tendo como primeiro pilar o comprometimento e apoio da alta direção:

1º: Comprometimento e apoio da alta direção

O apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento a uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade.

Ao recomendar que as empresas levem em consideração as particularidades específicas dos seus modelos de negócios na implementação dos programas de compliance, o Conselho

² BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de Integridade:** diretrizes para empresas privadas. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021.

Administrativo de Defesa Econômica (Cade), no “Guia: programas de *compliance*”³ reconhece o pilar comprometimento como um ponto comum para todas as empresas, na implementação de programas robustos:

Não é demais destacar, mais uma vez, que os programas de *compliance* concorrencial são sempre e todas as vezes dependentes de características particulares das organizações que irão implementá-los. Não obstante, tais programas devem buscar a incorporação de características gerais e comuns consideradas essenciais para a sua eficiência e robustez, que serão apresentadas de forma sistemática no item 3.2.1. [...]

3.2.1.1 Comprometimento

O comprometimento genuíno da entidade é a base de sustentação de qualquer programa bem-sucedido. Sem seriedade e efetiva intenção de conduzir os negócios de forma ética, o programa está fadado ao insucesso. Na prática, tal comprometimento se concretiza por meio dos seguintes atributos: envolvimento da alta direção, recursos adequados e autonomia e independência do gestor do programa.

De fato, cada empresa ou organização deve adotar as medidas de acordo com a realidade de sua estrutura organizacional e seu modelo do negócio, sendo inclusive cabível a inclusão de mais pilares, conforme o detalhamento dos processos ou a ampliação das ações adotadas. No entanto, o comprometimento da alta administração é que direciona todas as demais ações de um programa de integridade, de modo que o sucesso ou insucesso do modelo está diretamente relacionado ao nível de comprometimento do topo da organização. Nesse exato sentido merece destaque o posicionamento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)⁴ quanto ao tema:

³ BRASIL. Ministério da Justiça. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia: programas de compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial**. Brasília: Cade, 2016. p. 15. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021.

⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. p. 32.

Tom da liderança (“o tom que vem do topo”)

O comprometimento e o apoio da administração, explicitados de forma inequívoca desde o início, são condições indispensáveis e permanentes para a criação e o funcionamento de um sistema de *compliance*, buscando fomentar uma cultura ética e uma conduta de respeito aos valores e à legislação. Os administradores da organização e demais gestores, por ocuparem uma função de destaque em relação aos colaboradores, precisam dar exemplos positivos (tom da liderança).

Em outras palavras, é o tom dado pela liderança da organização (ou para utilizar uma expressão bastante usual no jargão corporativo, o *tone from the top*), que ditará os rumos do programa de integridade a ser adotado, constituindo fator diferencial em sua efetividade, ao ponto de a CGU afirmar que a falta de comprometimento genuíno da alta direção pode até significar a implementação de um programa meramente formal ou apenas “no papel”:

O comprometimento da alta direção da empresa com a integridade nas relações público-privadas e, conseqüentemente, com o Programa de Integridade é a base para a criação de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros efetivamente prezem por uma conduta ética. Possui pouco ou nenhum valor prático um Programa que não seja respaldado pela alta direção. A falta de compromisso da alta direção resulta no descompromisso dos demais funcionários, fazendo o Programa de Integridade existir apenas “no papel”.⁵

Por fim, sem contudo esgotar as referências que tratam do comprometimento da alta direção como pilar de um programa de integridade ou *compliance*, ressaltam-se as disposições da recém publicada norma ABNT NBR ISO 37301:2021, que além de inserir a

⁵ BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de Integridade**: diretrizes para empresas privadas. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2015, p. 8. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021.

liderança como elemento central no desenho de um sistema de gestão de *compliance*, traz no seu texto um item específico sobre liderança e comprometimento (item 5.1), dispondo que “um *compliance* efetivo requer um comprometimento ativo do órgão diretivo e da alta direção que permeia toda a organização”⁶.

3.3

COMPROMETIMENTO

DA ALTA ADMINISTRAÇÃO: O QUE SIGNIFICA NA PRÁTICA

- Reconhecida a importância central do comprometimento da alta direção para a efetividade de um programa de integridade, a questão que se coloca é: o que de fato significa esse comprometimento e como demonstrá-lo em ações práticas?

Para Carolina Gazoni, a palavra comprometimento “significa pacto, obrigação, missão, promessa, acordo, dívida”⁷. Nesse sentido, o comprometimento da alta direção seria esse pacto ou missão para com os compromissos colocados para a empresa, em decorrência da adoção de um programa de integridade ou *compliance*. Em outras palavras, a adoção de um programa de integridade de forma efetiva requer uma disciplina por parte da organização de sempre procurar agir em conformidade, conectando os seus processos de negócio às suas obrigações de *compliance*, conforme leciona Wagner Giovanini:

O comprometimento com a efetividade e eficiência de um programa de *compliance* se manifesta no desejo da empresa de que valores e princípios

⁶ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301 – Sistemas de Gestão de Compliance**: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

⁷ GAZONI, Carolina. Pilar I – Tone From the Top. Comprometimento e Suporte da Alta Administração, In Manual de Compliance. Compliance Mastermind. Vol. I. LEC – Legal, Ethics and Compliance. São Paulo. SP. Pág. 89.

declarados sejam incorporados em todo o sistema de gestão de seu modelo de negócio. É neste sentido que o *Tone of The Top* deve ser incorporado desde a estratégia da organização.⁸

Com efeito, como destaca o referido autor, “o mais alto grau na hierarquia da organização deverá ser o primeiro a querer, de fato, ‘ter o *compliance* no DNA da empresa’. A partir dele, a cultura irá permear toda a companhia”⁹.

Há muitas formas de demonstração do compromisso da alta administração com o programa de integridade, como a inclusão do tema em reuniões, discursos, treinamentos, entrevistas, projetos, documentos e regulamentação interna. Na adoção dessas ações, é de bom alvitre que o conhecimento sobre os valores e as políticas adotadas pela organização sejam registrados em atas, e-mails e toda e qualquer documentação direcionada aos públicos interno e externo, pois, para além da comprovação da participação da alta administração, toda medida administrativa documentada tem um papel preponderante na construção da boa imagem da organização.

Numa outra vertente, como elencado pela Controladoria-Geral da União, a eficácia e a eficiência desse pilar do programa emergem do respaldo dado pela alta administração às ações e aos procedimentos adotados na sua fase de implementação, o que deve ser corroborado no monitoramento contínuo para a garantia da perenidade do programa.

Na esteira desse raciocínio, o modelo proposto por Engelhart e outros doutrinadores – que estrutura o programa de *compliance* em três colunas, cada qual subdividida em três pontos – apresenta-se como base de excelência ao desenvolvimento dos trabalhos, como descrito por Carla Veríssimo¹⁰:

⁸ GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: [S. n.], 2014. p. 91.

⁹ GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: [S. n.], 2014. p. 54.

¹⁰ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 277.

1ª Coluna: Formulação (identificar, definir, estruturar)

- Análise de riscos e valoração dos riscos;
- Definição de medidas de prevenção, detecção e comunicação, definição dos valores da empresa;
- Criação de uma estrutura de *compliance*;

2ª Coluna: Implementação (informar, incentivar, organizar)

- Comunicação e detalhamento das especificações de *compliance*;
- Promoção da observância do *compliance*;
- Medidas organizacionais para criação de processos de *compliance*;

3ª Coluna: Consolidação e Aperfeiçoamento (reagir, sancionar, aperfeiçoar)

- Estabelecimento de um processo para apuração de violações ao programa de *compliance*;
- Estabelecimento dos critérios para a sanção das violações ao programa de *compliance*;
- Avaliação continuada e aperfeiçoamento do programa;

De acordo com esse modelo, a alta direção da empresa possui papel relevante em diversas etapas. As primeiras ações remetem ao mapeamento e análise de riscos aos quais a organização está sujeita. Engelhart recomenda a elaboração de um “inventário dos riscos”, relacionado à natureza ou ao modelo de negócio da organização. Metodologias próprias podem ser desenvolvidas pela equipe de *compliance*, de acordo com o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), a ABNT NBR ISO 31000:2018 ou similares, com resultados que serão aprimorados a cada nova rodada da avaliação de riscos.

Após a identificação de riscos, cabe à alta administração decidir sobre as medidas de enfrentamento ou mitigação. Também, de posse do mapeamento, o momento é adequado à reflexão acerca dos valores da

organização e adequação, ou elaboração do código de ética e conduta, para a disseminação das melhorias alcançadas pela alta administração.

Na sequência da implementação do programa, a criação do departamento de *compliance*, ainda que tenha estrutura, independência e profissionais especializados, não desonera a alta direção do seu dever de vigilância sobre os subordinados, pois, ao contrário, a medida aumenta o seu dever de apoio e responsabilidade sobre o programa.

Nesse momento do processo de implantação, importa perceber que uma cultura de *compliance* depende diretamente de ações relacionadas a todas as instâncias da organização, adotadas mediante o apoio da alta administração e o aporte de recursos, necessários em razão da complexidade dos procedimentos, ao departamento de *compliance*.

Por fim, a alta administração deve ser diligente na supervisão da aplicabilidade do programa, não se furtando à adoção das providências cabíveis e medidas corretivas ante possíveis falhas no processo de implantação ou em caso de ocorrência de irregularidades.

Seguindo uma mesma linha de pensamento, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) relaciona diversos papéis a serem desempenhados pela alta direção na implementação e gestão dos programas de integridade ou *compliance*. Relacionando as responsabilidades relativas às fases de definição, execução e monitoramento para efetividade dos sistemas de *compliance*, especificamente com relação às atribuições do conselho de administração (que, no âmbito do Sistema Indústria, podem ser entendidas como atribuições dos Conselhos Nacionais do Sesi e do Senai), o IBGC destaca as seguintes atividades:

a. Na definição do sistema de compliance:

- Zelar para que o sistema de compliance seja coerente com a identidade da organização;
- Assegurar a disseminação de padrões de conduta e comportamento ético em todos os níveis da organização;
- Aprovar e apoiar o sistema de compliance da organização com a definição dos papéis e responsabilidades, assegurando a segregação de funções;
- Ratificar a escolha do responsável pela função de compliance (ou designá-lo, se for o caso e assegurar a ele autoridade para agir de forma independente;
- Certificar-se de que haja recursos necessários para que as atividades relacionadas ao sistema de compliance sejam exercidas adequadamente;
- Aprovar e apoiar a implementação do código de conduta, dos canais de denúncias, do comitê de conduta e das políticas relacionadas ao sistema de compliance.

b. Na execução do sistema de compliance:

- Aprovar a matriz de riscos desenvolvida pela diretoria, assegurando que o mapeamento regulatório e todas as atualizações sejam contemplados;
- Aprovar a verificação da efetividade do sistema de compliance, que pode se dar eventualmente por processo de certificação, avaliações externas ou outras metodologias de verificação independente;
- Indicar um comitê especial (que inclua especialistas externos e ao menos um membro do conselho de administração), de acordo com regras previstas, para conduzir investigações independentes, quando houver risco ou evidência de violação envolvendo a diretoria e membros do próprio conselho de administração;
- Definir de forma exemplar, com robustez e diligência, sanções para eventuais violações do código de conduta, sobretudo as cometidas por membros da administração, que podem ter impacto não apenas na imagem, mas na própria sustentabilidade da organização.

c. No monitoramento do sistema de compliance

- Monitorar o cumprimento de responsabilidades legais ou definidas pela organização em políticas internas, com destaque para o código de conduta;
- Monitorar os resultados dos canais de denúncia e as decisões do comitê de conduta;

- Zelar para que os indicadores de avaliação do sistema de compliance sejam utilizados para melhoria contínua dos processos;
- Avaliar se o treinamento sobre a cultura e o sistema de compliance é eficiente para conscientizar o público-alvo¹¹.

No que se refere às atribuições da diretoria (que, no âmbito do Sistema Indústria, podem ser entendidas como atribuições dos diretores, dirigentes ou superintendentes do Sistema), o IBGC ressalta que, no papel de agente de governança responsável por colocar em prática o plano estratégico da organização e implementar todos os processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados a compliance e gestão de riscos, à diretoria cabe “assegurar que a organização esteja em total conformidade com os dispositivos legais e demais políticas internas a que está submetida”¹², liderando pelo exemplo. No mais, em conjunto com o conselho de administração, deve a diretoria: a) passar a mensagem de que as normas internas, leis e regulamentos aplicáveis valem para todos; b) identificar os riscos a que a organização está sujeita, descortinar os recursos adequados para preveni-los ou mitigá-los, avaliar a probabilidade da sua ocorrência e seu impacto, incluindo aspectos intangíveis; e c) garantir que as medidas disciplinares apropriadas sejam aplicadas nos casos de violação do código de conduta¹³.

Observa-se, portanto, o papel estratégico que a alta direção da organização possui nas diversas etapas de implementação e gestão do programa de integridade, em especial o de zelar para que o sistema de *compliance* seja coerente com a identidade, com as obrigações de conformidade e com os riscos da organização.

¹¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. p. 23-24.

¹² INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. p. 24.

¹³ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. p. 24.

Nesse sentido, é importante destacar que o *compliance* anticorrupção, da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, é apenas parte de um programa mais abrangente e complexo, que deverá tratar concomitantemente de outras situações normativas relacionadas à natureza e missão da organização. Diante dessa realidade, cabe à alta administração zelar para que o responsável pelo *compliance* se comprometa com a operacionalidade do processo, ou seja, transformar em procedimentos concretos as exigências legais que incidem sobre determinada organização, implementando sistematicamente as medidas necessárias à configuração do programa de integridade.

Na organização do processo de implantação, a participação da alta administração deve ser espontânea, como em reuniões, discursos e e-mails e *compliance* proativo, propondo aos administradores agenda, plano de ação, participação em congressos e outros eventos, parcerias, treinamentos, com atividades dedicadas exclusivamente ao programa de integridade. Isso certamente obterá resultados mais sólidos e confiáveis. Também o trabalho síncrono do *compliance* com outras áreas, como no desenvolvimento da identidade visual e na sensibilização dos públicos interno e externo, deve ser incentivado. É possível observar, no andamento da implantação, que a participação efetiva da alta administração, associada aos procedimentos compartilhados com outras áreas, leva à integração de funcionários e terceiros, verdadeiro lastro da mudança de cultura.

Na ordem dos trabalhos, a criação e instalação do comitê de integridade ou *compliance*, integridade ou similar – com participação de membros da alta administração – pode ter efeitos extremamente positivos, pois favorece a instituição de metas e prazos para cumprimento dos parâmetros legalmente previstos, além de promover a confecção de documentação segura e auditável, conforme registrado em atas e relatórios.

Composto por membros da alta administração, o comitê é responsável pela fiscalização, durante o processo de implantação, e pelo monitoramento, após a sua finalização, para garantia da perenidade e modernização do programa de integridade. Em razão da natureza fiscalizatória:

- a) recomenda a realização de treinamentos, capacitações e atualizações de temas correlacionados ao *compliance*, tais como ética, contratos, responsabilidade funcional e convivência corporativa;
- b) analisa e propõe a atualização de normativos internos, em processo preferencialmente acompanhado de análise técnico-jurídica, na busca da melhoria de processos e, via de consequência, resultados;
- c) requer a atualização da gestão de riscos, em caso de reestruturação e consequente alteração de competências. Em capítulo próprio, veremos que o processo de gestão de riscos é realizado periodicamente, alicerçando o monitoramento e a atualização do programa;
- d) recomenda a aplicação de sanção em caso de descumprimento do programa.

Um destaque importante é a necessidade de que todas essas ações práticas da alta administração (e todas as demais relacionadas ao programa de integridade) constituam informação documentada. Com efeito, a exigência de documentação de todos os processos deve ser repisada, por se tratar do único meio hábil a comprovar a existência e efetividade do *compliance*, como bem exposto por Carla Veríssimo¹⁴:

Sem a documentação de todos esses processos a empresa não terá condições de pleitear os efeitos benéficos do *compliance*, quer perante a Administração Pública, num eventual processo de responsabilização, quer perante o Judiciário, como defesa na ação que busque impor as sanções previstas na lei anticorrupção. Trata-se de fazer prova, e prova precisa ser documentada.

¹³ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Compliance à Luz da Governança Corporativa*. São Paulo, SP: IBGC, 2017. p. 295 (Série IBGC Orienta)

¹⁴ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017. Pág. 295.

Em finalização a este tópico do artigo, é importante destacar que de nada adianta a elaboração de um programa de integridade com a atribuição de inúmeras ações à alta administração de maneira meramente formal, se esta não efetivamente praticar o que está proposto. Nas palavras de Wagner Giovanini¹⁵:

Não basta dizer apoiar, participar de reuniões ou declarar seu entusiasmo nas comunicações de *compliance*. O líder máximo da organização deve incorporar os princípios desse Programa e praticá-los sempre, não só como exemplo aguardado pelos demais, mas também para transformar, de fato, sua empresa num agente ético e íntegro.

É preciso que a alta administração possua o que costuma designar no jargão corporativo como o *walk the talk*, ou seja, praticar o que se fala. A coerência entre discurso e prática é fundamental para a efetividade de um programa de integridade.

3.4

COMO

O COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO É AVALIADO PELA CGU?

- Ainda no que se refere ao comprometimento e suporte da alta administração, é importante conhecer como a Controladoria-Geral da União avalia o tema na ocasião da análise da efetividade dos programas de integridade. Para tanto, faz-se mister trazer à baila as disposições constantes no Manual Prático de Avaliação de Programas de

¹⁴ VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017. Pág. 295.

¹⁵ GIOVININI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo: [S. n.], 2014. p. 60.

Integridade em PAR¹⁶, elaborado para orientar os servidores do Poder Executivo federal, especialmente os componentes das Comissões de Processo Administrativo de Responsabilização (CPAR), no processo de avaliação de programa de integridade apresentado pela pessoa jurídica processada.

Fundamentado nos artigos 41 e 42 do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, e na Portaria CGU nº 909, de 07 de abril de 2015 e tendo por referência teórica os guias de integridade da Controladoria-Geral da União, em especial o acima citado “Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas”, além dos materiais relativos ao Programa Pró-Ética, o manual consolida os parâmetros legais pela planilha de avaliação, sendo sistematicamente dividido em três blocos de avaliação:

- a) Cultura Organizacional de Integridade (COI);
- b) Mecanismos, políticas e procedimentos de integridade (MPI); e
- c) Atuação de pessoa jurídica em relação a ato lesivo (APJ).

Cada bloco, apresentado por perguntas, tem por objetivo verificar a existência, a aplicação e a efetividade das medidas de integridade implantadas, servindo a qualquer organização como um vigoroso material de apoio ao processo de implantação do programa de integridade, uma vez que foi publicamente disponibilizado pelo site da Controladoria-Geral da União, merecendo destaque as notas explicativas no que diz respeito ao item “Comprometimento e apoio da alta direção da pessoa jurídica ao programa de integridade”:

O compromisso da pessoa jurídica com a integridade começa pelo exemplo dos membros da alta direção. Além de participar da implementação e supervisão, a alta direção deve manifestar apoio e divulgar o Programa de Integridade periodicamente, como forma de garantir a sua adoção e de promover a cultura ética entre os colaboradores e terceiros. Os membros da

¹⁶ BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR**. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46645/1/Manual_pratico_integridade_PAR.pdf. Acesso em: 20 dez. 2021.

alta direção são os primeiros que devem dar o exemplo, por meio da postura, dos discursos, dos temas trazidos ao debate em reuniões e eventos, etc. É recomendável que as mensagens sejam personalizadas, assinadas pelos membros da alta direção. Isso é importante para que os empregados e a sociedade percebam que os membros da alta direção estão pessoalmente comprometidos com a integridade, no discurso e na prática.

A título de exemplo, entre alguns quesitos de avaliação constantes do Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR, da CGU, destacam-se:

[...]

1.4. a PJ possui em sua estrutura organizacional órgão(s) colegiado(s) para tratar de temas de ética e integridade que contam com a participação de membros da alta direção, como comitês e conselhos de ética?

[...]

2.2. a aprovação das principais políticas relacionados ao Programa de Integridade é feita pelas mais elevadas instâncias decisórias da PJ?

2.3. a alta direção da PJ participa da supervisão das atividades relacionadas ao Programa de Integridade?

2.4. os membros da alta direção da PJ participaram de treinamentos sobre o programa de integridade nos últimos 12 meses, contados a partir da data de apresentação dos relatórios de perfil e conformidade no PAR?

[...]

2.6. foram apresentadas manifestações de apoio ao programa de integridade feitas pela PJ?

Por fim, é importante mencionar, ainda, os quesitos de avaliação do programa Pró-Ética (ciclo 2020/2021) que, em síntese, podem ser assim resumidos no que se refere ao comprometimento da alta direção:

- (i) Manifestações da empresa, de forma institucional seu compromisso com a ética e integridade (como manifestações em páginas eletrônicas, e-mails, jornais internos, intranet, atas de reunião, etc);
- (ii) Manifestações dos membros da alta direção de forma pessoalizada, por diversos meios e de forma periódica para o público interno da empresa;
- (iii) Manifestações de apoio destinadas ao público externo (ex: artigos em jornal, entrevistas, mensagens no site da empresa);
- (iv) Participação dos membros da alta direção na supervisão do programa de integridade por meio da inclusão de temas relacionados à integridade em reuniões da alta direção, por meio de aprovações das medidas importantes para o programa (instituição formal do programa, designação da instância responsável, estabelecimento das políticas ou publicação de relatórios de atividades do programa, etc), por meio do recebimento e avaliação de relatórios periódicos de acompanhamento das atividades relacionadas ao programa, por meio da participação em órgão colegiado responsável por tratar temas relacionados ao programa (como comitês de integridade, compliance ou de ética), por meio da participação em treinamentos.
- (v) Existência de critérios formalizados para escolha dos membros da alta direção que considerem aspectos de integridade, incluindo para as nomeações em empresas controladas/subsidiárias;
- (vi) Se a empresa participa de ações coletivas relacionadas ao tema integridade e prevenção de corrupção;¹⁷

Não obstante tratar-se de quesitos de avaliação específicos (seja para avaliação do programa do âmbito de um PAR, seja no Programa Pró-Ética), o importante é que tais documentos fornecem insumos valiosos para auxiliar no desenho do programa de integridade, especialmente no que se refere às ações de responsabilidade da alta direção da organização.

¹⁷ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Questionário de avaliação Pró-Ética:** ciclo 2020/2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e-manuais/QuestionariodeAvaliaoPE20202021.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2022.

3.5

CONCLUSÃO

- Ainda que não haja consenso doutrinário quanto aos tipos de pilares ou mesmo quanto ao número desses pilares necessários à implementação de um programa de integridade ou *compliance*, notadamente o comprometimento da alta administração, de forma unânime, emerge como ponto central para a implementação e efetividade desses programas, corroborando, em última análise, para o desejo genuíno de agir em *compliance* ou em conformidade em todos os aspectos da organização. Diversas ações podem ser adotadas pela alta direção como forma de demonstração de seu comprometimento com o programa de integridade. No entanto, a coerência entre discurso e prática é fundamental para a sua efetividade. Discursos vazios e ações desconectadas ao propósito da integridade certamente compõem a receita para o insucesso de qualquer programa de integridade ou *compliance*.

CASE

Sabe-se que esse é o primeiro e mais relevante pilar de um programa de integridade, como se observa no disposto pela Lei Anticorrupção Empresarial e pela ABNT NBR ISO 37301:2021, pois possíveis falhas poderão implicar em grandes problemas e até mesmo o fracasso total do processo.

Entretanto, não podemos nos olvidar das inúmeras obrigações diárias dos dirigentes com suas agendas assoberbadas, capazes de dificultar a participação de todos e o congraçamento com os colaboradores.

Diante dessa realidade, que medidas podem ser adotadas para garantir, verdadeiramente, a participação dos dirigentes? Cite, pelo menos, cinco procedimentos eficazes, lembrando-se sempre de que tudo deve ser devidamente documentado por atas, listas de presença, fotos, e-mails, relatórios e outros meios.

Há iniciativas ou políticas do Departamento Nacional/Regional que fundamentem ou amparem as atividades envolvendo os dirigentes do Sesi e do SENAI?

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 37301 – Sistemas de Gestão de Compliance: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Guia: programas de compliance: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial. Brasília: Cade, 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2021.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46645/1/Manual_pratico_integridade_PAR.pdf. Acesso em: 20 dez. 2021.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Questionário de avaliação Pró-Ética: ciclo 2020/2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e-manuais/QuestionariodeAvaliaoPE20202021.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2022.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Compliance à luz da governança corporativa. São Paulo: IBGC, 2017.
- GAZONI, Carolina. Pilar 1: tone from the top: comprometimento e suporte da alta administração. In: CUNHA, Matheus; EL KALAY, Márcio (org.). Manual de compliance: compliance mastermind. São Paulo: LEC, 2019.
- GIOVANINI, Wagner. Compliance: a excelência na prática. São Paulo: [S. n.], 2014.
- VERÍSSIMO, Carla. Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017.

Apêndice

Dicas práticas de demonstração do comprometimento da alta administração em diferentes etapas de implementação do programa de integridade

- a) instalação do comitê de integridade, *compliance* ou similar com participação obrigatória de membros da alta direção;
- b) assinatura de compromissos públicos de apoio aos temas de ética, integridade e combate à corrupção;
- c) designação de um responsável pela implementação e gestão do

- programa de integridade, com autonomia e independência;
- d) disponibilização de recursos necessários ao programa, incluindo recursos financeiros, técnicos e humanos;
- e) participação nas ações de comunicação do programa, incluindo, por exemplo, o desenvolvimento da identidade visual. A escolha de um mascote representando o programa de integridade trará familiaridade ao público interno, pelo efeito da mera exposição, despertando sentimentos positivos em relação ao tema principal;
- f) valorização dos empregados e colaboradores, que pode se dar pela adoção de programa de treinamentos e capacitações e pelo reconhecimento de boas práticas, por via de comunicação interna que desenvolva e valorize a empatia entre as áreas, ou por outras ideias;
- g) aplicação de recursos na capacitação contínua em assuntos conexos ao tema central do programa, como gestão de riscos para todos os empregados e colaboradores ocupantes de funções de destaque, revisão dos direitos e deveres de gestores e fiscais de contrato, de acordo com a legislação licitatória vigente, ou convivência corporativa, apenas a título de exemplificação;
- h) participação efetiva em treinamentos de compliance e integridade;
- i) adoção de parcerias, participando dos projetos relacionados à integridade desenvolvidos pela Controladoria-Geral de cada estado, pelo Ministério Público ou mesmo por empresas parceiras; e
- j) supervisão e monitoramento das ações do programa.

AMBIENTE NORMATIVO EM INTEGRIDADE

Luana Palmieri F. Pagani
Aline Faria Santos Rabelo de Azevedo

4.1

INTRODUÇÃO

- Muito embora não seja possível – nem mesmo adequado – defender a importância de um determinado pilar do programa de integridade em detrimento de outro, pode-se dizer, minimamente, que o ambiente normativo é uma relevante base de sustentação, pois consiste no regramento que irá nortear a cultura de integridade, bem como materializa o primado da transparência, na medida em que estabelece, padroniza e publiciza as regras a serem observadas no âmbito corporativo.

O Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, que regulamenta a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013), contempla o ambiente normativo na própria concepção do programa de integridade:

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, 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.¹

Na sequência, o artigo 42, ao estabelecer os parâmetros do programa de integridade corporativa, novamente inclui o ambiente normativo, ao dispor sobre código de ética e conduta, políticas e procedimentos de integridade. Colaciona-se o dispositivo:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

[...]

II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos; III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

[...]

VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões.²

¹BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 22 mar. 2022.

²BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 22 mar. 2022.

Não restam dúvidas, portanto, de que o ambiente normativo, composto pelas normas, políticas, diretrizes, procedimentos ou qualquer outra forma de regramento, é um dos pilares do programa de integridade, sem o qual este não se sustenta dentro de uma organização.

Busca-se, com o presente artigo, portanto, explorar a essencialidade de se investir no ambiente normativo em integridade, de modo a demonstrar de que forma este impacta diretamente o desenvolvimento da cultura organizacional de integridade, bem como apresentar alguns recursos metodológicos para a construção de uma norma ética. Para tanto, tomou-se como base a construção de um código de conduta ética, por se entender que, além de ser considerado como “mãe” das diretrizes normativas de integridade, trata-se de instrumento complexo e, por isso, uma vez compreendendo-se a estratégia e uma possível metodologia de elaboração, facilita-se o desenvolvimento de outras políticas, normas e diretrizes do programa de integridade.

Ademais, alinhando-se aos propósitos desta publicação – quais sejam, que se trabalhe a teoria de forma conectada com a realidade do Sistema Indústria e com o viés prático de um programa de integridade no âmbito de uma rotina institucional –, ainda serão tratadas neste artigo as principais políticas de integridade para o setor industrial e de que forma esse tema “ambiente normativo” é avaliado pela Controladoria-Geral da União (CGU).

4.2

EFICÁCIA DAS NORMAS:

ENFORCEMENT E CULTURA DE INTEGRIDADE

O primeiro aspecto a ser avaliado em termos de ambiente normativo se refere à eficácia das normas, compreendendo-as no seu mais amplo

escopo, ou seja, no sentido de regramento, visto que de nada valeria se pensar e implementar uma norma sem antes se cercar dos requisitos de eficácia, seja no seu aspecto jurídico, seja na esfera social.

Nesse contexto, a eficácia jurídica da norma se refere à sua “aptidão para produzir efeitos, dizendo respeito à aplicabilidade, exigibilidade ou executoriedade da norma”³. A eficácia jurídica, portanto, é a potencialidade formal de uma norma vir a operar e se concretizar no mundo dos fatos, produzindo consequências jurídicas perante os casos em concreto. Para que uma norma seja eficaz, no plano jurídico, primeiro precisa ser válida. Isso significa dizer que deve ser promulgada pela autoridade competente, dentro da formalidade prevista em lei e em conformidade com o ordenamento jurídico⁴.

Superados os requisitos de validade, a norma está apta a produzir os seus efeitos, o que não significa, necessariamente, que o fará. Isso ocorre porque há ainda que se levar em conta sua eficácia social, que implica no quesito efetividade, sendo esta a capacidade de “produzir, concretamente, condutas sociais compatíveis com as determinações ou valores consagrados nos preceitos normativos”⁵. Em outras palavras, a eficácia social está diretamente relacionada com o reconhecimento por determinada sociedade – destinatária da norma – de que aquela regra é “cabível”, inclusive no seu aspecto moral. É exatamente esse reconhecimento que garante o seu cumprimento e, consequentemente, sua efetividade.

Quando se fala em efetividade – naturalmente conectada com a função social da norma –, coloca-se “em prova” a força realizadora daquele comando normativo. Esse é um famoso questionamento – se a norma “pegou” – e um dos principais fatores a serem considerados é, justamente, a cultura social. A imposição legal de determinada

³ WELSCH, Gisele Mazzoni. A eficácia jurídica e social (efetividade) das normas de direitos fundamentais. Disponível em: <https://www.giselewelsch.com.br/static/arquivos-publicacoes/Artigo%205%20-%20A%20Eficacia%20Juridica%20e%20Social%20%28Efetividade%29%20das%20Normas%20de%20Direitos%20Fundamentais.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2021.

⁴ ALEXY, Robert. **Conceito e validade do Direito**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2011. p. 104.

⁵ PEITER, Edson. Eficiência, eficácia e efetividade na prestação jurisdicional e gestão da qualidade na Administração Pública. Disponível em: https://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Edson_Peiter.pdf. Acesso em: 28 mar. 2019.

conduta ou da ausência dela (*enforcement*) sem se levar em conta os aspectos culturais em que estão inseridos os destinatários da norma impactará, essencialmente, o provável descumprimento da regra, pelo simples fato de que não haverá o reconhecimento do seu comando. Duas questões devem ser ressaltadas a partir dessa constatação: para a elaboração de uma norma, desde a sua origem, deve-se atentar para os aspectos culturais e, ainda que a proposta seja provocar uma mudança de cultura, apenas a promulgação de uma regra não será suficiente se não for acompanhada de mudanças culturais.

Sobre a primeira questão suscitada, trazendo-se para o ambiente normativo em integridade, é forçoso reconhecer que, em determinada sociedade, os destinatários já são dotados de valores e crenças e, especialmente, já há uma cultura consolidada. Pensando-se no universo corporativo, é possível imaginar que uma empresa esteja estruturando, do início, o seu programa de integridade e ainda não disponha de normativos a respeito do assunto, tampouco de um código de ética e conduta. Ainda assim, ao se observar a rotina institucional, provavelmente será viável capturar alguns valores e até mesmo a existência de padrões éticos normativos, mesmo que não insculpidos em normas ou políticas.

Um exemplo disso é que se verifica, facilmente, em determinada empresa, na qual as mulheres ocupam cadeiras de comando e a estrutura física de trabalho está adaptada para diversos tipos de deficiências (rampas de acesso a cadeirantes, vídeos institucionais com linguagem em libras, entre outros aspectos). Não há dúvidas de que essa empresa tem como valor a diversidade, ainda que não tenha esse primado inscrito em qualquer documento porque, culturalmente, a diversidade foi se tornando uma realidade a ser fomentada e protegida. Se por acaso a empresa optar pela contratação de consultoria para propor, entre outras questões, algumas políticas de integridade e alguma delas estabelecer diretrizes que sejam excludentes, certamente

a política sequer será aprovada. Se houver alguma falha, sua eficácia social não terá sido cumprida, pois a empresa já se culturalizou a ponto de não reconhecer uma normativa que não respeite a diversidade.

Por outro lado, se a intenção de se promulgar uma nova regra for justamente provocar uma mudança de comportamentos na empresa, ainda assim será vital considerar a cultura já assente. Caso contrário, reitera-se, a norma não cumprirá a sua eficácia social e, portanto, não será observada pelos colaboradores. Uma vez que se pretenda o cumprimento dessa nova norma, dever-se-á, desde a sua origem, iniciar outras estratégias de promoção cultural: ações de comunicação e sensibilização, treinamentos e, sobretudo, a participação efetiva da alta liderança nesse processo.

De forma conclusiva, para consolidar a integridade no meio corporativo e combater a corrupção, diversas iniciativas se mostram necessárias, sendo uma delas a elaboração de normativas estabelecendo diretrizes de conduta ou dispondo das regras que nortearão a vida empresarial de forma ética. Reafirma-se que a efetividade dessas normativas perpassa, obrigatoriamente, pela promoção de ações de impacto na cultura organizacional de uma empresa.

Nesse contexto, é importante discorrer sobre alguns pontos levantados por Eugene Soltes após sete anos de pesquisa, quando entrevistou 50 executivos que praticaram algum crime do colarinho branco. O resultado da pesquisa foi publicado na sua obra de 2016 “Why They Do It: Inside the Mind of the White-Collar Criminal”, ocasião em que registrou algumas importantes constatações: ao contrário do que se imagina, os crimes não são praticados após um profundo estudo e longo planejamento de como realizá-lo, mas advém de uma ação intuitiva, ou seja, basicamente, uma decisão automática, desprovida de um processo prévio de reflexão. Também é importante destacar que, por se tratar de um dano econômico, imprime-se uma abstratização da criminalidade, de forma a afastar, em

termos psicológicos, a real noção do caráter ofensivo da conduta. Em outras palavras, o criminoso não “sente” que está realmente causando um dano a alguém.

Muitos executivos entrevistados deixaram claro que uma das motivações era garantir e potencializar o lucro, o que coloca em debate de que modo as teorias econômicas do *shareholder value* e o *short-termism* podem modelar uma cultura voltada para a obtenção do lucro, fundando-se na perspectiva de que os fins podem justificar os meios. De toda forma, o que se verifica é que essas empresas, onde ocorrem os crimes de colarinho branco e tantos outros atos corruptivos, são dotadas, na sua maioria, de normas de integridade, inclusive de códigos de ética e conduta. Isso significa dizer que a existência de regra, por si só, não é salvaguarda capaz de garantir a ética no mundo corporativo. Isso ocorre porque a norma, por mais que possua eficácia jurídica, somente será aplicada na rotina institucional se também for munida de eficácia social.

4.3

CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA:

A NORMA “MÃE”

4.3.1 Breve histórico

- É muito comum que, antes mesmo de se implementar programas de integridade, as empresas possuam um código de conduta ética. Aliás, bem antes da promulgação da Lei Anticorrupção, que introduziu no ordenamento jurídico brasileiro e na realidade empresarial a percepção de *compliance*, as empresas já contavam com regras de conduta ética

a serem observadas pelo corpo funcional.

A diferença é que, ao retrocedermos a período anterior à década de 70, veremos que nem sempre essas regras estiveram registradas em um documento tal qual hoje é feito, formalizando-se o que conhecemos como código de conduta ética. Era factual uma atuação pautada nos valores e nas crenças dos fundadores e donos das empresas, ou seja, havia uma personalização do comando ético. Em outras palavras, o que era aceito e o que não era aceito pelo dono da empresa virava dogma a ser repassado aos funcionários e, naturalmente, dos “veteranos” aos novatos. Frases como “o patrão não tolera atrasos”, “não gosta de conversa fiada no meio do expediente” ou mesmo “aqui não se aceita roupa indecorosa” eram comumente repetidas e cumpridas. Outrossim, era usual entrar em determinado estabelecimento e encontrar as diretrizes de relacionamento com o cliente estampadas em placas e cartazes: “o cliente é a razão da nossa existência”, “não aceitamos fiado” e “não atendemos sem camisa”. Tratavam-se, em essência, de comandos éticos aplicados a terceiros com quem o estabelecimento se relacionava.

Ocorre que as relações empresariais, internas e externas, foram se tornando mais complexas, passando-se a exigir a institucionalização, de forma transparente, das regras de conduta. Ademais, a década de 70 foi marcada por grandes escândalos de corrupção. O caso Watergate, que resultou no pedido de renúncia do até então presidente dos Estados Unidos, Richard Nixon, talvez tenha sido um dos maiores escândalos políticos de que se tem notícias no país. Isso envolveu espionagem ilegal, lavagem de dinheiro e obstrução da justiça, a ponto de se concluir que “Nixon transformou sua Casa Branca, de forma notável, em um empreendimento criminoso”⁶. O feito foi deflagrado com a prisão dos suspeitos que tentavam grampear a sede do Partido Democrata, dentro do Hotel Watergate, com o objetivo de obter informações, a partir de escutas telefônicas, para usar contra os

⁶Tradução livre de “Nixon had turned his White House, to a remarkable extent, into a criminal enterprise”, presente em PERRY, James M. Watergate case study. Disponível em: <http://www.columbia.edu/itc/journalism/j6075/edit/readings/watergate.html>. Acesso em: 18 dez. 2021.

democratas e beneficiar a reeleição do presidente Nixon. As operações de espionagem seriam custeadas com recursos de um “caixa dois” e a entrega das gravações, pelo então presidente, só ocorreu após determinação da Suprema Corte americana.

O escândalo Watergate, certamente, foi um dos fatores que mais contribuiu para a adoção da reforma política nos Estados Unidos e, sobretudo, para a promulgação do Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), como uma iniciativa de inibir os casos de suborno internacional, estabelecer controle contábil de forma transparente e retomar a confiança nas relações negociais das empresas norte-americanas⁷. Logo, o combate à corrupção se tornou escopo de uma legislação internacional. Contudo, há que se ponderar que, para promover a integridade e mitigar ações corruptivas, a exemplo do suborno, não basta a existência de uma lei como o FCPA. As empresas precisam ter as regras de conduta claras e de fácil acesso, focadas na promoção da cultura ética. Daí nasce a necessidade de institucionalizar tais regras e, por isso, a partir da década de 70, especialmente, as empresas passam a adotar os códigos de conduta ética na sua rotina de trabalho, seja na relação com o corpo funcional, seja na relação comercial com outras empresas, tornando-se esse instrumento: a “regra mãe” da integridade.

No Brasil, a Lei Anticorrupção, pelo seu decreto regulamentador (artigos 41 e 42 do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015) ressalta a essencialidade do código de conduta ética no âmbito dos programas de integridade, conforme já mencionado. Contudo, não se trata de legislação pioneira nessa temática. A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção⁸, por exemplo, já contemplava o código de ética como medida de prevenção à corrupção, tanto no setor público quanto privado, como se pode verificar a seguir:

⁷ FCP AMÉRICAS. Disponível em: <https://fcpamericas.com/languages/portugues/introducao/#>. Acesso em: 18 dez. 2021.

⁸ BRASIL. Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Brasília: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm. Acesso em: 18 dez. 2021.

Artigo 8

Códigos de conduta para funcionários públicos

1. Com o objetivo de combater a corrupção, cada Estado Parte, em conformidade com os princípios fundamentais de seu ordenamento jurídico, promoverá, entre outras coisas, a integridade, a honestidade e a responsabilidade entre seus funcionários públicos.
2. Em particular, cada Estado Parte procurará aplicar, em seus próprios ordenamentos institucionais e jurídicos, códigos ou normas de conduta para o correto, honroso e devido cumprimento das funções públicas.

Artigo 12

Setor Privado

1. Cada Estado Parte, em conformidade com os princípios fundamentais de sua legislação interna, adotará medidas para prevenir a corrupção e melhorar as normas contábeis e de auditoria no setor privado, assim como, quando proceder, prever sanções civis, administrativas ou penais eficazes, proporcionadas e dissuasivas em caso de não cumprimento dessas medidas.
2. As medidas que se adotem para alcançar esses fins poderão consistir, entre outras coisas, em:
[...]
b) Promover a formulação de normas e procedimentos com o objetivo de salvaguardar a integridade das entidades privadas pertinentes, incluídos códigos de conduta para o correto, honroso e devido exercício das atividades comerciais e de todas as profissões pertinentes e para a prevenção de conflitos de interesses, assim como para a promoção do uso de boas práticas comerciais entre as empresas e as relações contratuais das empresas com o Estado;

Como vem sendo paulatinamente reforçado no presente artigo, a promoção da integridade e o combate à corrupção perpassam, inevitavelmente, pelo desenvolvimento de uma cultura de integridade,

sendo certo que as regras do “jogo” devem ser iguais para todos e devem estar publicadas em documento de fácil acesso, o que torna o código de conduta ética primordial na perspectiva do ambiente normativo em integridade.

4.3.2 Conceitos e diretrizes

Diversos são os conceitos que podem ser encontrados na literatura acerca do código de conduta ética⁹. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, “o código de conduta tem por finalidade principal promover princípios éticos e refletir a identidade e a cultura organizacionais”¹⁰. Já a Controladoria-Geral da União (CGU) entende o código como “uma importante ferramenta de comunicação da empresa com seus funcionários e com a sociedade, pela qual pode explicitar seus valores e comportamentos errados ou proibidos”¹¹. Independentemente da definição, o que claramente se observa é que o código de conduta ética é o instrumento que consolida os valores da empresa e traça as diretrizes éticas do que se espera dos colaboradores e parceiros. Daí a razão pela qual se afirma que o código é a “regra mãe” da integridade, pois, na medida em que consagra os valores da empresa, todas as demais regras (políticas, normas, instruções, diretrizes, dentre outros aspectos) devem nele se espelhar.

Frente à importância assumida pelo código de ética e conduta, antes de se explorar uma possível metodologia para a sua elaboração, é

⁹ Para fins de nomenclatura, encontram-se diversos termos, como “código de ética”, “código de conduta ética”, “código de ética e conduta”, “manual de ética”, entre outros. De forma geral, todos são tratados como sinônimos. Contudo, é necessário esclarecer que, diante de uma visão mais conservadora, é plausível separar dois conceitos: código de ética e código de conduta. O primeiro seria o instrumento precipuamente valorativo, contemplando os valores e princípios da empresa, sem estipular proibições e permissões fáticas mais concretas. Já o segundo seria o instrumento voltado para o regramento de condutas, determinando proibições e permissões quanto a possíveis ações e omissões de colaboradores e parceiros de negócios. Via de regra, o código congrega ambos os propósitos e não é comum encontrar a prática da utilização desses instrumentos de forma separada.

¹⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.

¹¹ BRASIL. Controladoria-Geral da União. Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-contudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2021.

necessário discorrer sobre alguns direcionadores que deverão permear todo o desenvolvimento desse instrumento.

O primeiro deles implica reflexão sobre a relevância e até mesmo a necessidade de consolidarmos a ética institucional em um código. Para tal questionamento, deve-se destacar o primado da transparência: se a empresa intenta promover a integridade de forma efetiva, é preciso, minimamente, que sejam publicizadas as “regras do jogo”, ou seja, deve-se ter registrado e ser de fácil acesso quais são os valores cultivados e protegidos na empresa, quais são as atuações esperadas e quais são as vedadas na vivência empresarial. É imperioso se imprimir transparência nesse processo, o que é oportunizado pela existência de um código de conduta ética. Caso contrário, não há como cobrar de um colaborador ou de um parceiro de negócio uma conduta que sequer era do seu conhecimento. Não há dúvidas de que “o relacionamento fica mais previsível e efetivo quando a organização tem valores claramente definidos e seus parceiros sabem o que podem ou não esperar dela”¹². Isso garante que colaboradores e parceiros não apenas conheçam as regras da empresa, mas também que passem a compartilhar os seus valores.

Um outro direcionador de extremo impacto é que a elaboração do código de conduta ética seja liderada pela alta administração da empresa. Não basta que o presidente, o CEO, diretores, membros dos conselhos de administração– no caso do Sistema Indústria, dos Conselhos Regionais do Sesi e SENAI, bem como das instâncias de governança da Federação das Indústrias – apenas participem de forma pontual, seja com a “mensagem do presidente” como primeira folha do código, seja com a presença do board no dia do lançamento do instrumento. É claro que a elaboração do documento contará com o suporte de uma equipe técnica, mas deve a alta administração

¹⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.

¹¹ BRASIL. Controladoria-Geral da União. Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-contedo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2021.

estar engajada nesse projeto desde o início e durante todo o seu desenvolvimento. Se assim não o for, não há como garantir que o corpo funcional entenda e absorva a importância do código – volta-se, novamente, a se falar na eficácia social, pois o não envolvimento da liderança nesse processo implica em não reconhecimento da obrigatoriedade do seu comando ético.

Um último direcionador que também merece destaque é o primado da igualdade: o código deve ser de aplicação indistinta a todos os colaboradores (gestores ou não, incluindo a alta administração) e parceiros. Caso contrário, não apenas será ferida a efetividade do próprio código, mas, sobretudo, será colocada em severo risco a credibilidade do compromisso assumido pela empresa em prol da integridade. Assim, de maneira exemplificada, a mesma exigência imposta ao colaborador, de que não deve aceitar determinados brindes que possam configurar vantagem indevida, deve ser direcionada também ao corpo diretivo. No mesmo sentido, sendo necessário aplicar alguma medida disciplinar a alguns fornecedores, deve ser adotado o mesmo peso e a mesma medida para todos os fornecedores que se encontram em igual situação, não podendo ser amenizada a punição, por exemplo, a determinado parceiro, cuja contratação é de vital importância para a continuidade do negócio.

A observância desses direcionadores é de grande impacto para a efetividade e credibilidade do código de conduta ética e deve permear todo o processo de construção e até mesmo de revisão desse instrumento, independentemente da metodologia que seja adotada ou mesmo se seu desenvolvimento contará com o suporte de uma consultoria especializada ou se será assumido pela equipe interna da empresa.

⁹ PHUMBERG, Mário Ernesto. **Programas e códigos de ética e conduta: vale a pena implantar?: um roteiro para quem vai organizar**. São Paulo: Editora CLA Cultural, 2014.

4.3.3 Passo a passo metodológico

Inicialmente, cumpre ressaltar que não se intenta, no presente artigo, apresentar uma receita de bolo ou uma fórmula mágica para o desenvolvimento de um código de ética e conduta. Isso feriria, sobremaneira, uma das principais diretrizes da elaboração de normativas de integridade, qual seja, de que o seu conteúdo deve estar fundamentado e deve espelhar a realidade da empresa e da sua cultura organizacional ética.

A proposta é explorar uma metodologia possível, em termos formais, que possa ser adotada para elaborar ou revisar o código de conduta ética ou qualquer outra norma de integridade. Trata-se, por analogia, de indicação de utensílios (fôrma, batedeira, espátula, entre outros objetos) que podem (e quando podem) ser utilizados para fazer um bolo, sem ter qualquer pretensão de determinar quais são os ingredientes a serem incorporados na receita.

Tecidas essas considerações iniciais, passa-se a discorrer sobre a metodologia, a qual será apresentada em seis passos.

O primeiro passo concerne à indicação dos responsáveis. Deve-se encarar a construção do código de ética e conduta como um projeto e, para iniciá-lo, é imprescindível que sejam designados os seus responsáveis, que podem ser um setor da empresa ou mesmo um profissional ou um grupo de profissionais. É comum que a coordenação do projeto fique a cargo do *compliance officer*, o qual deverá envolver todos os atores e setores necessários para o desenvolvimento do instrumento. Contudo, outros arranjos são possíveis, como a instituição de um grupo de trabalho exclusivamente destinado a essa função e até à criação prévia de um comitê de ética, ao qual se atribuirá essa tarefa.

O importante, nesse momento, é atentar para alguns critérios na escolha desses responsáveis: a) precisam ser dotados de conhecimento técnico sobre ética e integridade; b) necessitam apresentar um bom relacionamento com seus pares, gestores e alta liderança; e c) devem ser pessoas de ilibada reputação e que tenham habilidade e empatia para uma escuta ativa para dentro e para fora da empresa.

O segundo passo se refere ao mapeamento de valores e de temas. Os valores são o núcleo essencial do código e servirão de guia para, futuramente, definir-se todo o conteúdo do documento. Deve-se, para tanto, levantar os documentos institucionais – como “missão, visão, valores” – e o planejamento estratégico, que podem auxiliar na compreensão de quais são os primados éticos que vêm sendo cultivados no dia a dia da empresa. Esse também é o momento de se promover uma escuta ativa, envolver os colaboradores e, a depender da realidade da empresa, os parceiros de negócio, para que se possa extrair o máximo de diretrizes valorativas e até mesmo revalidar valores já assentados, tendo em vista que a cultura organizacional é dinâmica. Sugere-se, inclusive, que sejam realizados momentos de sensibilização e de debates, para que os envolvidos tenham a oportunidade de refletir e participar dos assuntos afetos ao código de ética. Nessa ocasião, se aproveita para levantar os temas sensíveis que devem constar do código e, para isso, é também oportuno elaborar um questionário para que os envolvidos possam sugerir conteúdo a ser abordado no documento ou mesmo tirar suas dúvidas sobre o processo. O importante é garantir a participação efetiva da alta liderança, do corpo funcional e dos parceiros de negócio. Considerando a realidade do Sistema Indústria, é interessante que sejam envolvidas as instâncias colegiadas de governança do Sesi, do Senai, das Federações e do IEL e, sendo o caso, também os associados.

O terceiro passo tange à elaboração da primeira versão, em posse do mapeamento realizado, sendo esse o momento de se colocar a mão

na massa e elaborar a primeira versão do código. Isso pode ser feito sob diversas formas, desde um primeiro documento com o esqueleto da estrutura e o conteúdo em *bullet point*, até à apresentação já da proposta do texto completo do código, por exemplo. De toda forma, para se definir a estrutura e o conteúdo, além dos documentos já indicados no passo acima e do resultado da escuta ativa, há um parâmetro essencial que deve ser levado em conta: o mapeamento de risco da empresa, pois esse instrumento dará o norte para os temas sensíveis e prioritários que devem ser contemplados na “regra mãe”.

Nessa etapa, é primordial que sejam seguidas três orientações: transparência, clareza e *no one size fits all*. Certamente, a transparência deve permear todo o projeto e a equipe responsável deve, constantemente, comunicar a toda a empresa os passos que estão sendo trilhados. Essa fase é de extrema sensibilidade, pois deve ser assegurada transparência até na devolutiva de assuntos que porventura não venham a ser tratados, mas que foram indicados, por exemplo, pelo corpo funcional, como prioritários. É naturalmente possível que algum tema apareça como sugestão e que a empresa não tenha ainda maturidade para institucionalizá-lo – o que não significa que o assunto deva ser esquecido ou ignorado, mas deve ter seu tratamento iniciado no âmbito corporativo, mesmo que não integre, nesse primeiro momento, o código de conduta ética. O contrário também é válido, pois determinado assunto pode não ter surgido nas rodas de debate, mas pode ter sido incluído pela alta administração, na intenção de se passar a desenvolver certo valor na empresa (o que deverá ser acompanhado de outras iniciativas de sensibilização).

A clareza é um elemento básico na construção do código de ética, pois um texto que não é passível de compreensão não tem qualquer chance de ter o seu comando implementado. Mais do que isso, a falta de clareza impossibilita o sentimento de pertencimento por parte de seu destinatário, colocando em risco a eficácia social da norma. Por

essa razão, deve a equipe técnica se preocupar em elaborar um texto objetivo, não rebuscado, sem muito “tecnicês” ou mesmo “juridiquês”. Deve-se imprimir simplicidade e leveza ao texto, bem como assegurar que seja utilizada a linguagem institucional. Assim, sendo viável, recomenda-se que a equipe de comunicação interna da empresa seja envolvida na elaboração do código desde o início e participe da sua revisão final.

Por fim, mas não menos importante, a construção de normas, especialmente as que possuam como escopo a regulamentação de temas afetos à integridade deve partir do pressuposto *no one size fits all*. Isso significa dizer que o código de conduta ética e toda norma de integridade devem ser elaborados com o foco na realidade de cada negócio, visto que não existe uma receita de bolo a ser aplicada para toda e qualquer empresa indistintamente. A realização de *benchmarking* é sempre bem-vinda, desde que sirva de fonte de conhecimento e inspiração, não podendo ser adotada como estratégia de “copia e cola” para a regulamentação de assuntos que envolvem a cultura ética. Dessa forma, o código de ética e conduta precisa ser desenvolvido, exclusivamente, para a vivência institucional da empresa à qual se destina.

O quarto passo tange à validação. Uma vez que se encontre pronta a primeira versão do código de conduta ética, ela deve passar por uma análise técnica criteriosa. Para isso, a equipe responsável pela sua elaboração deverá relacionar e envolver as áreas técnicas competentes, de acordo com o conteúdo disposto no instrumento. É comum que sejam consultados: o departamento jurídico, que irá examinar, entre outras questões, a possibilidade de risco cível ou trabalhista; a área de recursos humanos, a qual poderá contribuir, por exemplo, com a percepção da cultura organizacional; e a comunicação interna, que irá uniformizar a linguagem institucional e recomendar melhorias textuais. Feito isso, é imprescindível que o documento também seja

analisado e validado pela alta administração da empresa. Sendo possível e desejável, recomenda-se que, antes de ser publicado, o código de conduta ética seja submetido a uma consulta pública aos seus destinatários, os quais poderão contribuir com propostas de aprimoramento, indicar pontos de dúvida ou mesmo reforçar a importância de tratamento de determinado assunto.

O quinto passo se refere à divulgação, comunicação e treinamento. Após a validação, o código de conduta ética deverá ser publicado e amplamente divulgado. Se a empresa considerar viável, é importante que se comemore a publicação do código, pois se trata de um significativo instrumento formalizador do compromisso institucional com a ética e com a integridade. O prestígio dado ao código será o mesmo prestígio assumido pelos seus destinatários, o que justifica uma ampla divulgação.

Ademais, o código deve estar sempre disponível a quem precisar e interessar, razão pela qual precisa ser de fácil acesso (independentemente se for publicado em formato digital e/ou impresso). Deve, ainda ser objeto de várias iniciativas de capacitação, sensibilização e comunicação, pois configura instrumento estritamente vinculado à cultura de integridade, ou seja, a mera publicação não assegura a absorção da sua relevância sem o seu cumprimento. Nesse contexto, diversas são as possibilidades, que vão desde treinamentos virtuais e/ou presenciais, realização de *lives* e palestras com equipe interna e especialistas externos, gamificação dos assuntos tratados no código e realização de *quiz* sobre o seu conteúdo (acompanhada ou não de premiação).

Outro ponto importante é que a disponibilização do código de conduta ética a seu público-alvo deve, sempre que possível, ser acompanhada do respectivo termo de recebimento. Essa é uma maneira de comprovar que ele foi recebido e que a empresa está envidando todos os esforços

para publicizar o seu regramento ético.

O sexto passo se refere à revisão e ao monitoramento. O código de conduta ética, como já mencionado algumas vezes, é um instrumento diretamente conectado com a cultura organizacional e esta, por sua vez, é orgânica, dinâmica. Isso, per se, justifica que seja perenemente monitorado e fundamentaria uma revisão periódica do código, mas diversos outros fatores podem ser agregados, como a mudança de cenário político-econômico que, por vezes, impacta expressivamente a realidade empresarial e sua gestão de risco, refletindo-se nos comandos éticos insculpidos no código e ensejando sua alteração. O monitoramento é vital para manter o código de conduta ético sempre adequado ao contexto empresarial e à sua cultura corporativa, de modo a fazer com que esse instrumento acompanhe a maturidade de integridade da empresa e seja revisado sempre que necessário.

4.4

POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

RELACIONADOS AO PROGRAMA DE COMPLIANCE

Como visto, o código de ética e conduta possui como característica principal ser o documento “guia” do programa de integridade, representativo dos valores e princípios de conduta da organização. No entanto, o ambiente normativo do programa não pode ficar restrito às disposições do código de conduta, sendo necessário que este seja apoiado por outros normativos.

As políticas, as normas e os procedimentos de *compliance* têm a missão de disciplinar com maior assertividade e de forma mais específica os assuntos tratados no código, além de estruturar um ambiente na organização que propicie o alcance dos objetivos de *compliance* ou conformidade geral. Nesse sentido:

As políticas e procedimentos do programa de integridade são uma série de medidas cujo objetivo é definir os padrões éticos da empresa e garantir a aderência a leis vigentes. A importância crescente das exigências legais e regulatórias e o diferencial competitivo de mercado são fatores que levam as empresas a implementarem programas de integridade robustos e efetivos, que incorporam não somente um canal de denúncias e um código de ética e de conduta, mas também políticas e procedimentos de *compliance*.¹³

Como dispõe o artigo 41, parágrafo único do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015 já citado, tais políticas, normas e procedimentos integrantes do programa devem levar em consideração as características da organização e principalmente os riscos a que está sujeita.

Dessa forma, ao elaborar as políticas e normas, a organização deve observar:

- a cultura organizacional da empresa e dos funcionários;
- o ambiente regulatório do mercado em que a empresa atua;
- o padrão e o formato de normas e políticas internas existentes nas demais áreas da companhia;
- o público interno que será alvo dessa política; e
- a personificação das políticas, que deve ser evitada, pois não são exigências da área de *compliance*, mas da alta administração.¹⁴

¹³ LOOSLI, Marília Zulini da Costa; IKO, Massamitsu Alberto. Pilar 3: código de ética e de conduta, políticas e procedimentos: os documentos normativos relacionados ao programa de integridade da empresa. In: CUNHA, Matheus L. R.; EL KALAY, Márcio (org.). Manual de compliance: compliance mastermind. São Paulo: LEC, 2019. v. 1.

¹⁴ LOOSLI, Marília Zulini da Costa; IKO, Massamitsu Alberto. Pilar 3: código de ética e de conduta, políticas e procedimentos: os documentos normativos relacionados ao programa de integridade da empresa. In: CUNHA, Matheus L. R.; EL KALAY, Márcio (org.). **Manual de compliance: compliance mastermind**. São Paulo: LEC, 2019. v. I, p. 166.

Portanto, as políticas e normas devem refletir a realidade específica da organização, as suas peculiaridades e os seus riscos. Se uma organização tem como principal forma de prospecção de negócios a participação em licitações públicas, por exemplo, é necessário que possua normas e procedimentos mais robustos que disciplinem essa interação em processos licitatórios, tanto com relação a agentes públicos como com concorrentes. Se, pelo contrário, o negócio da empresa não tiver qualquer relação com o poder público, essas normas podem se limitar a disciplinar a relação com agentes públicos no âmbito da obtenção de licenças e autorizações, por exemplo. Dessa forma, como bem destacam Marília Loosli e Amssamitsu Alberto Iko, constitui-se como um grande equívoco das organizações a elaboração de um programa de integridade com base em modelos prontos e de prateleira:

Não há na legislação aplicável um modelo único de formatos e temas a serem considerados em tais documentos, tampouco textos prontos que poderiam ser aproveitados, de forma que cada empresa deve construir seu próprio conjunto de normas fundamentado na cultura organizacional, valores e princípios da empresa e riscos identificados no setor em que a empresa atua.¹⁵

Tendo em vista a importância de um ambiente normativo fundamentado nos riscos e nas particularidades das organizações, passemos a analisar algumas políticas que são importantes para formar a base de um programa de integridade ou *compliance*, lembrando que muitas outras normas podem se fazer necessárias ao se considerar o ambiente organizacional e o seu modelo de negócios.

¹⁵ LOOSLI, Marília Zulini da Costa; IKO, Massamitsu Alberto. Pilar 3: código de ética e de conduta, políticas e procedimentos: os documentos normativos relacionados ao programa de integridade da empresa. In: CUNHA, Matheus L. R.; EL KALAY, Márcio (org.). **Manual de compliance: compliance mastermind**. São Paulo: LEC, 2019. v. I, p. 169.

4.4.1 Política de *compliance*

Um dos documentos essenciais em um programa de integridade é a política de *compliance*. A noção de uma política de *compliance* é trazida pela norma ABNT NBR ISO 37301:2021, que cuida de requisitos para implementação de sistemas de gestão de *compliance* nas organizações. De acordo com a mencionada norma, o sistema de gestão de *compliance* “é uma estrutura que integra procedimentos, processos, políticas e estruturas essenciais para alcançar os resultados de *compliance* pretendidos e agir para prevenir, detectar e responder a um não *compliance*”.¹⁵

Esse sistema deve ser apoiado em uma política de *compliance* estabelecida e aprovada pela alta administração da organização, cujo escopo é prever a estrutura para estabelecer seus objetivos de *compliance*, ou seja, os resultados a serem alcançados em termos de *compliance*, bem como incluir o comprometimento da organização para atender aos requisitos que devem ser observados e o comprometimento para a melhoria contínua do sistema de gestão de *compliance*. Essa política deve ser adequada ao contexto da organização, levando em consideração porte, natureza, complexidade do ambiente e das operações.

Dessa forma, de acordo com a norma ISO mencionada, a política de *compliance* deve, dentre outros aspectos: estabelecer a necessidade de que a organização observe a conformidade com todas as suas obrigações de *compliance*; apoiar o estabelecimento da governança de *compliance* da empresa; estabelecer e descrever a função de *compliance* da companhia (observando a necessidade de acesso direto dessa função aos órgãos da mais alta hierarquia da organização, uma

¹⁵ LOOSLI, Marília Zulini da Costa; IKO, Massamitsu Alberto. Pilar 3: código de ética e de conduta, políticas e procedimentos: os documentos normativos relacionados ao programa de integridade da empresa. In: CUNHA, Matheus L. R.; EL KALAY, Márcio (org.). **Manual de compliance: compliance mastermind**. São Paulo: LEC, 2019. v. I, p. 169.

¹⁶ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301 – Sistemas de Gestão de Compliance: requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

atuação com independência e garantia de autoridade e competência apropriada para esta função); definir as consequências em casos de descumprimento de procedimentos, processos, políticas e obrigações de *compliance* da organização; estabelecer regras que encorajem o levantamento de preocupações (como a manifestação em canais de denúncias), proibindo retaliações; e estar escrita em linguagem clara e acessível, estando disponível como informação documentada, bem como ser adequadamente implementada e aplicada.

Pode-se dizer, portanto, que a política de *compliance* se constitui de documentos estratégicos e diretrizes de um sistema de *compliance* (que não precisa ser um documento único, podendo ser apoiada por outros documentos), que estabeleçam o comprometimento e os princípios gerais para ações, de forma que a organização alcance os resultados de *compliance* esperados¹⁷.

Na prática, muitas organizações traduzem as diretrizes dessa política na redação de um programa de *compliance*, devidamente aprovado pela alta administração da empresa, que usualmente trata dos seguintes temas:

- a) manifestação da alta administração quanto à importância do programa de *compliance*;
- b) escopo do programa de *compliance* da organização compatível com seu contexto;
- c) objetivos do programa de *compliance* da organização;
- d) governança de *compliance* na organização: princípios, estrutura, papéis e responsabilidades;
- e) pilares do programa da organização;
- f) ambiente normativo de *compliance* (existência de um código de conduta e políticas complementares);
- g) canais de recebimento de denúncias e procedimentos de apuração de

¹⁷ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301 - Sistemas de Gestão de Compliance:** requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

irregularidades; e

h) medidas disciplinares em caso de descumprimentos.

Por fim, seja na forma de redação de um programa de *compliance*, seja em documento denominado política de *compliance*, o importante é levar em consideração as diretrizes de ação a serem implementadas para que a organização consiga alcançar os resultados pretendidos com a implementação do programa ou sistema de gestão de *compliance*.

4.5

CONCLUSÃO

- O programa de integridade é composto por diversas políticas, normas e procedimentos, que devem refletir as especificidades e os riscos da organização. Muito embora não seja possível defender a importância de um pilar do programa em relação ao outro, não restam dúvidas acerca da importância do ambiente normativo em um programa de integridade. A formalização de valores, as definições de condutas permitidas e não permitidas e a descrição formal de procedimentos de integridade é que orientarão a conduta dos empregados e das partes relacionadas da organização.

Contudo, não basta a elaboração de um arcabouço gigantesco de normas se estas não terão efetividade, correndo o risco de se cair no ostracismo. Tão importante quanto ter normas bem elaboradas é tê-las de fato aplicadas, com eficácia social, reconhecimento e aceitação por todos na organização. Para tanto, é importante que as normas: a) além de serem objeto de uma aprovação formal pela alta administração, o

corpo diretivo deve cumpri-las e ser visto cumprindo as disposições dessas normas; b) sejam amplamente divulgadas nos diversos canais de comunicação da organização; c) sejam objeto de treinamentos adequados, periódicos e elaborados de acordo com cada público de interesse; e d) tenham o seu cumprimento monitorado, de forma que as condutas que as violem sejam tratadas conforme a política de consequências da organização.

CASE

O mundo não estava preparado para uma pandemia da magnitude e gravidade da covid-19, tampouco as empresas. O enfrentamento do problema vem exigindo, cada vez mais, a união de esforços de todos os setores da sociedade. O Sesi e o Senai, dentro desse contexto, decidiram organizar uma campanha de doação de recursos financeiros, com os quais adquirirá ventiladores respiratórios para os hospitais.

Tomando como base o pilar “Ambiente normativo”, o que deve ser analisado e/ou implementado previamente pela sua empresa antes de executar essa iniciativa? Responda aos pontos de reflexão:

- a) Qual valor insculpido no meu código de conduta ética fundamenta essa decisão?
- b) Essa iniciativa está aderente às finalidades institucionais do Sesi e do Senai?
- c) O código de ética e conduta e/ou as políticas e normas do Departamento Nacional/Regional possibilitam e/ou regulamentam essa iniciativa?
- d) A cultura da organização fomenta ou inibe essa iniciativa?

REFERÊNCIAS

- ALEX, Robert. Conceito e validade do Direito. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 37301 – Sistemas de Gestão de Compliance: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. Programa de Integridade: diretrizes para empresas privadas. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- BRASIL. Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Brasília: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm. Acesso em: 18 dez. 2021.
- BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 22 mar. 2022.
- HUMBERG, Mário Ernesto. Programas e códigos de ética e conduta: vale a pena implantar?: um roteiro para quem vai organizar. São Paulo: Editora CLA Cultural, 2014.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.
- LOOSLI, Marília Zulini da Costa; IKO, Massamitsu Alberto. Pilar 3: código de ética e de conduta, políticas e procedimentos: os documentos normativos relacionados ao programa de integridade da empresa. In: CUNHA, Matheus L. R.; EL KALAY, Márcio (org.). Manual de compliance: compliance mastermind. São Paulo: LEC, 2019. v. 1.
- PEITER, Edson. Eficiência, eficácia e efetividade na prestação jurisdicional e gestão da qualidade na Administração Pública. Disponível em: https://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Edson_Peiter.pdf. Acesso em: 28 mar. 2019.
- WELSCH, Gisele Mazzoni. A eficácia jurídica e social (efetividade) das normas de direitos fundamentais. Disponível em: <https://www.giselewelsch.com.br/static/arquivos-publicacoes/Artigo%205%20-%20A%20Eficacia%20Juridica%20e%20Social%20%28Efetividade%29%20das%20Normas%20de%20Direitos%20Fundamentais.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2021.

COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

Luana Palmieri França Pagani
Rodrigo Zanê Soares

5.1

INTRODUÇÃO

- Neste artigo, busca-se apresentar boas práticas e mecanismos de sensibilização, comunicação e treinamento relacionados a programas de *compliance*/integridade, que podem auxiliar de forma prática sua aplicação nos Departamentos Regionais do Sistema Indústria.

São temas relacionados a *compliance*, integridade, ética e transparência que necessitam do desenvolvimento de uma cultura corporativa de modo a possibilitar o entendimento, a disseminação e a garantia do conhecimento dos conceitos de forma efetiva por toda a organização. Dessa forma, programas de *compliance*/integridade só podem ser considerados efetivos se todos na organização tiverem conhecimento de seus papéis e suas responsabilidades, especialmente

das consequências pelo descumprimento das regras aplicáveis.

Nesse contexto, é fundamental o desenvolvimento de uma estratégia consistente de comunicação e treinamento, que seja adotada como uma ferramenta estratégica de prevenção e orientação, possibilitando a todos os colaboradores um claro direcionamento sobre o que é esperado quanto à atuação de maneira ética, íntegra e de acordo com as leis e normas, tanto externas como internas, diretamente relacionadas à organização. Como resultado, deve-se garantir o conhecimento aprofundado dos colaboradores quanto às exigências e responsabilidades legais, bem como quanto às diretrizes corporativas, tornando-os capazes de identificar, prevenir, tratar e comunicar situações de risco ou com indícios de irregularidades.

5.2

COMPLIANCE AWARENESS

O termo “corrupção” não possui definição unânime, seja na doutrina ou legislação brasileira, seja na seara internacional. De acordo com a Transparência Internacional, corrupção é o “abuso de poder confiado a alguém para obtenção de ganho privado”¹. Para Bobbio, “corrupção significa transação ou troca entre quem corrompe e quem se deixa corromper”² ou, em outros dizeres, “de uma promessa de recompensa em troca de um comportamento que favoreça os interesses do corruptor”, envolvendo, naturalmente, o exercício de uma influência ilícita, ilegal e ilegítima.

De toda forma, o que se observa é que, independentemente do conceito adotado, a corrupção está diretamente ligada à obtenção

¹ TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Portal. Quem somos. Perguntas frequentes. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/quem-somos/perguntas-frequentes/>. Acesso em: 21 dez. 2021.

² BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. Brasília: Editora UnB, 1998. p. 292.

de uma vantagem indevida e à sua ocorrência, em todos os níveis (endêmico, sindrômico e sistêmico), e causa grandes estragos à sociedade – alguns mensuráveis e outros não. O Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) divulgou uma pesquisa demonstrando que a corrupção consome oito por cento de tudo o que é arrecadado no país – aproximadamente, R\$ 160 bilhões por ano – dinheiro suficiente, por exemplo, para evitar os contingenciamentos na educação e mesmo cobrir o rombo no orçamento do governo federal. De acordo com esse cálculo, o brasileiro precisaria trabalhar 29 dias por ano para pagar a conta da corrupção.

Inobstante o crime econômico gere uma abstratização da percepção do dano, fazendo com que o ofensor-corruptor não se dê conta do mal causado, os prejuízos maiores da corrupção não são quantificáveis, pois se traduzem em vidas perdidas. Os casos são inúmeros: construções que desabam por concessão de alvará mediante pagamento de propina³, rompimento de barragem por problemas na fiscalização e na falta de transparência da empresa que gerenciava a obra⁴, superfaturamento na compra de respiradores em plena pandemia⁵, entre tantos outros.

Fato é que corrupção não é um tema da modernidade, tampouco um fenômeno descoberto com a Operação Lava-Jato. Trata-se de um feito que acompanha a humanidade e, no caso do nosso país, tem-se registros de suas raízes desde o Brasil-Colônia. Pode-se dizer que “desde a Colônia, temos um Estado que nasce por concessão, no qual a instituição pública é usada em benefício próprio”⁶. O que tem mudado é a percepção social sobre a corrupção e a união de esforços institucionais para combatê-la. A régua da tolerância subiu, atitudes outrora compreendidas como “normais” porque “sempre foi

³Ver mais em: FOLHA DE SÃO PAULO. No Rio, desabamento de três prédios em 2012 ainda não tem culpados. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1º maio 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/05/no-rio-desabamento-de-tres-predios-em-2012-ainda-nao-tem-culpados.shtml>. Acesso em: 1º maio 2022.

⁴Ver mais em: COUTINHO, Mateus. Transparência Internacional cita caso Brumadinho ao divulgar índice sobre corrupção no Brasil. **O Globo**, Rio de Janeiro, 29 jan. 2019. Disponível em: <https://ogloboglobo.com/politica/transparencia-internacional-cita-caso-brumadinho-ao-divulgar-indice-sobre-corrupcao-no-brasil-23410489>. Acesso em: 1º maio 2022.

⁵Ver mais em: JORNAL NACIONAL. Polícia Federal apura superfaturamento na compra de respiradores no Amazonas.

Portal G1, [Online], 19 out. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2020/10/19/policia-federal-apura-superfaturamento-na-compra-de-respiradores-no-amazonasghtml>. Acesso em: 1º maio 2022.

assim” já não são mais aceitas. A população e as instituições cobram medidas corretivas, punitivas e preventivas para se estancar a sangria da corrupção.

Diversos fatores podem ser atribuídos como causa para essa transformação positiva. A facilitação do acesso à informação é, sem dúvida, um dos principais, pois contribuiu para que operações, como a Lava-Jato, ganhassem a força social alcançada. Campanhas de sensibilização representam, nesse cenário, uma significativa engrenagem de mudança social e empresarial, podendo-se destacar a iniciativa do Ministério Público Federal – “10 medidas contra a corrupção” – a qual “foi abraçada pela sociedade. Por meio de voluntários em todo o país, mais de dois milhões de assinaturas foram coletadas em apoio à campanha para que as propostas pudessem ser apresentadas ao Congresso Nacional em forma de projeto de iniciativa popular”⁷. Também se pode citar a campanha “Unidos Contra a Corrupção”⁸, coalizão institucionalizada por representantes da sociedade civil, da academia e de governos locais, com o propósito de mobilizar, discutir e propor meios de implementar medidas de combate à corrupção.

O mundo empresarial vem acompanhando essas transformações. Se até pouco tempo atrás era comum se deparar com frases como “*The business of business is business, not ethics*”⁹ ou mesmo com o fato de que na Alemanha o suborno era dedutível dos impostos, ante à compreensão de que a legislação tributária não tinha a ver com a moralidade¹⁰, hoje temos indicadores de governança e *compliance* na Bolsa de Valores.

Não restam dúvidas de que o surgimento de legislação voltada ao combate à corrupção – especialmente a promulgação da Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013, também conhecida como Lei Anticorrupção

⁶ MOURA, Denise apud NEHER, Clarissa. As raízes da corrupção no Brasil. **DW Brasil**. [Online], 12 jun. 2017. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/as-ra%C3%ADzes-da-corrup%C3%A7%C3%A3o-no-brasil/a-39098226>. Acesso em: 22 nov. 2021.

⁷ BRASIL. Ministério Público Federal. 10 medidas contra a corrupção. Objetivo geral das propostas. Disponível em: <https://dezmedidas.mpf.mp.br/apresentacao/objetivo-geral-das-propostas>. Acesso em: 12 nov. 2021.

⁸ Ver mais em: <https://web.unidoscontraacorrupcao.org.br/>

⁹ LENK, Hans. **Erfolg oder Fairness?** Leistungssport zwischen ethic und technik. Münster: LIT, 2002. p. 105.

ou Lei da Empresa Limpa – contribuíram para que as empresas se engajassem na promoção da integridade nas suas rotinas institucionais. Contudo, nota-se que esse movimento extrapolou a obrigatoriedade normativa e passou a ser uma realidade do mercado. Percebe-se que os programas de *compliance*/integridade começam a ser vistos como forma de atacar diretamente as origens da corrupção e, como consequência, a ser compreendidos como diferencial competitivo de negócio. Para tanto, é imperioso que tais programas sejam desenvolvidos e implementados de modo a interferir diretamente na estrutura de valores do ambiente corporativo, dentro de uma perspectiva ampla de *compliance*.

O *compliance* envolve, antes de qualquer definição técnica, o comportamento. Se o corpo funcional – incluindo os gestores e a alta administração – não estiver compromissado com uma cultura de integridade, o programa de *compliance*/integridade, por mais bem elaborado que seja e fundamentado nas melhores práticas, não terá qualquer valia. Nesse contexto se insere o *compliance awareness*, que é, em essência, a conscientização acerca da integridade ou, dito de outra forma, a conscientização por parte da alta administração, dos colaboradores e dos parceiros de negócio sobre como a implementação de uma cultura de integridade aumenta o valor corporativo¹¹.

De um modo geral, operacionaliza-se o *compliance awareness* com ações de sensibilização, treinamento e comunicação. Contudo, se a intenção for fazer com que o corpo funcional não apenas seja instruído a agir em conformidade com as regras aplicáveis na empresa, mas que também esteja ciente quanto à existência de regras e demandas sociais e possa atuar de forma autônoma na ambiência do *compliance*, Yoshinobu Nakagawa chama atenção para três importantes questões que devem ser levadas em conta:

¹⁰ CRAWSHAW, Steve. Suborno é deduzido de imposto na Alemanha. Folha de São Paulo, São Paulo, 8 jan. 1995. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/1/08/mundo/4.html>. Acesso em: 12 nov. 2021.

¹¹ NAKAGAWA, Yoshinobu. Cultivating compliance awareness: compliance aimed at increasing corporate value. **ChuoOnline**, [Online], [20-]. Disponível em: <https://yabiyomiuri.co.jp/adv/chuo/dy/research/2017/019.html>. Acesso em: 18 nov. 2021.

- a) promoção de um clima corporativo saudável e de uma cultura corporativa: a conscientização da integridade pressupõe que, antes, seja promovido um clima e uma cultura corporativa, de maneira mais ampla, saudável. Explicita-se, nesse contexto, de forma exemplificativa, que antes mesmo de se realizar treinamentos de *compliance*/integridade, deve a alta administração liderar e demonstrar o compromisso com a ética por meio de exemplos;
- b) revisão dos modelos de treinamento: via de regra, as ações de capacitação consistem em uma palestra unidirecional, em que apenas se repassa um conteúdo técnico. Isso é maçante e não efetivo. Entende-se que o ideal é trabalhar os temas de *compliance*/integridade de forma prática, conectando o participante com aquela realidade, a ponto de levá-lo a reconhecer a sua importância na esfera individual de atuação; e
- c) revisão do sistema de *compliance*: é possível que algumas empresas precisem passar por uma análise sobre os seus mecanismos de promoção da integridade e combate à corrupção. Isso acontece quando se foca muito em implementar muitas iniciativas, a ponto de sobrecarregar a obrigatoriedade de se cumprir uma série de parâmetros, numa tentativa exagerada de promover a conformidade. Cabe lembrar que o “tamanho” do *compliance* deve acompanhar a realidade e a necessidade da empresa.

Nesse contexto, a despeito do porte da empresa e do setor em que atua, a efetividade do programa de integridade e do sistema de *compliance* perpassa, inevitavelmente, por ações de sensibilização dos colaboradores e dos seus parceiros de negócio, visto que “o *compliance* começa na dimensão do indivíduo e se reflete, ao final do dia, na dimensão da empresa”¹². Em outras palavras, somente se pode esperar que a implementação do programa seja bem-sucedida se houver impacto na cultura de integridade e, para isso, é imperioso que se invista em iniciativas de conscientização.

Uma pesquisa realizada pela *Society of Corporate Compliance*

and Ethics e pela *Health Care Compliance Association*¹³, na qual foram entrevistados profissionais de *compliance*, evidencia um impacto significativo do treinamento realizado na empresa: 82% dos profissionais entrevistados disseram que o treinamento aumentou o número de consultas e denúncias e 76% relataram que resultou em reportes de funcionários, os quais levaram a ações que preveniram ou interromperam irregularidades. Um dado mais global – 83% dos entrevistados disseram que o programa de integridade evitou má conduta pelo menos uma vez nos últimos dois anos – também deve ser interpretado, ainda que não exclusivamente, sob a ótica das ações de sensibilização. Conforme mencionado, a efetividade do programa está condicionada à existência de uma real cultura de integridade e esta, por sua vez, apenas se desenrola com a absorção consciente, pelos colaboradores e parceiros de negócio, da essencialidade de se praticar e manter condutas éticas.

A importância desse tema se revela, entre outras formas, na proposta da Controladoria-Geral da União (CGU) para a avaliação de programas de integridade no âmbito do processo administrativo para a apuração de responsabilidade de pessoa jurídica (conhecido como PAR). A CGU desenvolveu um manual para auxiliar na avaliação, composto de perguntas elaboradas nos parâmetros estabelecidos nos artigos 41 e 42 do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015 e na Portaria CGU nº 909, de 07 de abril de 2015, com o “objetivo verificar a existência, a aplicação e a efetividade das medidas de integridade apresentadas pela pessoa jurídica”¹⁴. As perguntas sobre treinamentos, dada a sua importância, além de estarem previstas em um bloco exclusivo sobre o assunto, aparecem em diversos outros grupos, tendo em vista serem um parâmetro de impacto em outros elementos/pilares do programa de integridade.

¹² ALLIANCE FOR INTEGRITY. **Prevenção à corrupção**: um guia para empresas. São Paulo: Alliance for Integrity, dez. 2016. Disponível em: <https://www.allianceforintegrity.org/Assets/docs/publications/pt/programa-de-compliance/Prevencao-a-Corruptao-Um-Guia-para-Empresas.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2021.

¹³ SOCIETY OF CORPORATE COMPLIANCE AND ETHICS; HEALTH CARE COMPLIANCE ASSOCIATION. **2016 Compliance Effectiveness Survey**. [Online]: SCCE; HCCA, 2016. Disponível em: <https://assets.hcca-info.org/Portals/0/PDFs/Resources/Surveys/2016-compliance-effectiveness-survey-report.pdf?ver=2016-09-26-073811-950>. Acesso em: 2 dez. 2021.

5.3

EM PRÁTICA:

COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

5.3.1 Planejamento da estratégia

- Ao se elaborar o planejamento de comunicação e treinamento, um dos principais objetivos da estratégia a ser adotada deve considerar que cada colaborador, independentemente do nível hierárquico, necessitará compreender os objetivos do programa de *compliance*/integridade e o seu próprio papel nesse contexto. É importante também considerar a busca do equilíbrio entre custo e benefício para que se possa viabilizar a forma mais efetiva de atingimento do público-alvo. Nessa etapa, considera-se o investimento, não somente financeiro, que será essencial para a efetividade do programa e para a evolução da cultura de conformidade que será esperada.

É importante destacar que a estratégia dos treinamentos deve ser muito bem pensada, inclusive quanto à forma como o conteúdo deverá ser trabalhado, de modo que não seja, como já foi devidamente pontuado, uma iniciativa unilateral, dentro de um modelo conservador pouco eficiente em que um palestrante fica um período apenas repassando conteúdo técnico, nem sempre contextualizado com a realidade da empresa. Outras questões que devem ser levadas em conta no planejamento da estratégia de treinamento são: delimitação do público versus conteúdo; utilização de material de suporte; envolvimento, sempre que possível, da alta administração, entre outros aspectos.

¹⁴ BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR**. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2021.

5.3.2 Comunicação

Um trabalho responsável de comunicação, com conteúdo preciso e bem fundamentado do ponto de vista técnico, mas em formatos acessíveis aos diferentes públicos, gera significado e impactos positivos para os negócios. Deve ser claramente comunicada a aplicação prática de seus princípios, valores, programa e outras iniciativas de compliance da organização.

Para o atingimento dos objetivos, são importantes a objetividade, a clareza e o uso de uma linguagem acessível a todos os públicos.

A comunicação dos temas de compliance alinhada ao negócio tem potencial para permear a organização e engajar todos os colaboradores. Ademais, trata-se de um caminho eficiente para manter viva a cultura de integridade, oportunizando a utilização de formas lúdicas, leves e criativas para conectar a realidade do colaborador e dos parceiros de negócio ao conteúdo do programa de integridade, bem como de todas as demais políticas e normas afetas ao tema.

5.3.2.1 Código de conduta e demais documentos de integridade

Valores e linhas gerais sobre as principais políticas de integridade adotadas pela organização, geralmente externalizados no código de conduta, devem estar acessíveis e amplamente divulgados a todos os interessados.

Para garantir a comunicação dessas informações, deve-se considerar:

- a) a disponibilização em locais de fácil consulta e acesso, como intranet e site institucional;

- b) a disponibilização de cópias impressas, para o caso de colaboradores sem acesso a computadores;
 - c) uma linguagem compreensível para todo o público-alvo;
 - d) a clareza e a precisão das orientações, sem mensagens dúbias;
 - e) a divulgação por meio de e-mails, notícias, jornais/revistas internos, murais e campanhas direcionadas;
 - f) a divulgação, aos colaboradores, dos canais de denúncia e das políticas de proteção a denunciantes, conscientizando-os sobre a possibilidade de reportar casos suspeitos;
 - g) a solicitação da assinatura dos colaboradores em documento de ciência, como forma de garantir seu conhecimento sobre o código de conduta e as políticas de integridade; e
 - h) a divulgação por meio de e-mails, notícias, jornais/revistas internas, murais, campanhas direcionadas;
 - i) manutenção de canais para fornecer orientações e esclarecimento de dúvidas com relação aos aspectos do programa de compliance/integridade.
- Estes devem ser gratuitos e de fácil acesso a todos na organização, bem como abertos a terceiros e ao público, quando for o caso.

5.3.3 Treinamento

A educação e a sensibilização de colaboradores para a importância dos temas relacionados aos programas de *compliance*/integridade ocorrem, normalmente, pela elaboração de um plano de capacitação, que tem o objetivo de treiná-los e capacitá-los nos conteúdos e aspectos práticos das orientações e políticas de integridade.

Os treinamentos podem ser de conteúdo geral – direcionado a todos os colaboradores e versando sobre o programa de *compliance*/integridade como um todo – ou específico – contendo informações específicas para determinado grupo de pessoas que estejam vinculadas a determinadas atividades ou que estejam consideradas

em grupos de risco mapeados previamente.

Programas de *compliance*/integridade bem estruturados normalmente possuem um plano específico de capacitação que contenha as necessidades de cada área/departamento, a periodicidade e o prazo para realização, a metodologia, a duração de cada treinamento e a estratégia para assegurar a absorção do conteúdo pelos participantes.

A seguir, será apresentado um resumo de iniciativas e ações a serem consideradas no plano de capacitação:

- a) devem ser utilizados diversos mecanismos de educação e conscientização, tais como recursos online, palestras, *workshops*, avaliações de aprendizagem, certificações e suporte de especialistas em cada tema;
- b) faz-se necessário reforço contínuo por materiais, estudos e notícias nos canais de educação interna. Devem ser disseminados treinamentos em todas as unidades, incluindo subsidiárias, afiliadas e parceiros de negócio;
- c) diretrizes e regras não terão efetividade se as pessoas não souberem como e quando aplicá-las;
- d) é necessário que todos, no âmbito da organização, recebam treinamentos sobre valores e orientações gerais do programa de *compliance*/integridade;
- e) com relação às políticas específicas – tais como as normas para prevenir atos lesivos em licitações e contratos ou regras de controle em registros contábeis – podem ser desenvolvidos treinamentos específicos, direcionados especialmente às pessoas que atuam diretamente nessas atividades;
- f) a organização deve manter os registros dos treinamentos realizados, com a informação de todos que foram treinados e em que temas, pois isso poderá ser necessário para a organização comprovar seus esforços de implementação do programa de *compliance*/integridade;

- g) para que sejam mais eficazes, sugere-se que os treinamentos incluam situações práticas, estudos de caso e orientações sobre como resolver eventuais dilemas;
- h) é importante garantir a periodicidade das capacitações, para treinar os funcionários novos e manter atualizados os funcionários já treinados;
- i) vale ressaltar, ainda, que a organização deve garantir que os funcionários participem de fato dos treinamentos, podendo, inclusive, torná-los obrigatórios em alguns casos; e
- j) além disso, pode a organização criar incentivos para a participação, como vincular a promoção na carreira à realização de treinamentos periódicos sobre o programa de *compliance*/integridade.

5.4

CONCLUSÃO

As ações de sensibilização, treinamento e comunicação – componentes do *compliance awareness* – consistem nos meios de se garantir que a alta administração, os colaboradores e os parceiros de negócio recebam e absorvam o conteúdo acerca dos programas de *compliance*/integridade e, especialmente, se conscientizem do tema. Tratam-se, em essência, de poderosas ferramentas para se desenvolver e consolidar uma cultura de integridade corporativa.

A efetividade dessas ações depende, obrigatoriamente, de um planejamento adequado, considerando-se a realidade e a necessidade da empresa em termos de orçamento, disponibilidade da equipe e da alta administração – que deve se envolver, sempre que possível – e, especialmente, da definição de uma estratégia que compreenda as diferenças do público-alvo, de modo a assegurar o alcance satisfatório do *compliance awareness*.

CASE

O Comitê de Ética recebeu, no decorrer do mês subsequente à implementação do Programa de Integridade, aproximadamente 35 consultas sobre a contratação de parentes e afins na empresa e sobre a participação de empresas de parentes e amigos em licitações:

a) O que era e o que não era permitido (Exemplos: meu primo pode participar do processo seletivo? Pode indicar um cunhado para trabalhar na unidade do SENAI de determinado município, sendo que eu trabalho na sede, na capital? Meu marido tem uma empresa de prestação de serviços de limpeza; pode participar da licitação?)

b) Como proceder em casos de constatação de que há colaboradores com relação de parentesco/afinidade trabalhando na mesma área ou participando de processo seletivo, bem como em caso de participação de empresa em licitação tendo um de seus sócios relação de parentesco com algum dirigente ou colaborador?

c) Qual o canal adequado para tirar dúvidas sobre o assunto e comunicar alguma irregularidade (RH, compliance, comitê etc.)?

O comitê encaminha para você – responsável pela área de compliance no Sesi, no SENAI e na Federação – um relatório com essas demandas e solicita que você oriente sobre o que deve ser feito.

Pontos de reflexão:

a) Você entende que se trata de um tema que deve ser objeto de treinamento e comunicação?

Se não:

b) Qual a outra forma de lidar com o assunto?

Se sim:

- c) Qual seria a estratégia das ações de treinamento e comunicação? É necessário fazer um planejamento?
- d) Se sim, é necessário envolver outras áreas no planejamento? Quais?
- e) Se sim, é importante envolver outras áreas na execução das ações de treinamento e comunicação? Quais?

REFERÊNCIAS

- ALLIANCE FOR INTEGRITY. Prevenção à corrupção: um guia para empresas. São Paulo: Alliance for Integrity, dez. 2016. Disponível em: <https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/pt/programa-de-compliance/Prevencao-a-Corrupcao-Um-Guia-para-Empresas.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2021.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. Dicionário de política. Brasília: Editora UnB, 1998.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2021.
- BRASIL. Ministério Público Federal. 10 medidas contra a corrupção. Objetivo geral das propostas. Disponível em: <https://dezmedidas.mpf.mp.br/apresentacao/objetivo-geral-das-propostas>. Acesso em: 12 nov. 2021.
- COUTINHO, Mateus. Transparência Internacional cita caso Brumadinho ao divulgar índice sobre corrupção no Brasil. O Globo, Rio de Janeiro, 29 jan. 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/politica/transparencia-internacional-cita-caso-brumadinho-ao-divulgar-indice-sobre-corrupcao-no-brasil-23410489>. Acesso em: 1º maio 2022.
- CRAWSHAW, Steve. Suborno é deduzido de imposto na Alemanha. Folha de São Paulo, São Paulo, 8 jan. 1995. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/1/08/mundo/4.html>. Acesso em: 12 nov. 2021.
- FOLHA DE SÃO PAULO. No Rio, desabamento de três prédios em 2012 ainda não tem culpados. Folha de São Paulo, São Paulo, 1º maio 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/05/no-rio-desabamento-de-tres-predios-em-2012-ainda-nao-tem-culpados.shtml>. Acesso em: 1º maio 2022.
- JORNAL NACIONAL. Polícia Federal apura superfaturamento na compra de respiradores no Amazonas. Portal G1, [Online], 19 out. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2020/10/19/policia-federal-apura-superfaturamento-na-compra-de-respiradores-no-amazonas.ghtml>. Acesso em: 1º maio 2022.
- LENK, Hans. Erfolg oder Fairness? Leistungssport zwischen ethic und technik. Münster: LIT, 2002.
- NAKAGAWA, Yoshinobu. Cultivating compliance awareness: compliance aimed at increasing corporate value. ChuoOnline, [Online], [20-]. Disponível em: <https://yabyomiuri.co.jp/adv/chuo/dy/research/20171019.html>. Acesso em: 18 nov. 2021.
- NEHER, Clarissa. As raízes da corrupção no Brasil. DW Brasil, [Online], 12 jun. 2017. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/as-ra%C3%ADzes-da-corrup%C3%A7%C3%A3o-no-brasil/a-39098226>. Acesso em: 22 nov. 2021.
- SOCIETY OF CORPORATE COMPLIANCE AND ETHICS; HEALTH CARE COMPLIANCE ASSOCIATION. 2016 Compliance Effectiveness Survey. [Online]: SCCE; HCCA, 2016. Disponível em: <https://assets.hcca-info.org/Portals/0/PDFs/Resources/Surveys/2016-compliance-effectiveness-survey-report.pdf?ver=2016-09-26-073811-950>. Acesso em: 2 dez. 2021.
- TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Portal. Quem somos. Perguntas frequentes. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org/quem-somos/perguntas-frequentes/>. Acesso em: 21 dez. 2021.

GESTÃO DE RISCOS EM COMPLIANCE

Rodrigo Zani Soares
Luís Eduardo Batistele da Silva Baptista

6.1

INTRODUÇÃO

- Este artigo se propõe a apresentar uma abordagem sobre gestão de riscos em *compliance*, associada ao processo estratégico empresarial, buscando evidenciar os principais conceitos e as metodologias amplamente utilizados como melhores práticas pelas organizações, podendo ser aplicados de forma preventiva no âmbito do Sistema Indústria.

Torna-se, portanto, necessária a compreensão do contexto que compõe o funcionamento da cadeia de valor referente ao Departamento Nacional do Sesi (DN) e aos Departamentos Regionais (DRs), incluindo, por exemplo, a relação entre os processos, os riscos operacionais e o ambiente de controles internos, os quais, integradamente, fazem parte

do processo de gestão de riscos dessas instituições.

A gestão de riscos é a disciplina destinada a identificar e mensurar os riscos, mapear seus cenários de exposição, definir as estratégias de atuação para mitigá-los e controlá-los. É nesse conjunto de processos coordenados que o objetivo da gestão de riscos se baseia, gerenciando e controlando as ameaças potenciais organizacionais.

Com o propósito de auxiliar na implementação de uma cultura de riscos e controles, são usados *frameworks* direcionados ao tema, como, o *Enterprise Risk Management (ERM)*, criado pelo *Comitee of Sponsoring Organizations (COSO)*, que apresenta a seguinte definição para o processo de gestão de riscos:

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria, e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos, em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.¹

Nesse modelo, por meio da sua normativa ABNT NBR ISO 31000:2008, são abordados critérios conceituais, os quais reforçam o papel estratégico e de defesa da gestão de riscos para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização. Para o cenário do Sistema Indústria, pode-se afirmar a relevância da gestão de riscos para os requisitos de transparência e prestação de contas no âmbito do DN e dos DRs².

¹ COMITEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS. Sumário executivo: gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada. [S. l]: COSO, 2007, p.10.

² INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 31000:2008 - Risk Management: guidelines** (Gestão de Riscos: diretrizes). Genebra: ISO, 2008. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/65694.html>. Acesso em: 20 out. 2020.

O termo “risco” provém do italiano antigo, *risicare*, que, por sua vez, é derivado do baixo-latim *risicu*, *riscu*, significando “ousar”. Essa referência do termo “risco” à proximidade ou contingência de um possível dano o aponta como uma opção, e não um destino³.

O risco não é um problema, mas sim aquilo que conduz ao não atingimento de objetivos. Entende-se que riscos são eventos que causam impacto desfavorável, criando obstáculos ou desgastes na geração de valor. Segundo COSO⁴, “o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorra e afete negativamente a realização dos objetivos”.

Esses eventos, os quais podem ser exemplificados por contextos macros – externos à organização– ou micros – internos à organização –, impactam o dia a dia organizacional. Temas culturais, tecnológicos, econômicos, sócios ambientais, comércio internacional ou até mesmo alterações recorrentes em estruturas organizacionais, reengenharias, fusões, comportamento do mercado consumidor, entre tantos outros, causam alterações visíveis no ambiente de negócios⁵.

Ainda segundo o *COSO ERM*, os eventos são ocorrências que podem gerar impactos negativos, positivos ou ambos. Eventos com impacto negativo constituem a materialização dos riscos, que podem atrapalhar a criação de valor ou erodir o valor já existente da organização. Eventos com impacto positivo podem contrabalancear eventos negativos ou podem representar oportunidades.

É necessária a compreensão de que organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam fatores e influências internas e externas, apresentando incertezas sobre a temporalidade e a extensão de impacto no atingimento dos objetivos organizacionais. Esse efeito de incerteza quanto aos

³ BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

⁴ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS. **Sumário executivo**: gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada. [S. l.]: COSO, 2007.

⁵ BARTON, Thomas L.; SHENKIR, William G.; WALKER, Paul L. **Making enterprise risk management pay off**: how leading companies implement risk management. Upper Saddle River: FT Press, 2002.

atingimentos dos objetivos se denomina risco⁶.

Outra definição que corrobora a compreensão do conceito de risco é a do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o qual explica que o risco pode ser entendido como possibilidade de algo não se concretizar. O IBGC reforça, no entanto, que, atualmente, o conceito do termo envolve a quantificação e a qualificação das incertezas quanto às perdas e aos ganhos na relação pactuada.

Nesse sentido, salienta-se que diversos autores corroboram a gestão de riscos como tema fundamental aos processos decisórios, pois essa é uma competência necessária a qualquer negócio⁷.

James Lam⁸ aborda os benefícios da gestão de riscos, como o aumento de valor a acionistas, a diminuição nos custos com as seguradoras e o maior equilíbrio na redução de perdas e ganhos em relação aos lucros. Em Barton, Shenkir e Walker⁹, observa-se o apontamento da alta administração no gerenciamento dos riscos com o intuito de criar, proteger e aumentar o valor das instituições.

Assim, o propósito da gestão de riscos pode ser entendido como um processo que busca prover “conforto” em relação à conquista dos objetivos de um negócio, identificando eventos que possam afetar a organização e direcionando sua gestão para que estes permaneçam dentro do “apetite” aos riscos. Inclui-se aqui, também, o foco em proteger o propósito e o valor de uma organização.

No Sistema Indústria, como exemplo, discute-se sobre a possibilidade de perda ou redução das contribuições compulsórias. O impacto da materialização desse risco pode ter aspecto positivo ou negativo, a

⁶ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 31000:2008 – Risk Management**: guidelines (Gestão de Riscos: diretrizes). Genebra: ISO, 2008. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/65694.html>. Acesso em: 20 out. 2020.

⁷ DREW, Stephen A. W.; KENDRICK, Terry. Risk management: the five pillars of corporate governance. **Journal of General Management** [Online], v. 31, n. 2, p. 19-36, 2005.

⁸ LAM, James. **Enterprise risk management**: from incentives to controls. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2014.

⁹ BARTON, Thomas L.; SHENKIR, William G.; WALKER, Paul L. **Making enterprise risk management pay off**: how leading companies implement risk management. Upper Saddle River: FT Press, 2002.

depende de quanto cada organização está preparada para tal situação. O propósito da gestão de riscos, nesse caso, é gerar informações sobre os possíveis impactos e a probabilidade de materialização do risco, bem como priorizar a tomada de decisão baseada na severidade do nível de exposição.

Nessa toada, a gestão de riscos deve ser entendida como um processo dinâmico e contínuo, em que necessariamente se refletem os cenários interno e externo das organizações, como já mencionado. A título de exemplo, no final de 2019 e início de 2020, poucas ou quase nenhuma organização consideraram o tema “pandemia” nos respectivos planejamentos de resposta ou na necessidade de implementação de ações decorrentes de riscos com alta exposição. Mesmo para aquelas que porventura o tenham considerado, é muito provável que o nível de exposição tenha sido classificado como “baixo”, devido à não existência de histórico do tema por décadas.

Destaca-se que o desafio, no contexto de gestão organizacional, é priorizar os riscos, mesmo com alto impacto e baixa probabilidade, alocando recursos de forma preventiva para a otimização do perfil de “apetite” ao risco. Inclusive no cenário mais avançado de cultura de gestão, devem ser levados em conta os indicadores de risco (*Key Risk Indicators – KRIs*) relevantes, não somente para o atingimento dos objetivos estratégicos, mas também para a continuidade dos negócios.

Sabe-se que os processos estruturados de gestão de riscos agregam valor para a governança das organizações, trazendo segurança nas decisões estratégicas e de gestão. Por essa razão, esses fatores são os principais motivadores para a adoção de metodologia e ferramentas sobre o tema.

Se, por um lado, a governança possui relação direta com a proteção da reputação e a imagem da organização, fortalecendo o papel prático

da governança corporativa e o endereçamento dos temas societários, a gestão da organização, por outro, beneficia-se da adoção de um processo estruturado de gestão de riscos devido, principalmente, aos seguintes fatores:

- a) qualidade das informações para a tomada de decisão;
- b) melhoria da eficiência operacional;
- c) seleção de investimentos a serem priorizados;
- d) mitigação de riscos;
- e) contribuição com o crescimento e o desenvolvimento do negócio; e
- f) maior competitividade.

Além da contribuição direta no planejamento estratégico e na preservação do valor da organização, a adoção de um processo estruturado de gestão de riscos possibilita a redução de surpresas e incertezas e ainda fortalece a cultura corporativa associada ao tema.

As organizações que conhecem os seus riscos e que trabalham de forma preventiva em ações ou respostas às suas maiores vulnerabilidades identificadas automaticamente estarão mais preparadas para lidar com situações adversas e/ou eventuais materializações improváveis.

Reforça-se que o valor da empresa para a alta administração, conforme Damodaran¹⁰, não se esgota em análises rigorosamente objetivas e científicas, pois julgamentos subjetivos, percepções circunstanciais e contextuais do administrador integram o valor final das análises realizadas. Por essa razão, ressalta-se a importância do trabalho quanto à gestão de riscos na cultura organizacional.

¹⁰ DAMODARAN, Aswath. **Damodaran on valuation: security analysis for investment and corporate finance**. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2009.

Pelo fato de cada organização ter o seu próprio conjunto de objetivos e abordagens de implementação, sempre haverá diferenças nas respostas aos riscos e nas atividades de controle relacionadas. Ainda que duas organizações com objetivos idênticos tomem decisões semelhantes sobre o modo de atingi-los, é provável que as atividades de controle sejam diferentes.

Além disso, os controles refletem o ambiente e a indústria em que as organizações operam, bem como seu porte, sua complexidade, sua natureza e o alcance das suas atividades, incluindo também sua história e sua cultura.

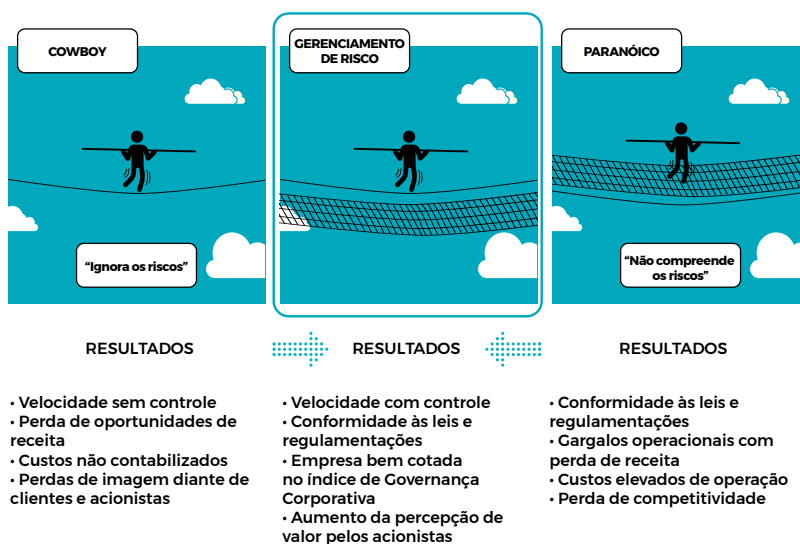


Figura 1 - Simples abordagem conceitual

Fonte: Palestra de Tatiana Leite, em Reunião Técnica da Anefac, realizada em 2016.

Na Figura 1, pode-se ter uma noção da abordagem adequada para a devida gestão de riscos, considerando como equilíbrio a escolha entre não ignorar os riscos e não tornar o processo engessado, sempre observando a abordagem mais adequada para a realidade do negócio.

Os riscos podem ser categorizados e estão presentes no dia a dia institucional. A título de definição e explicação, pode-se apresentar os seguintes tipos:

- a) riscos estratégicos: são decorrentes da falta de capacidade ou habilidade da empresa de se proteger de eventos negativos ou se adaptar às mudanças desfavoráveis que possam interromper o alcance de objetivos e a execução da estratégia planejada;
- b) riscos operacionais: são decorrentes da inadequação ou falha de processos internos, pessoas ou eventos externos que possam interromper o alcance dos objetivos relacionados à operação do negócio;
- c) riscos financeiros: são decorrentes da possibilidade de ameaça e/ou perda de capacidade econômica e financeira da empresa; e
- d) riscos de *compliance* (conformidade): são decorrentes dos eventos e impactos associados ao não cumprimento de lei, norma, diretriz executiva e/ou administrativa.

6.2

DO MODELO

TRÊS LINHAS

- Amplamente utilizado por organizações ao redor do mundo, o Modelo de Três Linhas do Institute of Internal Auditors (IIA) tem ajudado as organizações na identificação de estruturas e processos que auxiliam no atingimento dos objetivos e na definição de papéis e de responsabilidades essenciais que possibilitam um gerenciamento de riscos forte e eficaz. Em 2020, o IIA realizou uma grande revisão em seu conteúdo para adaptar o modelo ao cenário de desafios enfrentados pelas organizações, conforme demonstrado na Figura 2.

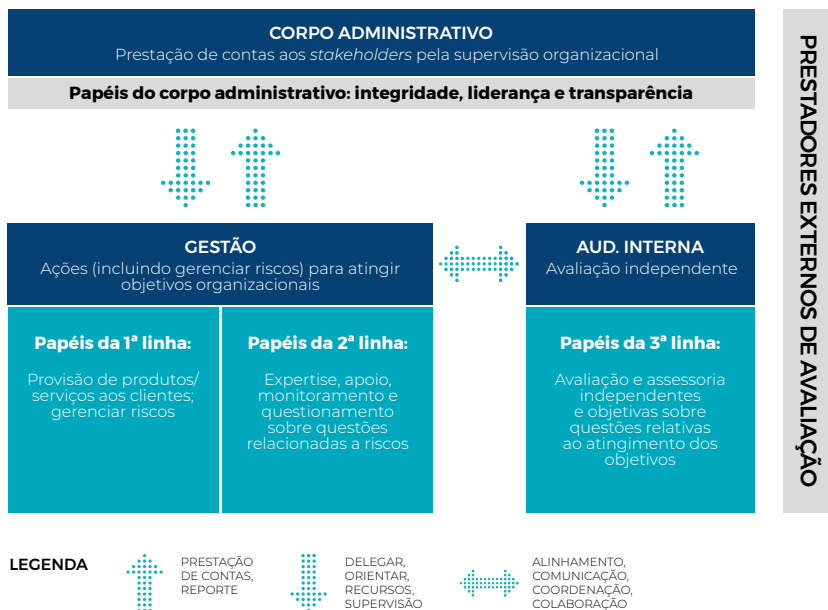


Figura 2 - Modelo otimizado
Fonte: Site do IIA Brasil, acessado em 2020.

Observa-se, pela análise da figura, que o corpo administrativo, normalmente, determina a direção da organização, definindo a visão, a missão, os valores e o apetite organizacional aos riscos. Em seguida, ele delega a responsabilidade pelo atingimento dos objetivos da organização à gestão, junto com os recursos necessários. O corpo administrativo recebe os relatórios da gestão sobre os resultados planejados, reais e esperados, bem como relatórios sobre os riscos e gerenciamento de riscos.

A responsabilidade da gestão quanto ao atingimento dos objetivos organizacionais é compreendida nos papéis da primeira e segunda linha. Os papéis de primeira linha estão estruturados de forma convergente à entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da organização, incluindo as funções de apoio. Os papéis de segunda linha, por sua vez, fornecem assistência ao gerenciamento de riscos.

É de se notar que os papéis de primeira e segunda linha podem ser combinados ou separados. Alguns papéis de segunda linha podem ser atribuídos a especialistas, que fornecem conhecimentos complementares, apoio, monitoramento e questionamento àqueles atribuídos com os papéis de primeira linha. Os papéis de segunda linha podem se concentrar em objetivos específicos do gerenciamento de riscos, como: a conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável; o controle interno; a segurança da informação e tecnologia; a sustentabilidade; e avaliação da qualidade.

Como alternativa, os papéis de segunda linha podem abranger uma responsabilidade mais ampla pelo gerenciamento de riscos, como o gerenciamento de riscos corporativos (*Enterprise Risk Management – ERM*). No entanto, a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos segue fazendo parte dos papéis de primeira linha, dentro do escopo da gestão.

Como terceira linha, a auditoria interna presta avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e a eficácia da governança e do gerenciamento de riscos. Isso é feito pela aplicação competente de processos sistemáticos e disciplinados, expertise e conhecimentos. Ela reporta suas descobertas à gestão e ao corpo administrativo para promoção e facilitação da melhoria contínua. Ao reportar, pode-se considerar a avaliação de outros prestadores internos e externos.

A independência da auditoria interna em relação às responsabilidades da gestão é fundamental para sua objetividade, autoridade e credibilidade. Ela é estabelecida pela prestação de contas ao corpo administrativo, possui acesso irrestrito às pessoas, aos recursos e aos dados necessários para concluir seu trabalho e tem liberdade de viés ou interferência no planejamento e na prestação de serviços de auditoria.

Todos os papéis trabalham coletivamente e contribuem para a criação e a proteção de valor quando estão ajustados entre si. O encontro das atividades é feito por meio da comunicação, da cooperação e da colaboração mútuas, garantindo a confiabilidade, a coerência e a transparência das informações necessárias para a tomada de decisões baseada em riscos.

6.3

DOS CONTROLES

INTERNOS

Os controles internos são uma parte integrante do processo de gestão de riscos, considerando-se que as atividades de controle perpassam pelas políticas e pelos procedimentos que contribuem para assegurar a execução de respostas aos riscos. Tais ações devem ocorrer em todos os níveis e funções das organizações, pois compreendem uma série de atividades, como aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades.

Os controles internos são desenhados e formalizados para apoiar o processo de mitigação de riscos que poderão advir, objetivando a efetividade e eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios financeiros e o atendimento às leis e regulamentações.

Para se ter um efetivo ambiente de controles internos, é necessário observar a diferença conceitual entre processo organizacional, controle interno e atividades de controle. Os controles internos possuem dois tipos: a) os preventivos, implementados com a finalidade de impedir possíveis ocorrências de riscos; e b) os detectivos, implementados com

a finalidade de detectar possíveis falhas, antecipando a materialização do risco.

Quanto à automação, os controles podem ser: a) manuais, que não possuem mecanismos tecnológicos para suportar e garantir seu funcionamento; e b) automatizados, que possuem mecanismos tecnológicos para garantir o processamento do controle, a integridade das informações e o acesso restrito.

Vista a parte conceitual de gestão de riscos e controles internos, passa-se agora para a abordagem e aplicação da gestão de riscos.

6.4

DA TEORIA PARA A PRÁTICA

Aplicação da metodologia de gestão de risco

Sugere-se aqui um passo a passo para a aplicação da gestão de riscos no dia a dia da organização:

1. estabelecer a cultura de gestão de riscos, de acordo com o entendimento do ambiente em que a organização está inserida, considerando a cultura organizacional, os valores institucionais, os processos decisórios e o estilo de operação;
2. estabelecer os objetivos para que a organização possa atuar com a gestão de riscos, bem como possa adotar medidas necessárias para administrá-los:

2.1. elaborar as diretrizes do tema em uma política de gestão de riscos. O documento deve ser atualizado periodicamente, estabelecendo as diretrizes para a organização e as responsabilidades dos agentes de governança relacionadas ao processo;

2.2. elaborar o manual e/ou procedimento do processo de gestão de riscos com a finalidade de definir o passo a passo das atividades realizadas nesse contexto. O documento também deverá ser atualizado periodicamente, buscando refletir a evolução do processo de gestão de riscos na entidade; sua construção deve ser pautada por uma metodologia de gerenciamento de riscos aceita como boa prática de mercado; e

2.3. elaborar o dicionário de riscos, no qual subdivide as naturezas de categorias e subcategorias dos riscos e traz as definições que detalham as suas abrangências;

3. estabelecer o processo de gestão de riscos:

3.1. o processo de gestão de riscos precisa: a) ajustar o apetite a risco à estratégia da entidade; b) coordenar a identificação e a administração dos riscos; c) fortalecer as decisões em resposta aos riscos identificados; d) identificar e aproveitar as oportunidades de forma proativa; e e) reduzir surpresas e prejuízos; e

3.2. o processo de gestão de riscos deve estruturar a régua de impacto e a probabilidade com base nas boas práticas de mercado, adotando critérios quantitativos e qualitativos para a avaliação dos riscos. O impacto do risco pode ser classificado em cinco itens de uma escala, sendo eles “alto”, “significativo”, “moderado”, “baixo” e “mínimo”. A probabilidade do risco também pode ser classificada em cinco itens de uma escala, a saber: “quase certo”, “provável”, “possível”, “baixo” e “raro”;

Escala de impacto	Faixa % do apetite a risco	
	De	Até
Alto	>100%	
Significativo	76%	100%
Moderado	51%	75%
Baixo	26%	50%
Mínimo	0%	25%

Tabela 1 – Escala de impacto
 Fonte: Elaborada pelos autores.

Análise de probabilidade e frequência estimada de materialização do risco			
Escala	Probabilidade	Frequência	Descrição
5 Quase certo	90% < 100%	Mais de 1 vez por mês	Esperado ocorrer na maioria das vezes - Mais de 60 vezes a cada 5 anos
4 Provável	70% < 90%	Mais de 1 vez por semestre até 1 vez por mês	Provável que ocorra em grande parte das vezes - De 11 a 60 vezes a cada 5 anos
3 Possível	30% < 70%	1 vez por ano a 1 vez por semestre	Pode ocorrer em algum momento - De 5 a 10 vezes a cada 5 anos
2 Baixa	10% < 30%	Menos de 1 vez por ano	Poderia ocorrer em circunstâncias excepcionais - De 3 ou 4 vezes a cada 5 anos
1 Raro	< 10%	Menos de 1 vez em 5 anos	Poderia acontecer em circunstâncias raras - Nenhuma vez em 5 anos

Tabela 2 – Escala de probabilidade
 Fonte: Elaborada pelos autores.

4. associar o processo de gestão de riscos ao planejamento estratégico como atividade prioritária ao atendimento dos objetivos dos Departamentos Regionais;

5. definir os donos e os agentes dos riscos:

5.1. os donos dos riscos são os profissionais nomeados pelo Conselho

Regional e/ou alta gestão executiva da organização para realizar o monitoramento dos riscos e seus devidos tratamentos, mantendo o registro e o histórico acerca deles, considerando as ações e os controles mitigatórios existentes, as recomendações, o status, a alteração na criticidade do risco (residual), o surgimento de novas causas/fatores de riscos e as informações sobre os Key Risk Indicators (KRIs);

5.2. os donos dos riscos devem realizar a ficha de riscos, que contém, entre outros dados: a) informações do risco; b) recomendações de ações/projetos mitigatórios (plano de ação); c) histórico da evolução do comportamento da criticidade do risco residual; e d) Key Risk Indicators (KRIs); e

5.3. os agentes de riscos são identificados pelos donos dos riscos para assessorá-los em suas atribuições e atividades, fornecendo informações para a elaboração e revisão técnica da ficha de risco;

6. identificar e mapear os riscos para que os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos da entidade possam ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades, junto aos colaboradores da organização:

6.1. os riscos podem ser capturados por entrevistas ou por preenchimento de formulários, de maneira manual ou por intermédio de recursos tecnológicos, visando à identificação e ao efetivo mapeamento;

6.2. tais informações devem ser consolidadas com o objetivo de se apresentar um portfólio de riscos que compile os dados e fatores de riscos capturados; e

6.3. é necessário para consolidar as informações: a) entender os riscos reportados individualmente, mas que podem apresentar essências iguais; b) diferenciar riscos e fatores de riscos; c) agrupar os riscos

similares e/ou iguais em suas essências; d) consolidar as informações em um texto que preserve a essência do que foi reportado; e) consolidar a redação final do risco, preservando e identificando os fatores de risco; e f) de posse dos objetivos estratégicos, vincular todos os riscos reportados aos objetivos da organização;

7. avaliar os riscos, considerando a probabilidade e o impacto da sua materialização, tanto na condição inerente, quanto na residual, como base para determinar como eles deverão ser gerenciados:

7.1. classificar a criticidade inerente dos riscos quanto à probabilidade e ao impacto, baseando-se na régua de impacto e probabilidade (anteriormente elaborada e aprovada). Os níveis de criticidade se referem ao grau de potencial dano à entidade, conforme exposto a seguir:

Nível de Criticidade	Descrição
Crítica	Alto grau de certeza do dano aos lucros e/ou à imagem da empresa e/ou objetivos estratégicos.
Significativa	Potencial de dano aos lucros e/ou à imagem da empresa e/ou objetivos estratégicos.
Moderada	Impacto moderado para os lucros e/ou à imagem da empresa e/ou objetivos estratégicos.
Baixa	Impacto baixo para os lucros e/ou à imagem da empresa e/ou objetivos estratégicos.

Quadro 1 – Escala de criticidade do risco
 Fonte: Elaborado pelos autores.

7.1. plotar os riscos nos quadrantes adequados (cada cor corresponde a uma criticidade distinta, podendo ser “crítica”, “significativa”, “moderada” e “baixa”), conforme demonstrado a seguir, a fim de realizar um mapa de calor:

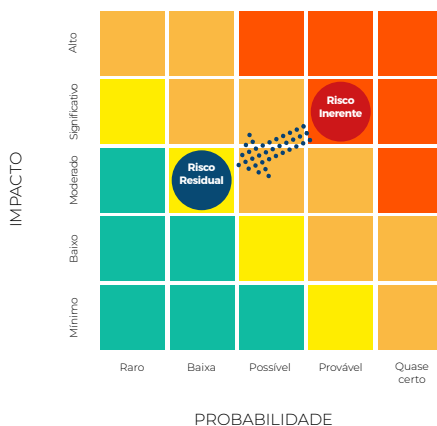


Figura 3 – Matriz de riscos em “mapa de calor”
 Fonte: Elaborada pelos autores.

7.2. apresentar a matriz e o seu portfólio ao Conselho Regional e/ou alta gestão executiva para avaliar o resultado e aprovar os riscos sugeridos a serem priorizados;

8. elaborar ações mitigatórias, realizando plano de ação para os riscos:

8.1. o plano de ação para o tratamento dos riscos deve conter, entre outras informações:

- a) a análise do risco e a identificação de ações para sua mitigação;
- b) o monitoramento da evolução do histórico da criticidade dos riscos de forma contínua;
- c) a avaliação dos recursos necessários para a implantação das recomendações (exemplo: pessoas, sistemas e orçamento);
- d) a priorização das recomendações definidas no plano de ação, considerando a relação entre a criticidade da deficiência encontrada e a facilidade de implantação das recomendações;
- e) a elaboração de um cronograma para implantação de cada ação/projeto mitigatório, considerando a obtenção dos recursos necessários;
- f) a implementação das ações/projetos mitigatórios dentro dos prazos exigidos nas fichas de riscos;
- e) g) o acompanhamento e a atualização

do status de implementação das ações/projetos mitigatórios; e

8.2. o Conselho Regional e/ou alta gestão executiva da entidade deve validar a proposta de respostas aos riscos e determinar se esses são compatíveis com o nível de risco a que a organização está disposta a se expor;

9. definir resposta e tratamento dos riscos:

9.1. a avaliação do efeito sobre a probabilidade de ocorrência e do impacto do risco, assim como dos custos e dos benefícios, deve ser feita, selecionando, dessa forma, uma resposta que mantenha os riscos residuais dentro da tolerância a risco desejada;

9.2. as respostas ao tratamento dos riscos podem ser:

- a) evitar: risco muito acentuado e de difícil, impossível ou estrategicamente indesejável mitigação. Nesse caso, cabe interromper a atividade que materializa o risco;
- b) reduzir: adoção de medidas ou de um conjunto de ações para reduzir a probabilidade e/ou o impacto do risco;
- c) compartilhar: redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco; e
- d) aceitar: nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos;

10. definir os *Key Risk Indicators (KRIs)* como métrica para monitorar e analisar a variação dos riscos estratégicos mapeados:

10.1. Os indicadores que possuem uma relação de causa/efeito com os riscos a serem monitorados devem ser elaborados, definindo os meios

que serão utilizados para acompanhamento (gráficos, tendências do indicador e/ou evolução histórica do indicador);

10.2. os indicadores devem passar por uma fase de testes visando garantir seu correto funcionamento, com base nas expectativas e estratégias da organização; e

10.3. os KRIs precisam ser revisados periodicamente para que as alterações nos processos, nas atividades, nos controles, nos sistemas e nos próprios riscos sejam devidamente repensadas e registradas;

11. realizar o monitoramento contínuo e a revisão dos materiais:

11.1. os relatórios de reporte serão desenvolvidos considerando o aumento da criticidade dos riscos, o monitoramento das mudanças dos KRIs – que podem sofrer variações acima ou abaixo do limite de tolerância –, a atualização das ações/projetos mitigatórios e outros assuntos considerados relevantes;

11.2. a área responsável pelo processo de gestão de riscos deverá consolidar os relatórios de reportes periodicamente para posterior apresentação ao Conselho Regional e/ou alta gestão executiva da entidade. Essa atividade representa a prestação de contas das atividades realizadas e desempenhadas pelo processo de gestão. As decisões e deliberações devem ser registradas em atas e devidamente arquivadas, com cópia mantida pela área responsável pelo processo de gestão de riscos;

11.3. a gestão e o acompanhamento das atividades do gerenciamento de riscos devem ser monitorados e modificados quando necessário. O alcance e a frequência das avaliações independentes dependerão, basicamente, de uma avaliação dos riscos e da eficácia dos procedimentos contínuos de monitoramento; e

11.4. o fator crítico de sucesso nas atividades de monitoramento e de reporte deve apresentar a evolução dos riscos frente aos parâmetros de acompanhamento definidos pela entidade; por exemplo: apetite a risco; tolerância ao risco; e KRIs;

12. elaborar um plano anual de trabalho de gestão de riscos: o plano de trabalho de gestão de riscos é um documento que deverá ser elaborado anualmente pela área responsável pelo processo de gestão de riscos e aprovado pelo conselho regional e/ou alta gestão executiva da entidade:

12.1. o plano de trabalho de gestão de riscos poderá contemplar, entre outros temas:

- a) rotinas de monitoramento da matriz de riscos;
- b) inclusão, alteração ou exclusão de KRIs;
- c) priorização e tratamento de riscos críticos;
- d) acompanhamento de ações/projetos mitigatórios;
- e) cronograma de revisão de documentos/atividades do processo de gestão de riscos;
- f) cronograma de treinamentos/workshops internos sobre do processo de gestão de riscos; e
- g) treinamentos internos para a gestão de riscos e participação em eventos externos; e

12.2. a revisão do apetite a risco deverá ser realizada, podendo ocorrer devido às seguintes situações: a) quando da emissão das demonstrações financeiras auditadas e da publicação do balanço consolidado; b) caso haja revisão orçamentária relevante; c) quando da ocorrência de fatos relevantes; e d) sob demanda dos profissionais-chave, conselho regional e/ou da alta gestão executiva da entidade; e

13. investir em comunicação e treinamentos:

13.1. realizar *workshops*/treinamentos como formas de capacitação: conforme planejamento; de encontro à materialização de um risco, com aumento substancial de probabilidade de materialização (devido a fator externo ou interno); ou de acordo com a necessidade de reforçar conceitos e entendimentos sobre o assunto; e

13.2. efetuar comunicação de forma clara e respeitando os prazos estabelecidos. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da entidade.

6.5

CONCLUSÃO

Buscou-se, com o presente artigo, ressaltar a importância da gestão de riscos para a garantia do alcance e do cumprimento dos objetivos institucionais das organizações. A gestão de riscos poderia, per se, ser tema de um livro, dadas a sua relevância para instituições e a sua amplitude de conceitos, técnicas, ferramentas e metodologias.

Alinhando-se à realidade do Sistema Indústria e se fundamentando nas melhores práticas conhecidas, apresentou-se uma proposta metodológica para a gestão de riscos, a qual não pode – nem deve – ser entendida como receita de bolo, mas que pode auxiliar as empresas a construírem um caminho efetivo na gestão de riscos e no controle interno vividos no dia a dia organizacional.

A gestão de riscos, no âmbito do *compliance*, notoriamente é um dos

principais pilares de um programa de integridade, permeando todo o seu processo de elaboração, implementação e monitoramento. Isso significa dizer que um programa de integridade, para ser efetivo e bem-sucedido, deve ter como fundação a gestão de riscos: antes mesmo de se ter uma proposta do que deverá ser tal programa em uma determinada empresa, já se mostra necessário conhecer os riscos inerentes ao negócio, tendo como foco, certamente, os que se referem à temática do *compliance*, como riscos de fraude e corrupção, conformidade, entre outros temas.

CASE

Considere o contexto de um Departamento Regional, do Sistema Indústria, que está em fase de implementação de um processo de gestão de riscos, ou até mesmo em busca de aprimoramento e/ou de evolução do modelo, como um dos seus pilares do programa de *compliance*.

Como definir uma lista de tópicos de riscos a serem trabalhados nessa fase?

O objetivo de se conhecer os tópicos de riscos é abordar questões como vulnerabilidades, possíveis exposições e preocupações no âmbito do *compliance*. Para tanto, algumas perguntas simples auxiliam os responsáveis pela gestão de riscos a obter essas informações:

- Quais processos estão mais vulneráveis na instituição?

- O que pode dar errado e não estar em conformidade com a estratégia da instituição?

- Onde e por que podem ocorrer falhas ou desvios?

- Em quais processos as pessoas de má-fé podem se aproveitar de eventuais brechas?

- Existe a possibilidade de colaboradores desavisados cometerem desvio de conduta? Em quais processos?

Com base nessas respostas, é possível obter uma lista com direcionamento de riscos a serem abordados; por exemplo: relacionamentos com agentes/empresas públicas; processo de vendas e elaboração de propostas; compras e suprimentos; solicitação de licenças e alvarás; entre outros riscos possíveis.

Os exemplos citados podem diferir conforme as particularidades de cada Departamento Regional. Cabe ao profissional responsável por esse trabalho analisar as especificidades de seus processos organizacionais para elaborar suas perguntas e obter as respectivas listas.

REFERÊNCIAS

- BARTON, Thomas L.; SHENKIR, William C.; WALKER, Paul L. Making enterprise risk management pay off: how leading companies implement risk management. Upper Saddle River: FT Press, 2002.
- BERNTEIN, Peter L. Desafio aos deuses. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- COMITEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS. Sumário executivo: gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada. [S. l.]: COSO, 2007.
- DAMODARAN, Aswath. Damodaran on valuation: security analysis for investment and corporate finance. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2009.
- DREW, Stephen A. W.; KENDRICK, Terry. Risk management: the five pillars of corporate governance. Journal of General Management, [Online], v. 31, n. 2, p. 19-36, 2005.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 31000:2008 – Risk Management: guidelines (Gestão de Riscos: diretrizes). Genebra: ISO, 2008. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/65694.html>. Acesso em: 20 out. 2020.
- LAM, James. Enterprise risk management: from incentives to controls. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2014.

DUE DILIGENCE NOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE DO SISTEMA INDÚSTRIA

Luana Palmieri França Pagani

Sofia Ferrari Rubim Moulin

Michelle Chagas Da Silveira Schiesari

Fernanda De Araujo Viana De Azevedo

7.1

INTRODUÇÃO

- A *due diligence*, conhecida amplamente como *DDI*, geralmente, não se constitui como um pilar autônomo dentro dos programas de integridade e, comumente, é uma ferramenta elaborada e implementada de forma não imediata, mas é realizada ao longo do processo de amadurecimento das estruturas de *compliance*. Contudo, dada sua relevância e o efetivo impacto que a *DDI* promove na função de buscar imprimir a integridade nas negociações feitas pelas empresas, torna-se merecido destinar um capítulo específico para tratar do assunto.

Embora o tema pareça novo, porque, efetivamente, ganhou força (dentro da seara do *compliance*) após o advento da Lei Anticorrupção¹,

¹BRASIL. **Lei nº12.846 de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/12846.htm. Acesso em: 25 mar. 2022.

a realização de *due diligence* no mundo empresarial já é uma prática bastante conhecida. Em verdade, essa é uma prática utilizada por nós, no nosso cotidiano, visto que, de uma maneira bem simples, significa conhecer o objeto e o parceiro do negócio que será realizado. Então, quando nos propomos a comprar um carro novo, nos cercamos de alguns cuidados, como levantar débitos do veículo, conhecer eventual histórico negativo do vendedor ou buscar a avaliação de um mecânico para assegurar que o carro está em boas condições. Estamos, então, realizando uma diligência para saber se estamos fazendo um bom negócio.

Empresas fazem isso há muito mais tempo do que se imagina, principalmente em processos de fusão e incorporação: antes de perfazê-los, procura-se conhecer a saúde financeira e jurídica da empresa com a qual irá se fundir ou à qual será incorporada, levanta-se eventuais “manchas” na imagem e reputação daquela empresa e analisa-se se é um “bom negócio” de uma maneira geral. Em outras palavras, promove-se uma *due diligence*. O que diferencia a tal *due diligence* da que será tratada no presente artigo é um único fator: o filtro que será impresso na finalidade da ferramenta, qual seja: a integridade. A *DDI* será realizada com o propósito de conhecer o parceiro de negócio para avaliar questões relacionadas à integridade.

No contexto da integridade, portanto, é interessante a constatação de que muito raramente a empresa inicia a implementação do seu programa de integridade já com uma política e uma solução tecnológica de *DDI*. Isso acontece porque se trata de um mecanismo que exige prévio e robusto conhecimento acerca das relações com os intermediários (terceiros) nos negócios. Nesse contexto, empresas que já tenham desenvolvido a gestão de terceiros terão, certamente, mais facilidade na implementação da *DDI*. Do mesmo modo, empresas que já tenham implementado a gestão de riscos, no âmbito da qual tenha sido devidamente analisado o relacionamento com terceiros,

apresentarão menos obstáculos para efetivar essa ferramenta. Em ambas as circunstâncias, o elemento facilitador é justamente a compreensão acerca da realidade das suas transações negociais e seus respectivos riscos, oportunizando desenhar uma política de *DDI* aderente às necessidades da empresa.

Tecidas essas breves considerações, ressalta-se que a proposta do presente artigo é discorrer sobre a função e a importância da *DDI* no contexto de integridade, bem como explorar alguns desafios e caminhos metodológicos para a implementação dessa importante ferramenta.

7.2

ENTENDENDO

O QUE É *DUE DILIGENCE* DE INTEGRIDADE (DDI)

- *Due diligence* é um termo que, traduzido livremente para o português, significa diligência devida ou diligência prévia. Com origem no mercado de valores mobiliário norte-americano, o termo possui registro na *Securities Act of 1933*² como um procedimento de investigação de uma oportunidade de negócio que investidores realizam para avaliar os riscos de algumas transações e, principalmente, de aquisições de negócios.

Esse termo ficou conhecido no mercado empresarial, pois, para essas operações de compra e venda, fusões e aquisições de grandes empresas, é comum – e algumas vezes exigida por lei – a realização

² COMMITTEE ON FEDERAL REGULATION OF SECURITIES, Report of task force on sellers' due diligence and similar defenses under the federal securities laws. *The Business Lawyer*, Washington, DC, v. 48, n. 3, p. 1185-1241, maio 1993. Disponível em: www.jstor.org/stable/40687415. Acesso em: 28 mar. 2022.

desse procedimento de investigação. O procedimento de *due diligence* de terceiros não é tema novo perante as empresas e tal prática já é adotada para além do universo do compliance, a fim de se verificar se a “empresa-alvo” possui um bom histórico.

A *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)* traz, em seu guia *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*³, que: “due diligence is the process enterprises should carry out to identify, prevent, mitigate and account for how they address these actual and potential adverse impacts in their own operations, their supply chain and other business relationships”, as recommended in the OECD Guidelines for MNEs”.

De acordo com a ABNT NBR ISO 37001:2019⁴, que dispõe sobre os sistemas de gestão antissuborno, a norma menciona, em seu item 3.30, que a *due diligence* é o “processo (3.15) para aprofundar a avaliação da natureza e extensão dos riscos (3.12) de suborno e ajudar as organizações (3.2) a tomar decisões em relação a transações, projetos, atividades, parceiros de negócio (3.26) e pessoal específico”.

Verifica-se, assim, a notoriedade do tema abarcado em políticas, doutrinas e artigos com uma tradução de *due diligence* como diligência prévia, como no artigo “*Due Diligence* de Integridade: Gestão de Terceiros Frente à Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013”⁵, que, dentre os mecanismos de análise de riscos, destaca a atuação da *due diligence*, traduzida como diligência prévia.

Contudo, entende-se que o termo não seria o mais apropriado para a realidade da implementação de *DDI* nas ações do Programa de

³ ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct**. Paris: OECD, 2018. p. 15. Disponível em: <https://www.oecd.org/investment/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm>. Acesso em: 24 mar. 2022.

⁴ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37001 - Sistemas de Gestão Antissuborno**: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2019, p. 7. Versão corrigida de 31 de outubro de 2019.

⁵ GUIMARÃES, Monica da Silva. *Due diligence de integridade: gestão de terceiros frente à Lei 12.846/2013*. Disponível em: <https://comissao-compliance-abajusbrasil.com.br/artigos/1346610196/due-diligence-de-integridade-gestao-de-terceiros-frente-a-lei-12846>. Acesso em: 24 mar. 2022.

Integridade do Sistema S⁶, pois induz à compreensão equivocada de que a *due diligence* é um procedimento estanque, realizado somente no momento anterior à contratação de terceiros, o que, na prática, não se torna verdade. Sendo assim, sugere-se a utilização do termo diligência apropriada, tendo em vista que a *DDI* deve ser realizada previamente, bem como deve ocorrer durante e após o relacionamento do terceiro com a empresa.

Cumprе ressaltar que, embora a *DDI* não seja considerada um pilar da estrutura do programa de integridade, observa-se que o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015⁷, regulamenta a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, 1º de agosto de 2013) e estabelece, nos incisos XIII e XIV do artigo 42, que o processo de *due diligence* será considerado como parâmetro de avaliação do programa de integridade:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

[...]

XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas; [...].⁸

⁶ Termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem o seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Fazem parte do sistema S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Social do Comércio (SESC); Serviço Social da Indústria (SESI) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (SENAC). Existem, ainda, os seguintes: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) e Serviço Social de Transporte (SEST). Disponível em <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/#sistema-s>. Acesso em: 30 abr. 2022.

⁷ BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 12 abr. 2022.

⁸ BRASIL. **Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 25 mar. 2022.

Nesse mesmo sentido, a *United States Sentencing Commission*, no seu guia *Guidelines Manual*, prevê, no seu capítulo 2, 8B2.1⁹, que para se ter um programa de integridade considerado efetivo, a instituição deve realizar *due diligence*, com o objetivo de prevenir e detectar condutas criminosas. Não restam dúvidas, portanto, de que a realização de *DDI* é uma ferramenta de fundamental importância para manutenção de um programa de integridade no que se refere à mitigação e prevenção de riscos.

7.3

O ENVOLVIMENTO DE TERCEIROS NOS NEGÓCIOS

- A implementação da *DDI*, como visto, pressupõe o envolvimento de terceiros nos negócios da empresa e a extensão e complexidade desse envolvimento – juntamente com o propósito e a estrutura do programa de integridade – é que estabelecerão a robustez dessa ferramenta, norteando desde a política de *DDI* até a solução tecnológica que eventualmente precise ser incorporada ao processo.

Independentemente do porte da empresa, do setor em que atua, do seu faturamento bruto anual e da quantidade de colaboradores, é muito difícil – para não dizer impossível – que a organização não tenha relações com terceiros. O que vai variar é se os terceiros desempenham papel estratégico nos negócios da empresa – com a responsabilidade de execução de atividades finalísticas – ou se apenas realizam atividades-meio, se a organização possui um número significativo de relações com terceiros, qual o nível de risco e qual o apetite ao risco no que diz respeito à cadeia de terceiros, entre outros fatores.

⁹ UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. **Guidelines Manual 2021**. Washington, DC: USSC, 2021. Disponível em: <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2021/GLMFull.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.

Sendo assim, é imprescindível que se tenha conhecimento de quem são esses terceiros, mas também da gestão de terceiros, tema muito mais amplo do que *DDI*, pois perpassa desde o controle de acesso físico do terceiro na instituição até questões relacionadas à gestão dos seus dados. A *DDI* é apenas uma das ferramentas e etapas do gerenciamento de riscos da gestão de terceiros.

A *OECD*¹⁰ define terceiros como “pessoa física ou jurídica que é colocada em contato com ou entre duas ou mais partes comerciais”. De forma complementar, pode-se observar a definição da *T4 compliance*¹¹ para terceiros, no artigo “Gestão Estratégica de Terceiros e *Due Diligence* de Integridade”:

Terceiros são todos aqueles, pessoas físicas ou jurídicas, que se relacionam e atuam em parceria para que os objetivos de uma organização sejam alcançados, como fornecedores, prestadores de serviços, clientes, vendedores, distribuidores, revendedores, representantes comerciais, parceiros de negócios, corretores, agentes, consultores, despachantes e procuradores. Existe, ainda, a possibilidade de relacionamento com outros tipos de terceiros, sem fins comerciais, como órgãos de fiscalização e controle, órgãos de classe, entes estatais, sindicatos, entre outros.

Portanto, terceiro é todo aquele que irá agir como um intermediador de negócios, sendo o fornecedor o tipo mais comumente citado em notícias e escândalos da mídia. Porém, é fundamental esclarecer que o universo de terceiros é amplo e pode abarcar também representantes de vendas, consultores ou empresas de consultoria, distribuidores, revendedores, subcontratados, franqueadores, despachantes, contadores, auditores, dentre outros. Recorda-se que esse rol de

¹⁰ ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Typologies on the role of intermediaries in international business transactions**: final report. Paris: OECD, 2009. p. 5. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/43879503.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2022.

¹¹ T4 COMPLIANCE. **Gestão estratégica de terceiros e due diligence de integridade**. São Paulo: T4 Compliance, 2019. p. 2. Disponível em: https://www.t4-compliance.com/wp-content/uploads/2019/07/ebook_due-final.pdf. Acesso em: 22 mar. 2022.

terceiros não é taxativo ou exaustivo e, a depender do ramo de atuação da instituição, pode ser extenso e englobar atuações profissionais diversas.

Nota-se que, apesar da contratação de terceiros poder representar certo risco para as instituições, ainda assim verifica-se que a terceirização de atividades, sejam estas meio ou finalísticas, e as relações com terceiros são realizados com um grau significativo de frequência. Dada a importância do tema, a *OECD*¹² revelou, em um estudo sobre crimes de suborno que, considerando as investigações concluídas desde a inauguração da Convenção Internacional Antissuborno, 75% deles ocorreram com o envolvimento de terceiros. Em outras palavras, três quartos das ocorrências de suborno contavam com a participação de um intermediador. Trata-se de um dado impactante, pois conduz ao entendimento de que o envolvimento de terceiros em negócios eleva, de forma considerável, o risco de ocorrência de ilicitudes, como crime de suborno. Esse risco aumenta ainda mais se forem atribuídos a esse terceiro poderes de representação da empresa, se tratar-se de contratação de cunho estratégico para as atividades da organização e se estas forem de longa duração, por exemplo.

Não se pretende, a partir desses dados, desestimular o envolvimento de intermediadores nos negócios da empresa, até porque, além de existir respaldo para a contratação de terceiros na legislação brasileira, trata-se de uma realidade cada vez mais premente nas instituições. Observa-se, inclusive, que a reforma trabalhista fortaleceu a terceirização dos serviços. Cita-se, outrossim, o Recurso Extraordinário nº 958.252/MG, pelo Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu, em 2018¹³, pela litude da terceirização da atividade-fim. Nota-se que, antes dessa decisão, somente era possível a terceirização da atividade-meio da empresa e não do *core business*. Com esse julgado, houve um *boom*

¹² ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Foreign Bribery Report**: an analysis of the crime of bribery of foreign public officials. Paris: OECD, 2014. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-foreign-bribery-report_9789264226616-en. Acesso em: 28 mar. 2022.

na terceirização, de modo que as instituições passaram a remodelar suas estratégias de negócios, envolvendo terceiros nas suas atividades finalísticas.

No artigo “Governança de terceiros e gestão de riscos: parceiros por perto para uma melhor gestão e mitigação dos riscos”¹⁴, a Deloitte anuncia, em uma pesquisa realizada com mais de 170 organizações, que mais da metade dos entrevistados acredita que terceiros terão um papel essencial nos próximos anos, sendo certo o aumento da dependência dessas relações. Essa também é a tendência dentro do setor industrial, posto que a “Sondagem especial de terceirização” realizada pela CNI, em 2016, revela que aproximadamente 63,1% das empresas industriais (transformação, extrativa e de construção) utilizam serviços terceirizados¹⁵. Ademais, deflagrou-se que, dessas empresas, 84% intentam aumentar a terceirização nos próximos anos, enquanto 53,9% alegam prejuízo, caso não fosse possível terceirizar.

Contudo, conforme será verificado nos casos a seguir, na mesma proporção do crescimento da utilização do trabalho terceirizado, pode-se citar um número cada vez maior de escândalos, nos quais os terceiros concorreram, essencialmente, na execução do ato ilícito. Tal situação representa um risco muito alto para as empresas, pois a Lei Anticorrupção brasileira traz a responsabilidade objetiva das organizações. Sendo assim, a instituição responde tanto pelas ações dos seus colaboradores como pelas ações de seus terceiros que com ela se relacionam.

Com vistas a melhor elucidar o risco relacionado ao envolvimento de terceiros para intermediar negócios, lembra-se o caso da rede *Walmart*, que foi condenada, perante a legislação americana, a uma

¹³ BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário 958.252/MG**. Recurso extraordinário representativo de controvérsia com repercussão geral. [...], Relator: Min. Luiz Fux, 30 de agosto de 2018. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=750817537>. Acesso em 21 mar. 2022.

¹⁴ DELOITTE. Governança de terceiros e gestão de riscos: parceiros por perto para uma melhor gestão e mitigação dos riscos. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/pesquisa-riscos-terceiros.html>. Acesso em: 28 mar. 2022.

¹⁵ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Terceirização é o elo estratégico na produção da indústria. **Indicadores CNI**, [Online], ano 18, n. 1, p. 1-8, mar. 2017. Disponível em: https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/0d/f8/0df86911-4c29-4daa-877c-37409063d3d1/sondespecial_terceirizacao_marco2017.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.

multa de 282 bilhões de dólares¹⁶ pelo pagamento de subornos a funcionários de governos no México, no Brasil, na China e na Índia. É importante observar que, nesse caso, os supostos pagamentos ilícitos, nos quatro países emergentes, teriam sido realizados pela utilização de terceiros. Assim, averiguou-se que o *Walmart* não praticou suborno diretamente, mas quando se contrata um terceiro e este pratica suborno em nome daquele, atrai para si a responsabilização por eventuais ilícitos cometidos.

No mesmo contexto, a rede de supermercados *Carrefour*, recentemente, anunciou o fim da utilização de terceirização nos serviços de segurança¹⁷, após o assassinato de um homem negro de 40 anos, espancado até a morte por dois seguranças na filial do grupo. Ressalta-se que esse caso gerou uma imensa comoção social, causando um grande dano à imagem e à reputação da rede, visto que, apesar de ser o autor do crime um segurança terceirizado, o fato ocorreu dentro do supermercado e o *Carrefour* é responsável pelas atitudes tomadas pelos seus terceiros, dentro da sua própria loja.

Cumprе colacionar, igualmente, o caso em que a AMBEV e a Heineken foram responsabilizadas após auditores flagrarem 23 imigrantes que trabalhavam para uma transportadora terceirizada em situação degradante¹⁸. Mais uma vez, as empresas contratantes não foram autoras diretas do fato, mas foram responsabilizadas por atitudes dos seus terceiros, bem como tiveram sua imagem manchada perante a sociedade, em decorrência dessa atuação indevida.

Por todo o exposto e diante do alto risco auferido na contratação de terceiros, é de extrema relevância e necessidade que as instituições

¹⁶ POZZI, Sandro. EUA multam Walmart em 282 milhões de dólares por pagar subornos no México, Brasil, China e Índia. El País, Nova York, 21 jun. 2019. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/06/20/internacional/1561055918_203335.html. Acesso em: 28 mar. 2022.

¹⁷ UOL. Grupo Carrefour anuncia fim da terceirização dos serviços de segurança. UOL, [Online], 4 jun. 2020. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-brasil/2020/12/04/grupo-carrefour-anuncia-fim-da-terceirizacao-dos-servicos-de-seguranca.htm>. Acesso em: 28 mar. 2022.

¹⁸ ALESSI, Gil. Ambev e Heineken são autuadas por trabalho escravo de imigrantes venezuelanos em São Paulo. El País, São Paulo, 17 maio 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-05-17/ambev-e-heineken-sao-autuadas-por-trabalho-escravo-de-imigrantes-venezuelanos-em-sao-paulo.html>. Acesso em: 28 mar. 2022.

possuam um processo de gestão de terceiros que permita medir o grau de risco relacionado nas contratações.

7.4

DUE DILIGENCE:

IMPORTÂNCIA, PRESSUPOSTOS E IMPLEMENTAÇÃO

Lidar com os riscos faz parte da rotina de qualquer indivíduo e de qualquer empresa. Não existe risco zero, tampouco existe o melhor “parâmetro” para limitarmos a aceitação do risco. Isso depende da realidade de cada empresa e do seu apetite ao risco. O mesmo entendimento se aplica quando se fala em riscos nas relações com terceiros, razão pela qual, antes de se implementar a *DDI* na empresa, deve-se, sobretudo, conhecer sua cadeia de terceiros, as atividades que envolvem tais terceiros, os riscos a elas inerentes e, igualmente, o apetite ao risco da empresa nessas negociações. Tudo isso deve estar alinhado à política de gestão de riscos, à gestão de riscos de terceiros, ao planejamento estratégico e ao programa de integridade.

Nota-se que a *DDI*, dado o cenário apresentado, não pode ser vista como uma ferramenta isolada, devendo, obrigatoriamente, ser desenvolvida e implementada dentro de um contexto muito maior de gestão de riscos. Arrisca-se a dizer que o esforço (em termos de recursos humanos, tempo e orçamento investidos) para implementar a *DDI* é proporcional à sua importância, face ao papel a cumprir dentro do programa de integridade. Ousa-se, ainda, defender que, para além de uma boa prática, a *DDI* é uma ferramenta essencialmente necessária no âmbito das empresas que efetivamente se comprometem com a integridade na sua rotina de contratação de terceiros.

Nesse contexto, diversos são os benefícios de se adotar uma política de *DDI*, entre os quais se destacam: a) antecipação e prevenção, ou até mesmo mitigação, de impactos negativos relacionados à contratação de parceiros de negócios; b) geração de valor para a organização, pois pela *DDI* a instituição previne a quebra de contratos, a cobrança de indenizações e a responsabilização na esfera penal, bem como gera um fator competitivo da instituição perante o mercado; c) aumento da transparência na gestão de terceiros, ante o estabelecimento de uma política traçando as diretrizes de relacionamento entre a empresa e os seus intermediários; e d) maximização de resultados da empresa e otimização dos seus recursos, visto que a *DDI* propicia um conhecimento aprofundado da instituição sobre os seus terceiros e sobre os riscos que apresentam.

Para que a *DDI* cumpra o seu propósito e gere os benefícios sobreditos, é imprescindível que esteja fundada em três pressupostos. O primeiro deles, o *know your partner*, constitui-se na imperiosidade de conhecer seu parceiro de negócio que é, verdadeiramente, a essência da *DDI*. Obter informações sobre o terceiro, dentro de uma perspectiva ampla de gestão de terceiros e de política de gestão de riscos, é fator decisivo para uma *DDI* bem-sucedida.

O segundo pressuposto, *no one size fits all*, é uma expressão comumente utilizada para o programa de integridade como um todo, mas cuja aplicabilidade para a *DDI* merece destaque. Parte-se da compreensão de que não há um “tamanho único” de *DDI* e não há uma fórmula ou uma regra a ser replicada em toda e qualquer empresa que garanta uma boa política ou uma adequada solução de *DDI*. Isso ocorre porque a *DDI* deve ser realizada de acordo com a realidade de cada empresa, tendo como pano de fundo, como já foi mencionado, o planejamento estratégico, a gestão de terceiros, a política de gestão de riscos e o apetite de risco suportado por cada instituição, de acordo com o setor ou a área de atuação e o número de funcionários, entre

outras variantes. É recomendável que se realize o *benchmarking* com outras instituições que já possuem uma *DDI* reconhecida como boa prática, mas sem incorrer no erro de que basta “importar” o modelo de *DDI* de uma empresa, ainda que sua organização e seu funcionamento sejam análogos aos da empresa que está iniciando o processo de *due diligence*.

O terceiro e último pressuposto – *risk based approach* – nada mais é do que uma abordagem baseada em risco, já que a *DDI* deve ser realizada com fundamento na análise de riscos, preferencialmente dentro do ambiente de gestão de riscos e gestão de terceiros. Aliás, a *DDI* pressupõe uma abordagem de risco, conquanto seja uma ferramenta de gerenciamento de riscos no relacionamento com terceiros.

7.4.1 Implementação da DDI

Tecidas as considerações sobre a importância e os pressupostos da *DDI*, passa-se a explorar uma proposta de metodologia de implementação, sem ter qualquer pretensão de se conotar que seria um único ou o melhor caminho para o desenvolvimento dessa ferramenta.

Dessa forma, pode-se afirmar que o nível de risco de corrupção auferido impactará diretamente na robustez e profundidade da *DDI* a ser realizada. Isso ocorre porque deve-se priorizar a realização de *DDI* dos fornecedores aos quais foram identificados os maiores riscos. Nessa fase de implementação, torna-se necessário que a instituição já possua uma política de *DDI* previamente estabelecida, diretrizes elaboradas e procedimentos definidos, de forma transparente, para os colaboradores, em especial aos que atuarão nos processos para realização de *due diligence*.

Boas práticas devem ser adotadas, a fim de se coletar os dados do terceiro durante a realização da *DDI*:

- a) *background check*, que seria acessar bases de consultas públicas nas quais será possível realizar um screening do terceiro, como as informações e declarações disponíveis nos sítios eletrônicos da Receita Federal e do Tribunal de Contas da União, nos quais se consegue baixar certidões e verificar se o terceiro está inscrito no cadastro de empresas punidas;
- b) aplicação de questionários, ferramenta mais utilizada quando se trata da realização de *DDI*. Porém, esse tema requer um ponto de atenção, pois não basta que o terceiro preencha o questionário, mas que também envie as evidências que comprovem as respostas;
- c) a realização de entrevistas com o terceiro após a aplicação do questionário, que pode ser uma etapa adicional. Recomenda-se que essa entrevista seja gravada e, obviamente, que o entrevistado seja avisado quanto à gravação;
- d) busca de informações na internet, em sítios de pesquisa, de notícias e nas redes sociais;
- e) adoção de ferramentas de mineração de dados. Hoje existem soluções tecnológicas que realizam buscas em bases privada ou públicas, otimizando a pesquisa pela automação. Caso a instituição não possua recursos financeiros suficientes, a *due diligence* pode ser realizada manualmente, pois a solução tecnológica seria apenas um facilitador, já que o cerne para um bom resultado é a análise deste conjunto de informações;
- f) contratação de especialistas e consultores para a realização da *DDI*, com a entrega de relatórios completos do conjunto das informações. Nesse ponto, será necessária uma análise do material com o olhar do contratante sobre as informações levantadas e de forma congruente à política da sua instituição; e
- g) a realização de visita *in loco* durante o processo de *DDI*. As visitas para entrevistas e checagem dos requisitos do parceiro são uma prática comum no mercado.

Após o momento de coleta dos dados, será necessário verificá-los e validá-los, a fim de se evitar lacunas e inconsistências. É de fundamental importância que todas as evidências de *DDI* estejam documentadas, com análise suficiente para suportar a decisão e, assim, apoiar a área técnica responsável na definição de contratar ou não o terceiro. Ademais, a documentação do processo de *DDI* é importante para caso, no futuro, algum terceiro seja acusado de cometer atos ilícitos e para que a instituição contratante possa comprovar que adotou todas as medidas razoáveis na mitigação dos riscos previamente identificados.

A fase seguinte será acerca da definição de estratégias de gerenciamento do risco. Conforme já amplamente consolidado neste artigo, entende-se que a *due diligence* é uma das etapas do gerenciamento de riscos de terceiros. Sendo assim, pode-se afirmar que não é possível desassociar a realização de um *DDI* do processo de avaliação de riscos. Logo, torna-se necessário que a instituição priorize a realização de *DDI* dos terceiros, identificando os maiores *red flags*.

No que se refere à avaliação de riscos de compliance, a ABNT NBR ISO 37301:2021¹⁹, que aborda os sistemas de gestão de *compliance*, no seu item 4.6, define que:

A organização deve identificar, analisar e avaliar seus riscos de *compliance* baseado em um processo de avaliação de riscos de *compliance*.

A organização deve identificar os riscos de *compliance* relacionando as suas obrigações de compliance com as suas atividades, produtos, serviços e aspectos pertinentes das suas operações.

A organização deve avaliar os riscos de *compliance* relacionados aos processos terceirizados e de terceira parte.

Os riscos de *compliance* devem ser avaliados periodicamente e sempre que ocorrerem mudanças materiais nas circunstâncias ou no contexto da organização.

A organização deve reter informação documentada sobre o processo de avaliação

¹⁹ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301 – Sistemas de Gestão de Compliance**: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

dos riscos de compliance e sobre as ações para abordar seus riscos de *compliance*.

A pretensão deste documento não é exaurir todos os critérios que devem ser analisados na condução de uma análise de riscos. Contudo, para a parametrização, cumpre citar abaixo alguns fatores que podem auxiliar na classificação do risco do terceiro contrato:

- a) se a instituição onde o terceiro trabalha possui representações em outros países, sendo necessário verificar os índices de corrupção. Um parâmetro que poderá ser utilizado para verificar tal risco é o Índice de Percepção da Corrupção, estudo realizado anualmente pela Transparência Internacional²⁰;
- b) se a pessoa contratada possuirá poderes legais para representar a instituição;
- c) se o terceiro atuará com o setor público e/ou com setores privados de risco, tais como a área de infraestrutura, construção civil e óleo e gás;
- d) se o contratado possui um programa de integridade ou outra política interna com diretrizes de combate à corrupção;
- e) se há compatibilidade entre o programa de integridade do contratado e do contratante;
- f) se o contratado já esteve envolvido em casos de corrupção;
- g) se são pessoas politicamente expostas. Ressalta-se que somente o fato de a pessoa ser politicamente exposta não quer dizer que ela represente um risco imediato, sendo imperioso observar se, no caso concreto, essa pessoa poderia trazer alguma vantagem indevida para a instituição;
- h) se o contratado possui condições de influenciar decisões, como: se há algum tipo de parentesco entre os funcionários da instituição contratante e a empresa contratada; e
- i) se haverá algum tipo compensação por performance no momento do pagamento.

²⁰ TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Índice de Percepção da Corrupção 2021. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc>. Acesso em 28 mar. 2022.

Assim, pode-se concluir que, para fins de classificação do risco, entende-se como uma contratação de baixo risco os casos em que há uma menor exposição das partes às situações que podem manchar sua reputação e as situações em que os valores transacionados são baixos, as transações são esporádicas (pontuais) e o terceiro não possui poderes de representação. Nota-se que esses fatores devem ser analisados em conjunto e de acordo com o caso concreto, pois não necessariamente um contrato com baixo valor, por exemplo, automaticamente será classificado como de baixo risco.

Já uma contratação de médio risco seria um caso de envolvimento de valores medianos, em que o terceiro possui poderes de representação pontuais.

Por último, uma contratação de alto risco ocorre no caso de envolvimento de serviços essenciais e continuados e valores altos, na qual os terceiros representam diretamente a imagem da instituição contratante e a própria natureza do serviço contratado, quando este é de alto risco. Para exemplificar o que seria uma contratação de alto risco, cumpre mencionar o guia denominado *ICC Anti-corruption Third Party Due Diligence: A Guide for Small and Medium size Enterprises*²¹, publicado pela Câmara de Comércio Internacional, com os seguintes pontos:

- a) obras/construção pública;
- b) imóveis, propriedade, serviços jurídicos e empresariais;
- c) petróleo e gás;
- d) mineração;
- e) geração de energia e transmissão;
- f) farmacêuticos e área de saúde;
- g) manufatura pesada;
- h) pesca;
- i) armas, defesa e militar;

²¹ INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE. **ICC anti-corruption third party due diligence**: a guide for small and medium sized enterprises. Paris: ICC, 2011. p. 15. Disponível em: <https://iccwbo.org/publication/icc-anti-corruption-third-party-due-diligence/>. Acesso em: 28 mar. 2022.

- j) transporte e armazenamento;
- k) telecomunicações;
- l) serviços ao consumidor;
- m) silvicultura;
- n) bancos/finanças;
- o) tecnologia da informação;
- p) setor aeroespacial civil;
- q) manufatura leve; e
- r) agricultura.

Pode-se citar, também, alguns exemplos de estratégias para mitigação dos riscos encontrados, como o saneamento de toda a base de fornecedores, a criação de políticas e códigos que contenham regramentos acerca do relacionamento da instituição com terceiros e a definição de um canal de comunicação aberto para o terceiro como comitê de ética, SAC ou ouvidoria.

Como forma de comprovar a relevância do estabelecimento desses canais de comunicação, cumpre citar o documento *Report to the Nations, da Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)*²², que menciona que 43% das fraudes são detectadas por denúncias e metade delas, por funcionários da instituição, ou seja, a outra metade é feita por pessoas de fora da organização. Dessa forma, é imperioso que a instituição tenha um canal de denúncias voltado não somente para o recebimento de denúncias internas (dos seus próprios colaboradores), mas também para denúncias externas.

Outra forma de mitigar riscos na relação com terceiros é a inserção de cláusulas contratuais exigindo que o contratado: a) adote mecanismos de integridade; b) cumpra toda a legislação anticorrupção aplicável; c) esteja de acordo com o programa de integridade da instituição contratante; d) permita a realização de auditorias periódicas por parte

²² ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. **Report to the Nations**: 2020 global study on occupational fraud and abuse. Austin: ACFE, 2020. Disponível em: <https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2022.

do contratante; e e) permita a rescisão ou suspensão do contrato, em caso de descumprimento de tais cláusulas.

Inclusive, pelo Manual Prático de Avaliação do Programa de Integridade, elaborado em 2018 pelo Ministério da Transparência e pela Controladoria-Geral da União (CGU), afirma-se que é aconselhável a inserção de cláusulas que versem sobre a necessidade de cumprimento de normas éticas e vedação às práticas de fraude e corrupção (cláusula anticorrupção).

É fundamental, também, que a instituição invista em treinamentos e capacitações – pilares de um programa de integridade – não só para os seus próprios funcionários, mas também para os terceiros de maior risco. Esses treinamentos podem ser realizados presencialmente ou *online*, sendo necessário haver, ao final da capacitação, um teste ou exercício para averiguar a assimilação do conteúdo pelo público.

Por último, o monitoramento de riscos de terceiros deverá ser realizado de forma constante, tendo em vista que o relacionamento da instituição com o funcionário terceirizado está sempre em processo de adaptação e mudança. Logo, caso a *DDI* não seja refeita e atualizada de tempos em tempos, certamente se tornará defasada. Portanto, pode-se afirmar que a *due diligence* deve ser utilizada como um dos requisitos de monitoramento do terceiro contratado, devendo ser realizada periodicamente e não somente no momento de contratação.

Alguns debates sobre o momento ideal de realização do *DDI* são suscitados pelo mercado: seria durante o cadastro de fornecedores e terceiros? Após a assinatura do contrato? Durante a execução do contrato? O ideal é que a *due diligence* seja realizada antes da efetiva contratação do terceiro e sempre atualizada durante o período da contratação. Isso ocorre porque o momento do cadastro ainda é muito incipiente e pode ser que o fornecedor fique por anos em sua base

de contatos cadastrados, sem nunca de fato fechar um contrato com sua instituição. Logo, realizar uma *due diligence* nessas situações em que o fornecer nunca chegou a ser contratado seria um desperdício de capital humano e financeiro.

Outra dúvida muito comum é quem seria a pessoa responsável pela realização do *DDI*. Há a possibilidade de a instituição optar pela contratação de uma consultoria especializada, por entender que não possui em seu time interno colaboradores com conhecimento no tema ou com tempo disponível para realização de outra atividade. Por outro lado, há instituições que optam pela realização de seus processos de *due diligence* internamente. Nesse sentido, cumpre destacar que não existe uma única resposta certa para essa pergunta, pois tudo dependerá da realidade empresarial, da quantidade de funcionários e se estamos diante de uma contratação de alto, médio ou baixo risco.

Se a instituição optar por fazê-la internamente e a contratação for de baixo risco, por exemplo, a própria área demandante poderá ser responsável pela realização do *background check*, mas é recomendável que sempre atue de forma orientada pela área de *compliance* ou, na inexistência desta, pelo jurídico. Por outro lado, quando se trata de uma negociação de médio ou alto risco, é considerada uma boa prática que a área de *compliance* realize esse *DDI*.

Outro fator relevante que deve ser mencionado é que o fato do terceiro ter sido classificado na *due diligence* como uma contratação de alto risco não quer dizer que a instituição contratante esteja proibida de celebrar tal contratação. Não há, no ordenamento jurídico pátrio ou nas boas práticas internacionais, qualquer orientação nesse sentido. Caso alguma *red flag* seja encontrada no processo de *DDI*, caberá à contratante verificar qual é o apetite ao risco que sua instituição está disposta a enfrentar, quais são as medidas passíveis de serem adotadas, a fim de mitigar esses riscos, e qual é a real efetividade de

tais medidas, para que ao final se possa avaliar o cabimento de seguir com tal contratação. Caso os profissionais responsáveis e qualificados optem pela realização de uma contratação com *red flag*, deverão realizar o monitoramento contínuo desse terceiro de forma muito mais intensa do que um contrato de baixo risco.

7.5

CONCLUSÃO

- Por todo o exposto, pode-se concluir que, depois de realizada a *due diligence* de terceiros, o trabalho da instituição contratante está apenas se iniciando, visto que, conforme já amplamente exposto, todas as fases que envolvem a contratação desse terceiro devem ser evidenciadas e a instituição deve aplicar medidas de monitoramento contínuo, com o objetivo de manutenção do processo da *DDI* sempre atualizado.

Outro ponto relevante a ser ponderado é que não há que se falar em “receita de bolo” quando o assunto é *due diligence*, ou seja, um formulário de *DDI* que atende à demanda de determinada instituição não poderá ser copiado na íntegra e aplicado para outra empresa. Isso ocorre porque cada instituição possui suas peculiaridades, seu modelo de negócio, o contexto regulatório ao qual está submetido, sua estrutura interna (políticas, normas, processos e procedimentos) e seu apetite ao risco, bem como deverá ter o seu processo de *due diligence* realizado sob medida para a sua própria demanda.

Ressalta-se, também, que muitas instituições promovem a *DDI* como um dificultador ou empecilho na concretização de negócios. Sendo assim, é relevante que a área responsável pela aplicação da

due diligence na instituição invista em capacitação e treinamentos, a fim de desmistificar o processo de *DDI* e consolidar uma cultura organizacional, a qual compreenda que a *DDI* só tem a somar para celebração de negócios mais íntegros e seguros para a instituição, bem como apresentar o processo como uma forma de investimento, por aumentar a confiança na reputação da empresa perante o mercado e minimizar a ocorrência de uma violação de integridade e de todos os custos decorrentes de tal dano, além do prejuízo reputacional.

CASE

Considere o contexto de um Departamento Regional do Sistema Indústria, que está em fase de implementação de um processo de gestão de riscos, ou até mesmo buscando o aprimoramento e/ou a evolução do modelo, como um dos seus pilares do programa de compliance.

Como definir uma lista de tópicos de riscos a serem trabalhados nessa fase?

O objetivo de se conhecer os tópicos de riscos é cobrir questões como vulnerabilidades, possíveis exposições e preocupações no âmbito do compliance. Para tanto, algumas perguntas simples auxiliam os responsáveis pela gestão de riscos a obter estas informações:

- Quais processos estão mais vulneráveis na instituição?
- O que pode dar errado e não estar em conformidade com a estratégia

da instituição?

- Onde e por que podem ocorrer falhas ou desvios?

- Em quais processos as pessoas de má-fé podem se aproveitar de eventuais brechas?

- Existe a possibilidade de colaboradores desavisados cometerem desvio de conduta? Em quais processos?

REFERÊNCIAS

- ALESSI, Gil. Ambev e Heineken são autuadas por trabalho escravo de imigrantes venezuelanos em São Paulo. *El País*, São Paulo, 17 maio 2021. Disponível em: <https://brasil.pais.com/brasil/2021-05-17/ambev-e-heineken-sao-autuadas-por-trabalho-escravo-de-imigrantes-venezuelanos-em-sao-paulo.html>. Acesso em: 28 mar. 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 37001 – Sistemas de Gestão Antissuborno: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2019. Versão corrigida de 31 de outubro de 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 37301 – Sistemas de Gestão de Compliance: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.
- ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. Report to the Nations: 2020 global study on occupational fraud and abuse. Austin: ACFE, 2020. Disponível em: <https://acfepublics3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2022.
- BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 12 abr. 2022.
- BRASIL. Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm. Acesso em: 25 mar. 2022.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/146645>. Acesso em: 28 mar. 2022.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Recurso Extraordinário 958.252/MG. Recurso extraordinário representativo de controvérsia com repercussão geral. [...]. Relator: Min. Luiz Fux, 30 de agosto de 2018. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=750817537>. Acesso em: 21 mar. 2022.
- COMMITTEE ON FEDERAL REGULATION OF SECURITIES. Report of task force on sellers' due diligence and similar defenses under the federal securities laws. The Business Lawyer, Washington, DC, v. 48, n. 3, p. 1185-1241, maio 1993. Disponível em: www.jstor.org/stable/40687415. Acesso em: 28 mar. 2022.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Terceirização é o elo estratégico na produção da indústria. Indicadores CNI, [Online], ano 18, n. 1, p. 1-8, mar. 2017. Disponível em: https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/Od/f8/0df86911-4c29-4daa-877c-37409063d3d1/sondespecial_terceirizacao_marco2017.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.
- DELOITTE. Governança de terceiros e gestão de riscos: parceiros por perto para uma melhor gestão e mitigação dos

riscos. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/pesquisa-riscos-terceiros.html>. Acesso em: 28 mar. 2022.

GUIMARÃES, Monica da Silva. Due diligence de integridade: gestão de terceiros frente à Lei 12.846/2013. Disponível em: <https://comissao.complianceabaja.jusbrasil.com.br/artigos/1346610196/due-diligence-de-integridade-gestao-de-terceiros-frente-a-lei-12846>. Acesso em: 24 mar. 2022.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE. ICC anti-corruption third party due diligence: a guide for small and medium sized enterprises. Paris: ICC, 2011. Disponível em: <https://iccwbo.org/publication/icc-anti-corruption-third-party-due-diligence/>. Acesso em: 28 mar. 2022.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. Paris: OECD, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/investment/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm>. Acesso em: 24 mar. 2022.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Foreign Bribery Report: an analysis of the crime of bribery of foreign public officials. Paris: OECD, 2014. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-foreign-bribery-report_9789264226616-en. Acesso em: 28 mar. 2022.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Typologies on the role of intermediaries in international business transactions: final report. Paris: OECD, 2009. Disponível em: <https://www.oecd.org/dataoecd/43/87/9503.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2022.

POZZI, Sandro. EUA multam Walmart em 282 milhões de dólares por pagar subornos no México, Brasil, China e Índia. El País, Nova York, 21 jun. 2019. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/06/20/internacional/1561055918_203335.html. Acesso em: 28 mar. 2022.

SENADO FEDERAL. Glossário legislativo. Sistema S. Disponível em: www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s. Acesso em: 28 mar. 2022.

T4 COMPLIANCE. Gestão estratégica de terceiros e due diligence de integridade. São Paulo: T4 Compliance, 2019. Disponível em: https://www.t4compliance.com/wp-content/uploads/2019/07/ebook_due-final.pdf. Acesso em: 22 mar. 2022.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Índice de Percepção da Corrupção 2021. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc>. Acesso em 28 mar. 2022.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. Guidelines Manual 2021. Washington, DC: USSC, 2021. Disponível em: <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2021/GLMFull.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.

UOL. Grupo Carrefour anuncia fim da terceirização dos serviços de segurança. UOL, [Online], 4 jun. 2020. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-brasil/2020/12/04/grupo-carrefour-anuncia-fim-da-terceirizacao-dos-servicos-de-seguranca.htm>. Acesso em: 28 mar. 2022.

CANAL DE DENÚNCIAS E INVESTIGAÇÕES INTERNAS:

ASPECTOS PRÁTICOS

Aline Faria Santos Rabelo de Azevedo
Luana Palmieri França Pagani

8.1

INTRODUÇÃO

- Dentro da estrutura de um programa de integridade, diversos são os elementos capazes de colocar em xeque sua credibilidade e, certamente, o canal de denúncias e as investigações internas figuram entre os principais.

A implementação do programa não é salvo-conduto para a cultura da integridade, tampouco para assegurar a integralidade da conformidade na empresa. Por mais comprometida que seja a alta da administração e por mais que se invista em ações de sensibilização e capacitação, há que se considerar o tempo de maturidade do programa e a possibilidade de nem todos os colaboradores e parceiros de negócios estarem em sintonia com a ética corporativa. Em outras

palavras, inobstante uma das principais finalidades de se adotar um programa de integridade seja evitar desvios éticos e irregularidades, ainda assim é possível que estes ocorram e, nessa situação, a existência de um canal de denúncias e a realização de uma investigação com seriedade se tornam vitais para garantir a efetividade do programa, bem como sua confiabilidade.

Uma empresa que implementa um programa de integridade e não disponibiliza canal de acesso para colaboradores e parceiros apresentarem comunicações de eventuais irregularidades ou que disponibiliza, mas arquiva essas comunicações, não dando o devido tratamento, claramente passa o recado de que seu programa é apenas para cumprir formalidades legais, sem haver a real intenção de promover a integridade na rotina institucional.

Diante desse cenário, busca-se, no presente artigo, demonstrar a importância de se desenvolver e manter canal de denúncias efetivo, bem como de promover uma investigação interna capaz de elucidar os fatos denunciados, permitindo o alcance de informações seguras a respeito da materialidade e da autoria acerca da irregularidade constatada para, a partir de então, adotar medidas de remediação do dano, de prevenção de novo desvio e até mesmo de punição dos agentes envolvidos, se for o caso. Ademais, foram contempladas propostas metodológicas de implementação desses elementos do programa de integridade, ressaltando-se alguns aspectos que devem ser observados no processo, bem como foi elucidada a forma como a Controladoria-Geral da União (CGU) avalia tais temas no âmbito do Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), frente à Lei Anticorrupção.

7.3

CANAIS DE

DENÚNCIAS E PROCESSO DE INVESTIGAÇÕES INTERNAS COMO ELEMENTOS DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE

- Dentre os elementos ou requisitos de um programa de integridade, também conhecido como programa de *compliance*, o canal de denúncias aparece como um dos mais importantes pilares, visto possibilitar a ciência de eventuais irregularidades já praticadas ou que estejam em andamento no momento do reporte.

Um canal de denúncias implementado de forma adequada funciona como um controle detectivo de fraudes e irregularidades, prevenindo perdas significativas para as organizações. Segundo informações constantes de relatório elaborado pela *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), as *tips* (dicas ou informações) recebidas pelas empresas em canais de comunicação possuem significativa relevância quanto à forma de ciência de desvios e fraudes por parte destas, como mostra a figura a seguir.

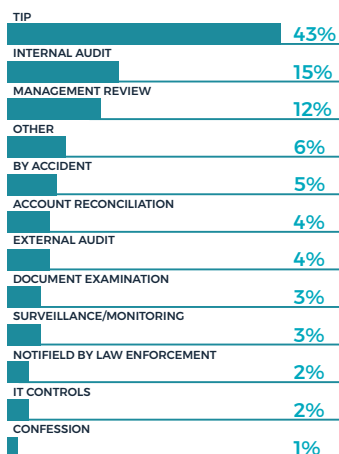


Figura 1 – Forma de detecção de fraudes – *Report to the Nations* – ACFE¹

Fonte: ACFE(2020)

¹ ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS – ACFE. **Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse.** [S. l.]: ACFE, 2020. Disponível em: <https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

Ainda de acordo com o mencionado relatório, a média de perdas financeiras praticamente dobra nas organizações que não possuem canais de denúncias (média de \$100 mil dólares nas empresas com canais de denúncias *versus* \$198 mil dólares nas empresas sem esses canais), além de ter sido constatado que as empresas com canais de denúncias detectam fraudes de forma mais rápida quando em comparação com as que não possuem o referido mecanismo de detecção.

Como se observa pelos dados empíricos do mencionado relatório da ACFE, inúmeros são os benefícios relacionados à implementação de um canal de denúncias. No entanto, alguns cuidados devem ser observados para que a implementação desse tipo de mecanismo de reporte seja adequada e cumpra as suas finalidades. Na legislação brasileira, o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, no seu artigo 42, estabelece parâmetros para a avaliação de programas de integridade, dispondo que um programa será avaliado quanto à sua existência e aplicação, considerando “se há canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé (inciso X)”.

Por sua vez, a Controladoria-Geral da União (CGU), no seu Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR, estabelece que, para fins de avaliação desses programas e para efeitos de redução de penalidades a serem aplicadas², a empresa deve disponibilizar canal de denúncias, nos seguintes termos:

O Programa de Integridade bem estruturado deve contar com canais que permitam o recebimento de denúncias, aumentando, assim, as possibilidades de ter ciência sobre irregularidades. É recomendável a

² Previsão do artigo 7º, inciso VIII, da Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013, c/c artigo 5º, parágrafo 4º, e artigo 18, inciso V, do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.

adoção de diferentes meios para recebimento de denúncias, como urnas, telefone ou internet. É importante que os canais sejam acessíveis a todos empregados, inclusive aqueles que eventualmente não tenham acesso a computadores, a terceiros e ao público externo. Para garantir a efetividade dos canais, é necessário que existam garantias de proteção ao denunciante de boa-fé como, por exemplo, o recebimento de denúncias anônimas, a proibição de retaliação de denunciante e regras de confidencialidade. Também é desejável a disponibilização de meios para que o denunciante acompanhe o andamento da denúncia, pois a transparência no processo confere maior credibilidade aos procedimentos. Não basta ter os canais, é preciso que a pessoa jurídica tenha meio para apurar e tratar as denúncias recebidas, bem como sancionar aqueles que violaram os padrões de ética e conduta estabelecidos pela pessoa jurídica. Uma vez concluída qualquer forma de operação societária, as regras e os procedimentos do Programa de Integridade devem ser analisados para se verificar como serão aplicados, visto que podem ser necessárias adaptações, a depender das vulnerabilidades, da estrutura e das áreas de atuação da pessoa jurídica envolvida na operação. A adoção de todas essas medidas sinaliza um comprometimento com a integridade nos negócios.³

Nesse sentido, a CGU analisa se os canais de denúncias implementados pelas organizações: a) disponibilizam acesso aos empregados e ao público externo em geral; b) indicam expressamente que podem ser utilizados para realização de denúncias relacionadas à corrupção e demais irregularidades previstas na Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013; c) indicam expressamente as garantias de proteção oferecidas aos denunciante; e d) possibilitam o acompanhamento da apuração da denúncia pelo denunciante. Além disso, os canais devem ser objeto de ampla divulgação entre os empregados e públicos de interesse e devem possuir o adequado monitoramento (a empresa deve possuir estatísticas sobre denúncias recebidas e apuradas, de modo a ser verificada a proporcionalidade entre o número de denúncias recebidas e o de denúncias apuradas).

³ BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR**. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, set. 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/146645/1/Manual_pratico_integridade_PAR.pdf. Acesso em: 10 dez. 2021.

É importante mencionar, contudo, que o próprio Decreto nº 8420, de 18 de março de 2015 ressalva que o programa de integridade será avaliado de acordo com o porte e as especificidades da pessoa jurídica, nos termos do artigo 42, parágrafo 1º. Assim, por exemplo, caso se trate de uma microempresa ou empresa de pequeno porte, a existência de um canal de denúncias nos parâmetros mencionados é relativizada pela própria legislação (artigo 42, parágrafo 3º).

No âmbito do Sistema Indústria, portanto, a implementação de canais de denúncia também pode – e deve – observar as particularidades de cada entidade (porte, setor, orçamento, número de empregados, áreas de abrangência, modelo de negócios, complexidade da hierarquia interna e quantidade de departamentos, diretorias ou setores, dentre outros fatores). Dessa forma, a decisão a respeito do formato da ferramenta do canal (telefone, e-mail, site com formulários eletrônicos), ou mesmo a decisão pela contratação ou não de uma ferramenta terceirizada, deve levar em consideração as especificidades de cada entidade.

Em muitos casos, vem sendo observada nas entidades do Sistema Indústria a utilização dos canais já existentes para receptivo de manifestações da ouvidoria. Apesar de não se vislumbrar nenhum problema quanto à utilização de um canal único, merece atenção o fato de que os procedimentos para apuração das demandas podem demandar tratativas diversas dos procedimentos usualmente adotados pelas ouvidorias, que, *a priori*, não possuem como atribuição a realização de investigações de forma direta. Por outro lado, nada impede que a ouvidoria seja o canal de entrada e gerenciamento das denúncias relacionadas ao programa de integridade e que exista, na empresa, a instância responsável pelo tratamento da demanda. De forma exemplificada, no intuito de democratizar e facilitar o acesso, pode-se instituir a ouvidoria como responsável pelo recebimento da denúncia, que será encaminhada, na sequência, para tratamento no

comitê de ética.

Nesse sentido, independentemente do formato ou da ferramenta utilizada, um ponto importante a ser mencionado diz respeito à apuração das denúncias recebidas por esses canais. Com efeito, tão importante quanto a disponibilização de um canal de denúncias é o processo de apuração destas, o que vem sendo denominado de processo de “investigações internas”. O não tratamento de uma denúncia, quando existentes os indícios de materialidade e autoria, demonstra falta de compromisso com a integridade, colocando em risco a credibilidade do programa .

Em análise aos requisitos do artigo 42 do Decreto nº. 8.420, de 18 de março de 2015, verifica-se que as investigações internas não aparecem como um dos parâmetros de avaliação de um programa de integridade de forma literal. No entanto, diversos outros dispositivos mencionam de forma indireta a necessidade de um processo de apuração de irregularidades, a exemplo do artigo 18, inciso III, que estabelece a hipótese de redução de pena em caso de uma efetiva colaboração da pessoa jurídica com as investigações, e do artigo 28, que também exige a colaboração da PJ como requisito para a celebração de acordo de leniência:

Art. 18. Do resultado da soma dos fatores do art. 17 serão subtraídos os valores correspondentes aos seguintes percentuais do faturamento bruto da pessoa jurídica do último exercício anterior ao da instauração do PAR, excluídos os tributos:

III - um por cento a um e meio por cento para o grau de colaboração da pessoa jurídica com a investigação ou a apuração do ato lesivo, independentemente do acordo de leniência;

Art. 28. O acordo de leniência será celebrado com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos lesivos previstos na Lei nº 12.846, de

2013, e dos ilícitos administrativos previstos na Lei nº 8.666, de 1993, e em outras normas de licitações e contratos, com vistas à isenção ou à atenuação das respectivas sanções, desde que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo, devendo resultar dessa colaboração.

Com efeito, de que maneira poderá a pessoa jurídica efetivamente colaborar com investigações das autoridades se não possuir um procedimento interno de apurações? Assim, ainda que não haja previsão literal a respeito de investigações corporativas, estas estão implícitas em diversos dispositivos. Nesse sentido, a Controladoria-Geral da União dispõe expressamente que a organização deve possuir procedimentos formalizados que regulamentam a apuração da denúncia realizada e estabeleçam sanções a serem aplicadas, conforme orientação expressa constante do já citado Manual de Avaliação de Programa de Integridade em PAR.

Portanto, as investigações internas constituem importante requisito do programa de integridade, cujos propósitos são, em última análise: confirmar a materialidade do fato e, se possível, sua autoria; subsidiar as ações subsequentes (planos de remediação, por exemplo); e, ainda, demonstrar a cooperação da pessoa jurídica para a apuração dos fatos, considerando a possibilidade de eventual celebração de acordo de leniência. Logo, as investigações internas, realizadas pela própria pessoa jurídica se revelam extremamente importantes para: a) detectar e interromper a irregularidade; b) permitir a remediação; c) possibilitar a recuperação dos danos e prejuízos; e d) comprovar a efetividade de um programa de integridade, bem como o compromisso da empresa com a ética e a integridade. Nesse sentido, válida é a lição de Alexandre Serpa:

UMA INVESTIGAÇÃO É UM EXERCÍCIO DE AVERIGUAÇÃO DE FATOS. Investigações devem determinar, de forma plena e com credibilidade, o QUE aconteceu em relação a um problema – se, de fato, houve uma conduta imprópria ou não, quais foram as circunstâncias, QUEM estava envolvido, e se uma violação de leis ou políticas internas ocorreu. Investigações devem ser percebidas como tendo sido rigorosas, independentes e analíticas. Uma investigação eficaz protege os interesses da Companhia e dos seus acionistas por meio da prevenção e detecção de má conduta, de uma razoável garantia de que as atividades da Companhia estejam de acordo com as leis e regulamentações aplicáveis e, também, identificando áreas de melhoria para as operações internas.⁴

8.2.1. Processo de investigação interna: aspectos práticos

Nota-se que tão importante quanto um bom canal de denúncias é, igualmente, um bom processo de apuração dessa denúncia ou de investigação corporativa. Faz-se mister ter em mente, contudo, que as denúncias não são as únicas fontes de informação de irregularidades e desvios. Como destaca Wagner Giovanini, os não *compliance* podem ser oriundos de diversas fontes:

Denúncias, suspeitas ou alegações; análise dos controles e ou processos de detecção do *compliance*; constatações em auditorias periódicas ou solicitadas por gestores; intuição das pessoas do *compliance*; resultados de análise crítica dos processos ou dos indicadores da organização, etc.⁵

Independentemente da forma de ciência da suposta irregularidade, esta deverá ser objeto de um processo de investigação, que basicamente

⁴ SERPA, Alexandre. **Investigações de compliance:** antes, durante e depois. São Paulo: LEC, [s. d.]. Disponível em: <https://conteudo.lec.com.br/ebook-investigacoes-internas>. Acesso em: 05 jan. 2021.

⁵ GIOVANINI, Wagner. **Compliance:** a excelência na prática. São Paulo: [S. n.], 2014. p. 244.

passa pelas etapas de pré-investigação ou análise preliminar, execução da investigação e encerramento ou conclusão. Em apertada síntese, na fase de pré-investigação, realiza-se uma análise preliminar do caso. Na etapa concernente à execução da investigação, é elaborado um plano de investigação e implementação das ações propriamente ditas e, posteriormente, na fase de encerramento ou conclusão, a equipe elabora um relatório de conclusão da investigação, contemplando eventuais planos de remediação das irregularidades constatadas. Por fim, encaminha-se o caso para adoção das medidas disciplinares cabíveis, se for o caso.

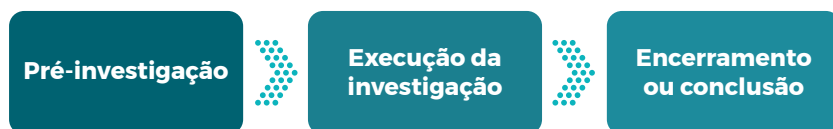


Figura 2 – Etapas de um processo de investigação
 Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

A pré-investigação ou análise preliminar é a etapa destinada à verificação preliminar do incidente, tendo como principal objetivo constatar se existem informações suficientes e adequadas para analisar a real necessidade de uma investigação. Caso seja imprescindível, deve ser determinada sua continuidade e quem deve conduzi-la (equipe interna da organização ou se, por exemplo, é necessário designar equipe externa de investigação, em razão da especialidade técnica da matéria ou da existência de eventual conflito de interesses da equipe interna com essa atribuição). Em geral, essa decisão é tomada pela área de *compliance*. Conforme destacam Alessandra Gonsales e Daniel Sibille:

É recomendável que a gestão relativa às investigações internas seja atribuída a área de *compliance* ou comitê de ética. As demais áreas da

empresa, como auditoria, recursos humanos e jurídico (quando não integrado à *compliance*, o que seria o ideal), deveriam ser apoiadoras da área de *compliance* em relação a este e outros temas de *compliance*, mas, como as investigações internas correspondem a um dos pilares de um programa efetivo de *compliance*, este deveria estar sob a responsabilidade da área de *compliance* ou do comitê para o qual se reporta.⁶

A decisão acerca da continuidade ou não dos processos de investigação (especialmente com apoio externo) deve ainda levar em consideração alguns fatores específicos, como bem destacam os autores anteriormente citados:

Não podemos deixar de citar que as investigações geralmente são caras e os recursos limitados. Embora a necessidade de investigar certos casos seja óbvia, alguns fatores a serem considerados incluem:

1. A gravidade das alegações, incluindo se a falta cometida alegada viola o direito penal ou a política da empresa;
2. Existência de histórico de violações semelhantes;
3. Se a falta cometida envolve a gerência sênior ou membros da diretoria ou conselho;
4. Exposição potencial para a empresa, principalmente reputacional, se as alegações forem verdadeiras;
5. A possibilidade de violações futuras adicionais ou de que as violações continuem;
6. Se a suposta má conduta implica um potencial risco de saúde e segurança para funcionários ou outros;
7. Se existe uma investigação paralela do Poder Público ou se é provável que tal investigação ocorra;
8. Se a suposta má conduta põe em causa qualquer controle interno prévio ou certificações financeiras fornecidas por executivos e se alegada conduta inadequada impede que tais gestores executem certificações futuras;

⁶GONSALES, Alessandra; SIBILLE, Daniel. Pilar 7: investigações internas e medidas disciplinares. In: CUNHA, Matheus; EL KALAY, Márcio. **Manual de compliance: compliance mastermind**. São Paulo: LEC, 2019. v. I, p. 248.

9. A provável resposta dos auditores da empresa à suposta má conduta;
10. Se o regulamento do comitê de ética, o código de conduta ou outras políticas determinam ou incentivam que este tipo de situação seja reportado às autoridades;
11. Até que ponto a empresa pode receber crédito por conduzir sua própria investigação;
12. O possível impacto em qualquer litígio civil pendente ou potenciall.⁷

A execução, também conhecida como condução da investigação, em geral, inicia-se com a elaboração de um Plano de Investigação (*planning memo*). Como leciona Wagner Giovanini,

Um bom planejamento denota grande importância para o sucesso da investigação. Para isso, o investigador deverá estudar as informações à sua disposição e o ambiente: inteirar-se do funcionamento da área envolvida: conhecer o organograma, processos, desafios, estratégias, etc.; pesquisar todas as relações entre as informações recebidas. Cumprida essa fase, deve planejar tudo a ser feito, a saber:

- quais são as informações ainda não disponíveis;
- o que buscar na investigação (o que deseja provar);
- quem serão os entrevistados (objetos da investigação e testemunhas);
- o que perguntar genericamente nas entrevistas;
- quanto tempo será necessário;
- qual o cronograma de visita e entrevistas;
- qual a logística necessária (viagens, aluguel de salas, hotel etc.);
- quais são os interlocutores para apoiar o processo;
- como serão os convites (conteúdos, destinatários etc.).⁸

Na grande maioria dos casos, a condução da investigação é realizada por

⁷ GONSALES, Alessandra; SIBILLE, Daniel. Pilar 7: investigações internas e medidas disciplinares. In: CUNHA, Matheus; EL KALAY, Márcio. **Manual de compliance**: compliance mastermind. São Paulo: LEC, 2019. v. I, p. 249-250.

⁸ GIOVANINI, Wagner. Compliance: a excelência na prática. São Paulo, [S. n.]. 2014. p. 253.

uma equipe interna da organização, seja por uma área corporativa pré-concebida para essa finalidade, seja pela designação de equipe. Acerca das habilidades dessa equipe, é necessário garantir que os membros responsáveis pela investigação possuam conhecimento das normas da empresa, habilidades na condução de entrevista, credibilidade na organização e imparcialidade na condução dos trabalhos, sejam metódicos e organizados e, principalmente, sejam capazes de garantir a confidencialidade do processo. Além disso, destaca Alexandre Serpa:

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS/PROFISSIONAIS NECESSÁRIAS PARA A REALIZAÇÃO DE UMA BOA INVESTIGAÇÃO, INCLUINDO: 1. Ceticismo para poder avaliar as informações obtidas e capacidade de se avaliar diferentes cenários; 2. Profissionalismo, discrição, integridade e respeito; 3. Competência técnica e conhecimento das operações em questão; 4. Objetividade e imparcialidade para que não exista um julgamento prévio de culpa ou inocência.⁹

Em alguns casos, contudo, a depender da natureza e/ou gravidade do fato e da posição hierárquica dos envolvidos, a investigação poderá ser conduzida por equipe externa à organização, especialmente contratada para esse fim, o que pode trazer maior independência, imparcialidade, credibilidade e expertise para o processo de investigação.

Também deverá ser definido o canal de reporte independente da organização, ou seja, para quem a equipe de investigação reportará o andamento e a conclusão das investigações? Em geral, as organizações já possuem esse procedimento definido em alguma política corporativa ou normativo, sendo comum o reporte ser realizado para o conselho de administração (quando for o caso), para a área de *compliance* ou comitê de *compliance* ou integridade, para o departamento jurídico (quando inexistentes as instâncias anteriores) ou para comitês independentes

⁹ SERPA, Alexandre. **Investigações de compliance**: antes, durante e depois. São Paulo: LEC, [s. d.]. Disponível em: <https://conteudo.lec.com.br/ebook-investigacoes-internas>. Acesso em: 05 jan. 2021.

(especialmente designados para esse fim, a depender da natureza e gravidade das informações e da posição hierárquica dos envolvidos).

Outro importante passo é a definição do escopo da investigação. Nessa etapa, a pergunta mais importante é: quais fatos devem ser investigados? Isso ocorre porque a fonte de informação da irregularidade (denúncia, achado de auditoria, entre outros fatores) pode trazer outros elementos que também demandem uma averiguação, como: ao narrar uma fraude, a pessoa relata também um caso de assédio ocorrido da área operacional. Nesses casos, a boa prática demanda a separação dos eventos e a condução de investigações paralelas ou sequenciais, já que os procedimentos para averiguação de fraude podem ser bem distintos dos procedimentos para a constatação de casos de assédio. A condução conjunta, por vezes, pode fazer com que a equipe “se perca” na coleta de informações e que a investigação seja longa demais, prejudicando a qualidade do processo. Além disso, a área de *compliance* deve reavaliar de forma contínua o escopo da investigação. Conforme alertam Alessandra Gonsales e Daniel Sibille, “uma armadilha muito comum é atacar demais, muitas vezes com base em informações difusas ou múltiplas violações e falta de foco”¹⁰.

Ainda na definição do escopo da investigação, uma importante análise diz respeito à eventual legislação aplicável ao caso. O fato pode ensejar consequências trabalhistas? Ambientais? De responsabilidade civil da empresa? Ou mais grave: pode ensejar a aplicação da Lei Anticorrupção? A prévia consciência sobre a legislação aplicável é extremamente relevante, pois pode, desde já, proporcionar à organização reflexões sobre a possível celebração de acordo de leniência ou mesmo a contratação de escritório de advocacia externo para a condução das investigações, de forma a obter o benefício do sigilo garantido pelo artigo 7º, incisos II e XIX, da Lei nº 8.906, de 04 de julho de 1994 (estatuto da OAB). Nesse sentido,

¹⁰ GONSALES, Alessandra; SIBILLE, Daniel. Pilar 7: investigações internas e medidas disciplinares. In: CUNHA, Matheus; EL KALAY, Márcio. **Manual de compliance: compliance mastermind**. São Paulo: LEC, 2019. v. I, p. 255.

Embora o contexto de proteção advogado-cliente possa variar dependendo do país onde a revisão é conduzida, o conceito de privilégio advogado-cliente é uma ferramenta essencial para a condução de investigações internas envolvendo questões relevantes e exposição importante.

Certificar-se de que as investigações são privilegiadas é importante porque permite que os clientes e seus advogados discutam problemas, cheguem a conclusões ou outras descobertas, discutam soluções alternativas e tomem decisões com base nos resultados sem medo de divulgação a terceiros.¹¹

Definido o escopo, devem ser iniciados os procedimentos para coleta de informações (ou coleta de provas ou evidências), o que pode se dar por diversos meios, sendo muito usual que o processo se inicie com coletas documentais e posteriormente siga para uma fase de entrevistas, caso seja necessário. A coleta documental (*data collection*) pode estar relacionada à análise de fichas funcionais de empregados, históricos de processos disciplinares, análise de contratos e documentos de natureza diversa. No entanto, pode envolver também a coleta de informações nos arquivos de empregados, tais como e-mails, sistemas, correspondências corporativas, entre outras, desde que garantida a inviolabilidade da privacidade dos empregados.

Sobre esse ponto, é extremamente importante ressaltar que a organização deve dar orientação prévia aos empregados, no sentido de que os equipamentos e as ferramentas corporativas se destinem exclusivamente à utilização profissional e que possam ser acessados pela empresa, não devendo os empregados, portanto, utilizá-los para fins pessoais. Por outro lado, sabe-se que a pandemia trouxe uma nova realidade de teletrabalho e, com isso, intensificou-se a utilização de equipamentos (notebook, celular, dentre outros objetos eletrônicos) pessoais para uso corporativo. É possível e provável que isso se estenda, com o retorno, para o trabalho presencial. Dessa forma, é importante que a empresa possua regras sobre o uso desses aparelhos para fins

¹¹ GGONSALES, Alessandra; SIBILLE, Daniel. Pilar 7: investigações internas e medidas disciplinares. In: CUNHA, Matheus; EL KALAY, Márcio. **Manual de compliance: compliance mastermind**. São Paulo: LEC, 2019. v. 1, p. 258-259.

institucionais, sendo recomendada a adoção de uma Política *Bring Your Own Device (BYOD)*, a qual deverá incluir, entre outras questões, acesso pela empresa de informações constantes desses equipamentos.

Com relação à coleta e análise documental, cabe mencionar a necessidade de realização de uma cadeia de custódia e uma trilha de auditoria das informações. Os custodiantes são todos aqueles que possuem alguma informação que possa auxiliar na elucidação dos fatos. Assim, a cadeia de custódia abrange não apenas o investigado (objeto da investigação), mas todos aqueles que possam colaborar com as investigações em razão das informações a que possam ter acesso na organização. Desse modo, a cadeia de custódia é um documento formal que reflete todo o caminho da informação (de quem foi coletada, onde foi armazenada, para quem foi enviada, entre outros aspectos).

Cumprе lembrar, ainda, que documentos e informações acessados em site ou em redes sociais dos envolvidos devem ser objeto de registro, preferencialmente, por ata notarial (procedimento realizado em cartórios de títulos e documentos), para que seja garantida a fidedignidade e a integridade das informações.

Com relação à realização de entrevistas, inicialmente cumprе mencionar que elas são de extremo valor para o processo de investigação, como assertivamente ressalta Wagner Giovanini:

No processo investigativo, um dos principais ativos do investigador são as entrevistas. Elas, às vezes, mudam o curso de uma investigação: trazem elementos fundamentais para a conclusão de um caso; esclarecem dúvidas ou trazem soluções, até então inacessíveis; e, normalmente, aceleram o processo como um todo.¹²

No entanto, como o mencionado autor adverte, as entrevistas necessitam de uma condução baseada em um processo metódico e estruturado, não bastando “fazer uma reunião com o entrevistado, enchê-lo de perguntas e pensar ter encontrado a solução do enigma”¹³. Nesse sentido, o primeiro ponto a ser estabelecido é o objetivo da entrevista, que é simplesmente a apuração dos fatos. Assim, não fazem parte do escopo de uma entrevista: “julgar se o entrevistado é culpado; colher informações inúteis sobre outros casos; constranger o entrevistado; vencer batalha de diálogos; forçar o entrevistado a confessar; buscar a verdade a qualquer custo; oferecer vantagens ao entrevistado em troca de informações”¹⁴.

A condução da entrevista também deve levar em consideração aspectos importantes como o momento de realização, o local escolhido (que não deve expor os entrevistados), a ordem das entrevistas (via de regra, a pessoa denunciada é a última a ser entrevistada), os participantes (não sendo recomendável a presença de muitas pessoas, mas sendo boa prática o entrevistador nunca realizar a entrevista desacompanhado), as pessoas a serem entrevistadas e o roteiro (com as perguntas a serem formuladas e a tentativa de previsão de alguns desdobramentos), bem como a forma de anotações e os registros (se a reunião será registrada por meio de simples anotações, ata formal ou gravação, caso em que pode ser necessária a autorização do entrevistado).

Uma boa entrevista, conforme destacam Alessandra Gonsales e Daniel Sibille, “é fundamentalmente aquela que possibilita: (i) a descoberta de tantos fatos relevantes (ou fontes de tais dados) do custodiante quanto possível; e (ii) uma avaliação precisa de credibilidade da testemunha”.¹⁵

Por fim, cabe lembrar que os membros da equipe de investigação interna não são autoridades policiais ou judiciais, devendo sempre conduzir os seus trabalhos observando determinados limites, tais como a intimidade e privacidade dos envolvidos, a inviolabilidade do domicílio, o sigilo de correspondência pessoal, o sigilo profissional, bem como a integridade física

¹² GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo, [S. n.]. 2014. p. 253.

¹³ GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo, [S. n.]. 2014. p. 253.

¹⁴ GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo, [S. n.]. 2014. p. 254.

e psíquica das pessoas. Acrescenta-se, ainda, que é necessário observar a entonação de voz, lembrando que a investigação deve ser imparcial, não cabendo à equipe responsável imprimir tom acusatório, irônico ou de alguma forma desrespeitoso.

O encerramento ou a conclusão das investigações é a etapa final, que culmina com a elaboração de um relatório de investigação, peça fundamental no processo de investigação corporativa, pois consolida todas as etapas percorridas e as constatações feitas pela equipe. Sugere-se que o relatório aborde os seguintes tópicos:

- a) resumo inicial do incidente (resumos alegações iniciais de uma manifestação, resumo dos achados de uma auditoria, dentre outros aspectos);
- b) escopo da investigação (fato objeto de elucidação, norma violada, legislação aplicável, período investigado, dentre outros aspectos);
- c) procedimentos adotados pela equipe (coleta de documentos, acesso a sites, sistemas e e-mails e realização de entrevistas);
- d) medidas de remediação que eventualmente tenham sido adotadas no curso das investigações (afastamento temporário do investigado, alteração imediata de um processo ou procedimento, dentre outros aspectos);
- e) conclusão da equipe de investigação quanto aos fatos, com base nas evidências encontradas;
- f) possíveis medidas disciplinares e medidas de remediação a serem adotadas (é importante destacar que, nesse ponto, a equipe de investigação não é competente para sugerir a medida específica a ser aplicada, pois não cabe a ela fazer juízos de valor quanto à postura do investigado, por exemplo. No entanto, considerando a procedência das constatações e as

¹⁵ GONSALES, Alessandra; SIBILLE, Daniel. Pilar 7: investigações internas e medidas disciplinares. In: CUNHA, Matheus; EL KALAY, Márcio. **Manual de compliance: compliance mastermind**. São Paulo: LEC, 2019. v. I, p. 257.

normas da empresa, a equipe pode relacionar quais medidas disciplinares e de remediação poderiam ser adotadas, de forma a subsidiar os tomadores de decisão); e

g) outras medidas cabíveis – tais como treinamentos para funcionários, parceiros de negócios ou terceiros em geral –, revisão de políticas e de processos, dentre outras.

O relatório de investigação deve ser escrito com clareza e imparcialidade e ser isento de especulações quanto à conduta dos investigados ou quanto à gravidade ou veracidade dos fatos, além de ser uma boa prática relacionar quais seriam os pontos fortes e as fragilidades das evidências encontradas.

No próximo passo, o relatório deve ser encaminhado aos tomadores de decisão, conforme o canal de reporte independente previamente estabelecido (como conselho de administração, área de *compliance*, comitê de *compliance*, entre outros). Esclarecedora é a lição de Alexandre Serpa acerca dessa etapa:

O responsável pelo programa de *compliance* deverá garantir que exista um grupo de profissionais que serão responsáveis por avaliar os resultados das investigações e decidir quais as ações que deverão ser tomadas e não deixar essa decisão na mão de uma pessoa apenas, que poderia ser parcial. Normalmente esse grupo recebe denominações como 'comitê de ética', 'comitê de consequências' ou similares. A composição deste grupo tem como boa prática a inclusão dos responsáveis pelas práticas de governança da empresa, sendo comum que se convide os *heads* das áreas de *compliance* (como *chair*), jurídico, recursos humanos e finanças como membros permanentes e como convidados inclui-se o supervisor do investigado e o investigador. Este grupo será responsável por analisar o conteúdo do relatório, analisar casos passados semelhantes e o que se tomou de providência em relação a cada caso, avaliar o histórico do investigado e então uma decisão será

tomada com base nesse rol de informações. Também deverá estar na agenda deste comitê a discussão da necessidade de se implementar ou não alguma mudança no programa de *compliance*, na estrutura de controles internos ou nos sistemas da empresa para evitar que o mesmo problema volte a ocorrer. Importante citar que o responsável pelo programa de *compliance* não é quem decide ou aplica as sanções, o papel do *compliance officer* é o de garantir que as discussões necessárias ocorram e não derivem para assuntos irrelevantes, que o foco da discussão seja mantido no que é relevante, que as decisões sejam consistentes e homogêneas e que as decisões sejam efetivamente aplicadas.¹⁶

Em conclusão, importa mencionar que uma investigação efetiva é dotada da profundidade necessária para subsidiar a tomada de decisão – sem perder a objetividade na sua condução e elaboração das suas peças processuais –, discrição e imparcialidade na condução dos trabalhos, além de observar uma duração razoável.

8.3

CONCLUSÃO

Não restam quaisquer dúvidas a respeito da essencialidade de instituir e manter um canal de denúncias efetivo e de fácil acesso aos colaboradores e parceiros de negócio. Em verdade, observa-se que a maior interessada na efetividade desse canal deve ser a própria empresa, visto que se trata de um dos principais meios de se tomar ciência da ocorrência de fraudes e irregularidades e, certamente, um dos mais significativos mecanismos de controle de perdas de diversas ordens, especialmente financeira e reputacional.

¹⁶ SERPA, Alexandre. **Investigações de compliance**: antes, durante e depois. São Paulo: LEC, [s. d.]. p. 10. Disponível em: <https://conteudo.lec.com.br/ebook-investigacoes-internas>. Acesso em: 05 jan. 2021.

Outrossim, deve-se chamar atenção para o fato de que a existência de um canal de comunicação de irregularidades é apenas um dos primeiros passos para se começar a tratar a denúncia. Disponibilizar o acesso para reporte de eventual irregularidade não terá validade se não se institucionalizar os procedimentos para se apurar os fatos denunciados. Isso significa dizer que deve a empresa, uma vez recebida a denúncia, iniciar um processo de investigação interna, o qual poderá ser realizado com a própria equipe técnica (área de *compliance*, instâncias instituídas para esse fim, como um comitê de ética ou de integridade) ou por serviço terceirizado, recomendável quando o objeto da investigação extrapolar os limites da atuação e até mesmo do conhecimento técnico da equipe envolvida no processo.

De todo modo, independentemente do caminho escolhido pela empresa de como instituir seu canal de denúncias e de como proceder com as investigações internas, deve-se ter clareza de que ambos estão diretamente vinculados à comprovação da efetividade de um programa de integridade, bem como do compromisso da empresa com a ética e a integridade. Ambos tratam de dois elementos de vital importância para a implementação legítima e bem-sucedida do programa de integridade, os quais apresentam impacto direto em sua confiabilidade. Sendo assim, tanto o canal de denúncias como as investigações internas precisam ser desenvolvidos e implantados considerando-se as reais condições da empresa: não necessitam ser significativamente dispendiosos, tampouco estruturalmente descomedidos. Eles precisam ser “do tamanho e da medida” da necessidade e da realidade da organização, tendo como propósito a efetividade e garantindo, assim, a credibilidade do programa de integridade.

CASE

O canal de denúncias da sua organização recebeu manifestação anônima com o seguinte teor: “sou contratado por um prestador de serviços de construção civil que atualmente executa obras de reforma e ampliação de uma unidade de saúde do SESI. Por informações de um colega, que é responsável pelas medições da obra, tive ciência de que a empresa responsável pela obra está executando e recebendo por serviços ainda não executados e está elaborando um aditivo para incluir serviços que alega não terem sido previstos pelo SESI. No entanto, tais serviços estão previstos na planilha com nomes técnicos diferentes (e com grandes descontos), tendo possibilitado, inclusive, que a empresa ganhasse a licitação. Tudo estaria sendo acordado com o engenheiro do SESI responsável pela obra, que está sendo muito pressionado pelos seus superiores (inclusive com constantes ameaças de demissão) para que entregue a obra no prazo”.

Com base nas informações, descreva os procedimentos que seriam necessários para realização de uma investigação interna.

Pontos de reflexão:

- a) Há elementos suficientes para se iniciar a investigação?
- b) Quais documentos você solicitaria das áreas técnicas?
- c) A equipe interna possui a expertise necessária para averiguação desse tipo de denúncia?
- d) Há a necessidade de convocação de profissional técnico especializado interno ou externo?
- e) Quais entrevistas seriam necessárias? Caso positivo, qual a ordem e o roteiro de perguntas dessas entrevistas?
- f) Você daria ciência de imediato aos superiores do engenheiro?
- g) Em caso de procedência, quais condutas irregulares estariam sendo praticadas? Quais dispositivos legais e regulamentares estariam sendo

violados?

h) Quais providências devem ser adotadas (medidas remediadoras e disciplinares)?

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS – ACFE. Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse.[S. l]: ACFE, 2020. Disponível em: <https://acfepublics3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46645/1/Manual_pratico_integridade_PAR.pdf. Acesso em: 10 dez. 2021.

GIOVANINI, Wagner. Compliance: a excelência na prática. São Paulo: [S. n.], 2014.

GONSALES, Alessandra; SIBILLE, Daniel. Pilar 7: investigações internas e medidas disciplinares. In: CUNHA, Matheus; EL KALAY, Márcio. Manual de compliance: compliance mastermind. São Paulo: LEC, 2019. v. I.

SERPA, Alexandre. Investigações de compliance: antes, durante e depois. São Paulo: LEC, [s. d.]. Disponível em: <https://conteudo.lec.com.br/ebook-investigacoes-internas>. Acesso em: 05 jan. 2021.

O CÍRCULO DOURADO DO MONITORAMENTO NOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE:

POR QUE USÁ-LO? O QUE É? COMO UTILIZÁ-LO?

Ana Carla Coutinho Torres

Claudia de Souza Bessa

Cristiane Aparecida Muniz Menezes

9.1

INTRODUÇÃO

Este artigo busca contextualizar a necessidade do monitoramento contínuo das ações de programas de integridade, em virtude da crescente procura por desenvolvimento e aplicação de uma metodologia de monitoramento para tais programas.

Verifica-se que as funções de integridade precisam adotar uma abordagem que preze pela prática, com critérios, requisitos e métricas baseados em dados e evidências.

Os critérios de avaliação do monitoramento, segundo o *Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)*¹, podem ser usados pelas organizações e equipes para verificar se os projetos estão sendo

¹ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK**: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6. ed. Filadélfia: PMI, 2017.

bem ou mal gerenciados e, com isso, tomar medidas corretivas ou de melhorias. Tal análise se insere no contexto de governança corporativa, no ato de criar e utilizar uma estrutura de trabalho para convergir aos objetivos de integridade.

Ressalta-se que as ações da disciplina de monitoramento nascem junto com o planejamento das ações do programa e permanecem ativas, de forma cíclica, em todas as etapas e fases, medindo e trazendo melhorias contínuas ao fortalecimento da maturidade do programa.

Assim, nos próximos tópicos, serão abordados conceitos e direcionamentos que, espera-se, serem de grande valia para a implementação do monitoramento do programa e a melhoria contínua da cultura de integridade nas organizações.

9.2

POR QUE MONITORAR?

- Com base no Plano de Integridade, da Controladoria-Geral da União (CGU)², publicado em 2018, o monitoramento de integridade possui relevância nos programas por ser uma estratégia de acompanhamento das ações previstas, aprovadas pela alta administração, com vistas a avaliar os resultados alcançados pela organização e retratar, com segurança, o desempenho da gestão de integridade.

É importante entender que o monitoramento não é uma atividade

² BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Plano de Integridade da CGU**. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/acao-a-informacao/governanca/programa-de-integridade-da-cgu/arquivos/plano-de-integridade-cgu.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2022.

que ocorre uma só vez, mas um processo de observação que se inicia no planejamento de um programa e permanece de forma regular para melhoria contínua de uma situação ou atividade, podendo haver a necessidade de supervisionar e/ou adotar medidas corretivas.

Ainda conforme o Plano da CGU, o escopo do monitoramento, de forma contínua, abrange, via de regra, medidas de tratamento de riscos à integridade e o fortalecimento das instâncias de governança, ética e integridade, dos canais de denúncias, além dos meios de comunicação, reporte das informações, entre outros aspectos.

No processo de observação regular e supervisão, próprios do monitoramento, é fundamental implementar, também, um plano de ação com cronogramas e recursos necessários para acompanhar o desempenho do programa de integridade.

Sobre o plano de ação em monitoramento, ele deve incluir a identificação dos pontos falhos que deverão ser corrigidos e aprimorados, analisando as tendências verificadas nas reclamações dos clientes e, as informações obtidas no canal de denúncias ou as investigações relacionadas, avaliando os relatórios de agências governamentais reguladoras ou fiscalizadoras e verificando as alterações regulamentares e organizacionais em andamento.

O monitoramento do desempenho de *compliance* – de acordo com o Manual para Implementação de Programas de Integridade da Controladoria-Geral da União (CGU)³ – pode incluir, entre outros, os seguintes aspectos: a) eficácia dos treinamentos; b) eficácia de controles; c) eficácia na atribuição de responsabilidades para atender aos requisitos do sistema de gestão de *compliance*; d) eficácia na abordagem das falhas de integridade previamente identificadas; e) não conformidade e “uma situação indesejável” (um incidente sem

³BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual para Implementação de Programas de Integridade:** orientações para o setor público. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.

efeito adverso, quase acidente); f) casos em que as obrigações de integridade não são cumpridas; g) situações nas quais os objetivos não são alcançados; e h) situação da cultura de *compliance*.

O Manual para Implementação de Programas de Integridade da Controladoria-Geral da União indica ações relevantes que devem ser observadas pelas organizações no processo de monitoramento contínuo, a saber:

No programa de integridade faz-se necessário estabelecer uma política de monitoramento contínuo a fim de dar dinamismo e promover constante atualização de suas iniciativas, ajustando-as conforme novas necessidades, riscos e processos da instituição no decorrer do tempo. A organização pode, por exemplo, sofrer mudanças em sua função, agregando atividades que antes não desempenhava. Tal situação altera o cenário de riscos anteriormente mapeado.

Para alcançar tal ajuste, é importante haver constante avaliação das ações e medidas adotadas pelo programa. É imperativo identificar, de maneira contínua, se as medidas mitigadoras inicialmente propostas realmente estão funcionando como previsto, comunicando tempestivamente as fragilidades identificadas à alta direção.

O monitoramento contínuo também implica em identificar, sempre que necessário, novos riscos, áreas ou processos em que possam ocorrer quebras de integridade, bem como redefinir a priorização dos riscos já identificados para, conforme o caso, implementar novas medidas mitigadoras.⁴

No mesmo manual, observa-se também o destaque de que “a instância de integridade possui papel fundamental na demanda e organização dos dados necessários para o monitoramento, assim como na avaliação das medidas e necessidades associadas aos riscos, para então decidir

⁴ BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual para Implementação de Programas de Integridade:** orientações para o setor público. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2017, p.14. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.

os ajustes e providências a serem adotados”⁵.

Igualmente, no Plano de Integridade da CGU, publicado pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, no seu artigo 4º, são abordadas as seguintes estratégias de monitoramento contínuo, porém não de forma exaustiva, com relação às diretrizes da governança pública:

- [...] III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;
- [...] IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;
- X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e
- XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.⁶

Segundo o *Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)*⁷, monitorar e controlar o trabalho do projeto é o processo de acompanhamento, revisão e ajuste do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento. Esse monitoramento se estabelece pela coleta, medição e

⁵ BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual para Implementação de Programas de Integridade:** orientações para o setor público. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2017. p.15. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-contedo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.

⁶ BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 30 abr. 2022.

⁷ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK:** um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6. ed. Filadélfia: PMI, 2017.

disseminação de informações sobre desempenho, bem como pela avaliação de medições e tendências para efetuar melhorias no processo.

O *PMBOK* destaca, ainda, a importância de monitorar e controlar o trabalho do projeto, principalmente no que tange: à avaliação da saúde do projeto, por todo o tempo de duração dele; à identificação das áreas que exigem atenção especial; à recomendação das ações para corrigir ou evitar os desvios; e à garantia da qualidade (saúde) do projeto por meio de monitoramento, *checklist* e contingência prevista.

Assim, pode-se compreender que o monitoramento do programa de integridade permite a identificação de oportunidades e ameaças que possam impactar diretamente os planejamentos, as diretrizes e as estratégias de uma organização e identificar se todos os parâmetros estabelecidos no programa estão sendo cumpridos, além de possibilitar o desenvolvimento de novas ações de integridade e atualização das informações.

9.3

O QUE É MONITORAMENTO?

Diversas são as doutrinas sobre o que é monitoramento, podendo este ser entendido como uma ação de vigiar, acompanhar e controlar, sendo tais definições um caminho a ser percorrido para o alcance de um objetivo maior.

Para Kotler⁸, o monitoramento carece de um processo de controle que perpassa pelas etapas de fixação de metas (o que queremos atingir?),

⁸ KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

mensuração de desempenho (o que está acontecendo?), diagnóstico de desempenho (por que está acontecendo?) e ação corretiva (o que devemos fazer a respeito?).

Note que definir o que é o monitoramento não é suficiente para a organização manter-se em conformidade. É necessário identificar o que irá garantir que a instituição esteja seguramente adequada às melhores práticas, leis e regulamentos de integridade nos momentos de tomada de decisões, de formalização de negócios com clientes, fornecedores e parceiros e de prestar contas aos órgãos reguladores. A resposta a essa questão remete ao monitoramento, à sua abrangência e importância, sem o quê não se pode considerar um sistema de gestão de integridade efetivo.

O monitoramento é um conjunto de atividades que não devem ser tratadas isoladamente, tais como auditorias, controles, investigações e análises periódicas. Logo, pode ser compreendido como uma metodologia inteligente para acompanhar condutas e resultados de informações de integridade e verificar como os processos se desenvolvem com relação ao plano de monitoramento, previamente desenvolvido e estabelecido, para medir o desempenho do sistema de integridade, ou seja, uma forma de avaliar a eficácia, eficiência e coerência dos controles e aspectos operacionais dentro da cultura organizacional.

Segundo a Norma ABNT NBR ISO 37301:2021, *“o monitoramento é o processo de coleta de informação com o propósito de avaliar a eficácia do sistema de gestão de compliance e o desempenho de compliance da organização”*⁹.

Para implementar o processo de monitoramento de integridade, a organização deve definir uma metodologia, considerando critérios, práticas, requisitos, métrica, análise, avaliação e o que precisa ser

⁹ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301 - Sistemas de Gestão de Compliance:** requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021. p. 41.

monitorado, de forma a assegurar resultados válidos. Outrossim, é importante definir quem será o responsável pelo monitoramento e para quem e como os resultados devem ser reportados.

Assim, ainda conforme a ABNT NBR ISO 37301:2021, o monitoramento do sistema de gestão de *compliance* visa garantir o aprimoramento e a eficácia de treinamentos, controles, responsabilidades para cumprimento das obrigações de integridade, falhas de integridade previamente identificadas, assim como análises críticas das estratégias de negócios e seus riscos de integridade decorrentes. Da mesma forma, inclui a avaliação de situações nas quais as inspeções internas não são realizadas conforme o planejado no programa de integridade.

A Norma ABNT NBR ISO 37301:2021 também aborda que a forma para desenvolver um sistema de gestão deve possibilitar a classificação, o armazenamento e a recuperação das informações de forma que *“capturem tanto as reclamações quanto as manifestações para permitir a classificação e a análise daqueles que se relacionam com o compliance”*¹⁰, considerando os problemas sistêmicos recorrentes e a devida ação corretiva ou melhorias necessárias.

É importante destacar que o monitoramento de integridade deve ser entendido como um processo a ser pautado dentro de um ciclo básico de gestão *PDCA*¹¹ (*Plan, Do, Check, Act*), o qual possibilitará aprimorar e corrigir falhas nas práticas e diretrizes de integridade adotadas pela organização, sendo este um processo de melhoria contínua.

A figura que segue representa os elementos de um sistema de gestão de *compliance* dentro de um processo *PDCA* apresentado pela Norma ABNT NBR ISO 37301:2021.

¹⁰ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301 - Sistemas de Gestão de Compliance:** requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021. p. 43.

¹¹ Tradução livre do inglês, o acrônimo *PDCA* se refere a *Plan, Do, Check, Act*.



Figura 1 – Elementos de um sistema de gestão de *compliance*
Fonte: ABNT (2021).

Ao mencionar a melhoria contínua, a Norma ABNT NBR ISO 37301:2021 destaca – como característica intrínseca de um processo de gestão de integridade – que este deve ter a capacidade de reavaliação e realização contínua e regular, por meio de métodos nos quais a organização estabeleça critérios e medidas para avaliar seu sistema de gestão de integridade e de forma a assegurar que este permaneça atual e aderente ao seu propósito.

Assim, pode-se resumir que o monitoramento de integridade é um método inteligente e estruturado, que permite a identificação de pontos que fragilizam a integridade corporativa e as oportunidades de aprimoramento do sistema de gestão de integridade, garantindo

a confiança no ambiente de negócio e o cumprimento, à risca, de todas as normas e determinações dos órgãos de regulamentação. Isso engloba as esferas fiscal, trabalhista, contábil, financeira, jurídica, ética e ambiental.

Na prática, o monitoramento de integridade é formado por etapas indispensáveis à implementação de integridade e aos objetivos a serem alcançados, sempre baseados nas diretrizes organizacionais estabelecidas.

Ao se estruturar uma metodologia de monitoramento, torna-se necessário mencionar indicadores de performance, denominados de *Key Performance Indicators (KPIs)* e de riscos *Key Risks Indicators (KRIs)*, como métricas de avaliação do programa de integridade. Segundo os estudos realizados pela KPMG, “a eficiência do programa de compliance tornou-se foco prioritário para o board e o comitê de auditoria das organizações”¹².

Com base nesse estudo, a KPMG identificou algumas soluções para apoiar os esforços das organizações no aperfeiçoamento dos seus processos de *Data & Analytics* para fins de gestão e monitoramento da cultura de ética e *compliance*. Dessa forma, algumas soluções foram apresentadas, podendo dar foco ao tema: decisões suportadas e orientadas, que enfatizam a importância do monitoramento, e divulgação dos resultados de *Key Performance Indicators* e de *Key Risks Indicators*, para suportar as deliberações em toda a cadeia de tomadas de decisões.

Outro ponto relevante sobre os indicadores é a necessidade de convergência da estratégia da organização ao programa de integridade, para que os *Objectives and Key Results (OKRs)* e os *Key Performance Indicators (KPIs)* espelhem a performance esperada na apuração do monitoramento.

¹² KPMG. Compliance Analytics. 2018. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/08/br-compliance-analytics.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2022.

Alguns dos benefícios apresentados pela análise da KPMG, como exemplo de métricas de sucesso, foram: quantidade de profissionais de *compliance*; experiência dos profissionais de *compliance*; número de horas de educação profissional continuada por ano; quantidade de políticas e procedimentos implementados e vigentes; horas de treinamentos em *compliance*; frequência dos treinamentos; índices de conclusão dos treinamentos; resultados de auditorias de *compliance* conduzidas; quantidade de não conformidades solucionadas; quantidade de transações de alto risco identificadas; quantidade de problemas e não conformidades relatadas; tempestividade das respostas; indicadores de melhorias em controles internos; análises dos relatos recebidos no canal de denúncia; e, por fim, os resultados das apurações e investigações.

O Instituto ETHOS¹³, em reunião do Grupo de Trabalho de Integridade, com a participação de Karlis Novickis, professor do Instituto de Ensino e Pesquisa INSPER, apresentou uma abordagem de perspectiva gerencial sobre os programas de integridade, no qual Karlis explicou que é preciso mensurar os esforços e resultados do monitoramento de integridade para estarem em consonância com os objetivos estratégicos. Para tal, é utilizado o *Balanced Scorecard (BSC)* para instituir processos gerenciáveis e aplicar indicadores *OKRs* e *KPIs* que permitam processos aprimoráveis.

Os *KPIs* serão apurados conforme a implementação e execução das ações do programa de integridade e com base no plano de monitoramento. A execução das ações de integridade e o seu controle devem ser apoiados por metodologias de projetos ou procedimentos estabelecidos e disponibilizados por cada organização, de forma a percorrer e trilhar o caminho da melhoria contínua.

Para aplicar *KPIs* é necessário que, primeiramente, busque-se

¹³ INSTITUTO ETHOS. Reunião no Instituto Ethos debateu abordagem gerencial para programas de Integridade. **Instituto Ethos**, [Online], 30 jul. 2019. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/reuniao-no-instituto-ethos-debateu-abordagem-gerencial-para-programas-de-integridade/>. Acesso em: 28 mar. 2022.

entender as ações e práticas que estão definidas dentro de cada pilar do programa de integridade, resultantes das políticas e diretrizes definidas. São apresentados, a seguir, alguns exemplos de ações e práticas de uma organização, aplicadas nos seus pilares como parte do processo de monitoramento, e como evidenciá-las:

a) Quando tratar-se do pilar “Comprometimento da alta administração e compromisso com a ética”, observando a prática “Alta administração deve apoiar e incentivar as ações voltadas para a promoção do programa de integridade”, as evidências poderão ser exemplificadas pela participação da alta administração em fóruns de integridade junto a parceiros e fornecedores, *lives* e eventos para o público interno e externo, pelo fortalecimento do tema junto aos colaboradores e pela imagem de integridade da organização. Além disso, a aplicação de controles nesse pilar é essencial para os reajustes necessários da missão, dos princípios e dos valores institucionais na aderência à cultura de integridade;

b) Para o pilar “Instâncias de governança, ética e integridade”, sobre a prática “Definição e estruturação de instâncias de integridade e canal de reclamação e denúncias”, as ações serão comprovadas quando as instâncias forem formalizadas e os canais forem formalmente instituídos, assim como na apresentação dos relatórios de indicadores, com número de reclamações, denúncias e deliberações das instâncias;

c) Para o pilar “Análise de riscos”, considerando-se a prática “Desenvolver matriz de riscos de integridade e planos de contingência”, a comprovação acontece apresentando-se exatamente esses documentos, somando-se, também, o registro das reuniões de trabalho para levantamento dos riscos e definição das ações para mitigação destes, por exemplo;

d) Sobre o pilar “Ambiente normativo”, exemplificando-se a prática “Possuir normativos e processos de integridade”, algumas das formas

de comprovação dessas aplicações serão políticas, normativos, procedimentos e processos, todos aplicados de forma metodológica e em referência à integridade;

e) No pilar “Transparência, comunicação e treinamento”, tratando-se da prática “Comunicação às partes interessadas quanto aos padrões de conduta de integridade”, pode-se apresentar como evidências as comunicações internas sobre o código de conduta ética e o programa de integridade instituídos, eventos e plano de treinamentos sobre o tema, com listas de participação, publicações, *Frequently Asked Questions (FAQ)* orientativo e outros; e

f) Quanto ao pilar “Monitoramento”, sendo a prática “Desenvolve um plano de monitoramento e método de controle”, as evidências podem ser, entre outras, a formalização da metodologia de monitoramento, com o seu plano de ações e controles, os relatórios de resultados dos *KPIs* de integridade organizacional, a matriz de maturidade em integridade aprovada pela alta administração e os projetos desenvolvidos com ações de integridade.

9.4

COMO IMPLEMENTAR?

Como saber se o caminho percorrido para monitorar está correto?

- Monitorar, como visto, é estar atento a todas as etapas dos projetos, acompanhando o ciclo de vida das atividades. Para acompanhar as ações, são sugeridas ferramentas de gestão de projetos, que podem

contribuir para o controle das atividades e, por consequência, para o monitoramento do pilar de monitoramento do programa de integridade.

Um programa, conforme Maximiano¹⁴, é um conjunto de projetos congruentes e coordenados que apoia, de forma organizada e articulada, o alcance de um objetivo maior, de benefício comum e estratégico. Pode-se dizer que o programa é um grupo, uma família ou conjunto de projetos administrados de forma coordenada, podendo andar em paralelo ou em sequência. Alguns abrangem, além de projetos, atividades funcionais.

Ao adentrar na temática do gerenciamento de projetos e das suas competências, pode-se dizer que essas definições, conforme Cleland & Gareis¹⁵, modernizaram-se por doutrinas de instituições e associações profissionais no mundo, como o *Project Management Institute (PMI)*, o *International Project Management Association (IPMA)*, o *Japanese Project Management Forum* e o *Australian Institute of Project Management*.

De acordo com o *Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)*¹⁶, “gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”.

Nota-se que o monitoramento vai muito além de acompanhar resultados de ações de um projeto ou programa. Ele é o pilar que contém a responsabilidade de mapear e manter atualizadas as informações constantes sobre o contexto do programa, o qual pode ser impactado mediante um fato ou acontecimento externo ao controle da organização.

¹⁴ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

¹⁵ CLELAND, Davis I.; GAREIS, Roland. **Global Project Management Handbook**: planning, organizing and controlling international projects. New York: McGraw-Hill, 2006.

¹⁶ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK**: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5. ed. Filadélfia: PMI, 2013. p. 5.

Ao adentrar nas ferramentas de gestão de projeto, que podem apoiar a implementação de um monitoramento, observa-se, também, as inseridas nas chamadas metodologias ágeis. Essa forma de gerenciar os projetos, de forma ágil, vem ganhando espaço com etapas processuais que trazem celeridade, flexibilização de entrega e interação para o acompanhamento de projetos.

Vejamos, a seguir, algumas das metodologias que podem apoiar o monitoramento dos programas de integridade.

O Guia *PMBOK* é um compilado dos conhecimentos em gerenciamento de projetos, que são amplamente reconhecidos como boas práticas. Ele aborda que os processos de atuação em um projeto são divididos em cinco grupos, a saber: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento.

A ferramenta 5W2H é baseada na elaboração de um plano de ação para desenvolver e organizar as atividades. Pelos questionamentos *What* (o quê?), *How* (como?), *Why* (por quê?), *Where* (onde?) e *Who* (quem?), é possível acompanhar o que cada um possui como responsabilidade no projeto, quando e como realizarão a ação, qual ação será realizada, por que e em que contexto ela é necessária.

Já o *Scrum*, originário de Ken Schwaber e Jeff Sutherland, segundo Koppensteiner & Udo¹⁷, por ser um dos métodos ágeis, foca nos processos de monitoramento com base no mecanismo de *feedback* constante. São interações rápidas, chamadas de “*sprints*”. É por encontros diários e rápidos, com alguns minutos por dia, que a equipe é auxiliada na identificação das suas atividades e na promoção de devolutivas do andamento das ações.

¹⁷ KOPPENSTEINER, Sonja; UDO, Nathalie. Will agile development change the way we manage software projects?: agile from a PMBOK guide perspective. In: PMI GLOBAL CONGRESS, 2003, Baltimore, Newtown Square. **Papers** [...]. Baltimore, Newton Square: PMI, 2003. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/agile-development-change-manage-software-7717>. Acesso em: 30 abr. 2022.

O *Kanban*, conforme Ribeiro & Ribeiro¹⁸, por sua vez, é uma ferramenta que acompanha o progresso das ações de forma visual, por um quadro que divide as informações de *To Do* (a fazer), *Doing* (fazendo) e *Done* (feito). Esse método promove uma rápida compressão das tarefas que estão sendo realizadas e os seus estágios. De acordo com a capacidade da equipe, o formato pode sofrer adaptações, bem como as limitações dos números de atividades podem ser estabelecidas.

Seguindo nas ferramentas que prezam pelo campo visual, vale ressaltar o *Canvas*. Ele é uma metodologia desenvolvida com conceitos da neurociência e *Design Thinking*¹⁹ – abordagem humanista de inovação e criatividade, centrada no trabalho colaborativo, que parte de uma perspectiva multidisciplinar embasada em princípios de engenharia, design, artes, ciências sociais e descobertas do mundo corporativo. Elas ajudam a construir um modelo mental de 13 quadros, os quais definem, resumidamente, as informações justificativa, objetivo SMART²⁰, benefícios, produto, requisitos, *stakeholders*, equipe, restrições, premissas, grupos de entregas, riscos, linha do tempo e custo.

Quanto ao *ZOPP*, acrônimo de *Zielorientierte Projektplanung*, trata-se de um método orientado por objetivos. Possui um grupo heterogêneo e participativo no planejamento do projeto, com o olhar baseado na solução do problema elencado, apresentando essa interação como ponto de sucesso na conquista do objetivo. Segundo Bolay:

O Zielorientierte Projektplanung (ZOPP) ou método de Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos é uma técnica de planejamento de intervenção social, criada e desenvolvida pela Sociedade Alemã de Cooperação Técnica na década de 1980 para atender à necessidade de ações

¹⁸ RIBEIRO, Rafael Dias; RIBEIRO, Horácio da Cunha e S. **Métodos ágeis em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Horácio da Cunha e Sousa Ribeiro, 2015.

¹⁹ TPLATTNER, Harso; MEINEL, Christoph; LEIFER, Larry. (ed.). **Design thinking: understand, improve, apply**. Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag, 2011.

²⁰ Tradução livre do inglês, o acrônimo SMART se refere a: específico, mensurável, alcançável, realista e tangível.

mais efetivas ligadas aos fatores mais próximos às causas dos problemas, identificados por meio da escuta cuidadosa das pessoas envolvidas e beneficiadas pelos projetos sociais, como gestores, grupos beneficiários e técnicos responsáveis pela implementação, para construção conjunta de decisões.²¹

No método *Waterfall*, a cascata é uma forma de abarcar todas as fases de um ciclo de projeto, as quais acontecem em sequência. Como uma das formas tradicionais de gerenciamento de projetos, essa metodologia possui uma característica sequencial na implementação das fases, as quais perpassam pela definição de requisitos, planejamento, execução e validação.

Ainda como suporte, pode-se citar o *Projects in Controlled Environments (PRINCE 2)*, que, conforme Axelos²², na sua atualização para a segunda versão, é uma metodologia de gerenciamento que pode ser aplicada em qualquer situação, independentemente de porte, tipo, setor da organização, região, entre outros aspectos, por se tratar de um modelo genérico e flexível que, inclusive, permite a conexão com outras abordagens, como as já vistas aqui. No *PRINCE 2*, o projeto é definido como “uma organização que busca entregar produtos e resultados que, por sua vez, provocam mudanças já esperadas e declaradas no planejamento”.

Como um dos conceitos tradicionais utilizado pelo mercado quando se trata de gestão, o *PDCA*²³ foi desenvolvido no final da década de 30 por Walter Andrew Shewart, apresentando um conceito de substituição do modelo Taylor – que contempla os três processos de produção: especificação, produto e inspeção – por um processo cíclico e dinâmico para o controle de qualidade. O modelo foi amadurecido

²¹ BOLAY, F. W. **Guia para aplicação:** planejamento de projeto orientado por objetivos: método ZOPP. Recife: GTZ; 1993.

²² AXELOS. **Portfolio, Programme and Project Offices (P3O)**. London: TSO Publishing, 2013. p. 5.

²³ KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ao longo dos anos até o conhecido *PDCA* de hoje, um mecanismo que é interativo correspondente a planejar, executar, checar e agir, que pode ser iniciada por qualquer uma das etapas.

Por oferecer um aprendizado contínuo, o conceito, quando aplicado, elimina falhas, traz uma melhoria contínua, evita desperdício e, conseqüentemente, aumenta a competitividade, trazendo eficiência com baixo custo e proporcionando uma elevação na qualidade do resultado de uma determinada entrega.

Afinal, se monitorar diz respeito a controlar e gerir, o conceito permite um controle maior sobre os processos e a gestão, pois conforme Willian Edwards Deming, “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia”²⁴.

Essas metodologias e conceitos apoiam a tomada de decisões e melhorias contínuas dos programas de integridade, após resultados apurados, conforme poderá ser observado no case a seguir.

9.4

CONCLUSÃO

- A partir desta breve exposição, baseada no Círculo de Ouro²⁵, procurou-se demonstrar as razões de um monitoramento com foco em resultados expressivos para as instituições: no “por quê”, a apresentação do contexto sobre o tema; no “o quê”, a abordagem da definição sobre o monitoramento; e no “como”, a descrição das variadas formas de

²⁴ DEMING, W. Edwards. **O método Deming de administração**. 5. ed. São Paulo: Marques Saraiva, 1989.

²⁵ SINEK, Simon. **Por quê?**: como grandes líderes inspiram ação. Tradução de Sílvia Floreal de Jesus Antunha. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

execução, buscando apresentar uma contribuição para aplicabilidade da temática.

É notório que o tema pode ser abarcado de forma ampla, como parte do programa, mas é possível notar que o monitoramento é aplicado a cada uma das ações, incluindo aquelas descritas nos artigos deste livro, como nos processos do *due diligence*, nas normas e diretrizes institucionais, nos treinamentos e comunicações, entre outros, visando levantar dados, medir as ações e corroborar com as evidências do programa de integridade.

Como cada empresa é única, buscou-se elencar as diversas possibilidades de metodologia para monitoramento do programa de integridade, sendo necessário compreender que todos os métodos estão à disposição para apoiar as instituições no ciclo processual dos controles internos, de forma convergente com a busca da melhoria contínua.

Espera-se que este trabalho contribua no desenvolvimento das ações de integridade das instituições do Sistema Indústria, salientando que ele não esgota todas as possibilidades de monitoramento e maturidade de um programa de integridade, mas configura um apoio para uma jornada de compreensão prática sobre o tema. Cada organização possui suas particularidades, com características específicas de negócio e administração, bem como implementa, nos mais variados formatos, as ações de integridade na sua cultura organizacional.

CASE

Conforme o artigo, o monitoramento pode ser realizado a partir de diversas metodologias, com o objetivo de controlar e trazer uma melhoria contínua para os programas. É possível observar que o monitoramento das ações pode ser executado pelas medições de KPIs das ações praticadas nos pilares dos programas.

Tomando como base o pilar de monitoramento, responda aos pontos de reflexão:

- a) Como está sendo executada a medição e o controle das ações do programa de integridade?
- b) Quais metodologias estão sendo utilizadas?
- c) É possível obter informações de desempenho? É possível avaliar as medições de tendências e cenários para efetuar melhorias no processo?
- d) Se uma empresa, por exemplo, possui uma ação de cadastramento de fornecedores, como são medidos os indicadores de monitoramento dos fornecedores quanto aos possíveis conflitos de interesse?
- e) Se sua empresa aplica treinamentos e comunicações sobre as políticas anticorrupção e/ou outros temas afetos ao programa de integridade, como é medido o conhecimento e a absorção dos colaboradores ou participantes da ação?

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 37301 – Sistemas de Gestão de Compliance: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.
- AXELOS. Portfolio, Programme and Project Offices (P3O). London: TSO Publishing, 2013.
- BOLAY, F. W. Guia para aplicação: planejamento de projeto orientado por objetivos: método ZOPP. Recife: GTZ, 1993.
- BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 30 abr. 2022.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Manual para Implementação de Programas de Integridade: orientações para o setor público. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Plano de Integridade da CGU. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/programa-de-integridade-da-cgu/arquivos/plano-de-integridade-cgu.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2022.
- CLELAND, Davis I.; GAREIS, Roland. Global Project Management Handbook: planning, organizing, and controlling international projects. New York: McGraw-Hill, 2006.
- DEMING, W. Edwards. O método Deming de administração. 5. ed. São Paulo: Marques Saraiva, 1989.
- INSTITUTO ETHOS. Reunião no Instituto Ethos debateu abordagem gerencial para programas de Integridade. Instituto Ethos, [Online], 30 jul. 2019. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/reuniao-no-instituto-ethos-debateu-abordagem-gerencial-para-programas-de-integridade/>. Acesso em: 28 mar. 2022.
- KOPPENSTEINER, Sonja; UDO, Nathalie. Will agile development change the way we manage software projects?: agile from a PMBOK guide perspective. In: PMI GLOBAL CONGRESS, 2003, Baltimore, Newtown Square. Papers [...], Baltimore, Newton Square: PMI, 2003. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/agile-development-change-manage-software-7717>. Acesso em: 30 abr. 2022.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KPMG. Compliance Analytics. 2018. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/08/br-compliance-analytics.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2022.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PLATTNER, Harso; MEINEL, Christoph; LEIFER, Larry. (ed.). Design thinking: understand, improve, apply. Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag, 2011.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5. ed. Filadélfia: PMI, 2013.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6. ed. Filadélfia: PMI, 2017.
- RIBEIRO, Rafael Dias; RIBEIRO, Horácio da Cunha e S. Métodos ágeis em gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Horácio da Cunha e Sousa Ribeiro, 2015.
- SINEK, Simon. Por quê?: como grandes líderes inspiram ação. Tradução de Silvío Floreal de Jesus Antunha. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

Apêndice

PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE PROJETO

Luís Eduardo Batistele da Silva Baptista

INTRODUÇÃO

Neste artigo abordaremos os conceitos básicos e práticos do planejamento e do gerenciamento de projetos como um instrumento de gestão na implantação do programa de *compliance* e integridade do Sistema Indústria. Abordaremos, de forma simples e prática, conceitos e metodologia em gestão de projeto, à luz de literatura como o Guia PMBOK® Sexta Edição (*Project Management Body of Knowledge*) do *Project Management Institute* (PMI).

Para isso, é imprescindível conhecer como funciona a cadeia de valor referente à realidade do Departamento Nacional e dos respectivos Departamentos Regionais, incluindo a estrutura de governança nacional e regional, o modelo de gestão e os principais macroprocessos das entidades.

O intuito dessa abordagem é auxiliar o Conselho Nacional do SESI e os Departamentos Nacionais (SESI e SENAI) e Regionais no planejamento e monitoramento da implementação do programa de *compliance* e integridade, de forma simples e aplicável no dia a dia de cada entidade.

1 CONCEITOS

1.1 Planejamento

É a ação com função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que devem

ser atingidos, sendo eles: onde queremos chegar; o que há no ambiente (cenário no qual se está inserido); o que há na empresa (recursos existentes); o que fazer (escopo de trabalho); como fazer/aplicar (aplicação); e como estamos indo (monitoramento).

1.2 Processo

É um conjunto de ações e atividades sequenciadas que, quando tomadas, atingem um resultado para o qual foi planejado/desenhado.

1.3 Projeto

É um esforço temporário com a finalidade de criar (ou realizar modificações substanciais) em um produto ou serviço, com resultado único. Projetos geram resultados únicos, ainda que alguns elementos e artefatos repetitivos possam estar presentes nas entregas e atividades de diversos projetos.

As principais características de um projeto são:

- a) o projeto é algo novo para as pessoas envolvidas na realização do trabalho;
- b) todo projeto possui recursos (humanos e materiais) alocados para determinados trabalhos;
- c) um projeto sem pessoas não existe. Mesmo com equipamentos e máquinas modernas e de última geração, o recurso humano é essencial para o trabalho de qualquer projeto;
- d) as atividades possuem sequências lógicas para serem realizadas, de modo a permitir monitoramento e controle preciso durante a execução;
- e) todo projeto é temporal, ou seja, possui um ciclo de vida finito. Um projeto que não possui término não pode ser considerado um projeto, mas uma operação ou rotina;
- f) todo projeto possui metas e resultados bem estabelecidos a serem atingidos até a sua finalização; e

g) todo projeto precisa ter parâmetros definidos para prazos, custos, pessoas e materiais envolvidos, bem como para a qualidade desejada.

2 GERENCIAMENTO DE PROJETO

O gerenciamento de projetos abrange ferramentas e técnicas utilizadas por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto. Ao gerenciá-lo, é preciso identificar necessidades, estabelecer objetivos claros e factíveis, equalizar e satisfazer necessidades e expectativas das partes interessadas (*stakeholders*) – as quais muitas vezes são conflitantes – e equilibrar restrições incompatíveis, como escopo, qualidade, cronograma, custo, recursos e riscos.

Segundo o *Project Management Institute* (PMI), o gerenciamento de projetos é definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, bem como atender aos seus requisitos¹.

2.1 PMI

O *Project Management Institute* (PMI) é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos. No início de 2011, já era considerada a maior associação do gênero no mundo, uma vez que conta com mais de 650 mil associados, em mais de 185 países.

2.2 PMBOK

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um conjunto de práticas na gestão de projetos, organizado pelo instituto

¹ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK**. 6. ed. Filadélfia: PMI, 2017.

PMI, considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área, possuindo:

- a) Práticas comprovadas de sucesso e um programa internacionalmente reconhecido;
- b) Modelo de âmbito genérico aplicável à ampla diversidade de projetos; e
- c) Aplicação pela adoção de processos específicos e inter-relacionados.

2.2.1 Aplicação conceitual

2.2.1.1 Ciclo de vida de um projeto

O projeto é organizado e separado em fases, seja ele grande ou pequeno, e o ciclo de vida é muito semelhante. O número de fases dependerá da complexidade dos projetos e o término de cada uma delas permite que o gestor e as partes interessadas (*stakeholders*) avaliem se o projeto pode ou não avançar para a próxima fase. Isso apenas ocorre quando a fase anterior é concluída e validada.

“Projetos têm um ciclo de vida claramente definido. Eles possuem um início definido no tempo e podem ser planejados em ondas sucessivas. Assim, as atividades futuras são mais bem planejadas, com rigor e detalhes, à medida que se tem mais conhecimento sobre o trabalho a realizar”².

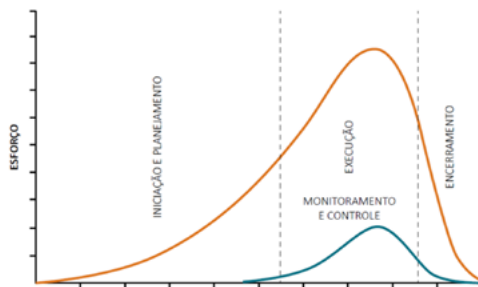


Figura 1 – Ciclo de vida do projeto

Fonte: Elaborada pelo autor com base na sexta edição do Guia PMBOK.

² TORRES, Luis Fernando. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

3 FASES E ÁREAS DE CONHECIMENTO DO PROJETO

O ciclo de vida do projeto é estruturado por cinco fases, sendo elas: inicialização, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Cada fase é composta por um conjunto de processos e organizado por área de conhecimento e cada processo possui um *framework* específico com entradas, ferramentas, técnicas e suas saídas.



Figura 2 - Fases do Guia PMBOK® Sexta Edição
 Fonte: Elaborada pelo autor com base no PMBOOK 6ª edição (2021)

3.1 Fase de inicialização

Nessa fase, é reunida uma coletânea de informações, identificando o objetivo primário e secundário do projeto, bem como o que deve (e não deve) ser feito para alcançá-los. Nessa fase é aplicável um estudo de viabilidade do projeto (opcional) e o levantamento de um conjunto de informações, como: objetivos, escopo, requisitos, restrições, premissas, riscos, identificações (patrocinadores *sponsors* e partes interessadas *stakeholders*) e qual é o retorno sobre o investimento (financeiro e/ou qualitativo).

O principal instrumento dessa fase é a construção e validação do termo de abertura do projeto. Trata-se de um documento formal que reúne todas as informações relevantes e estratégicas coletadas até esse

momento. Outra atribuição do documento é a formalização do orçamento e a informação do nome do gerente do projeto.

3.2 Fase de planejamento

Nessa fase, são avaliadas todas as informações coletadas na inicialização, dando início ao processo de construção do planejamento do projeto, sendo as principais etapas: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

Os principais resultados e/ou produtos dessa fase são: clareza na descrição do escopo; estrutura analítica do projeto (EAP); planejamento de execução em uma linha temporal (cronograma); identificação dos principais riscos; estudo dos principais recursos necessários; plano de comunicação; e abordagem e modelo de governança.

3.3 Fase de execução

Nessa fase, as ações e as energias são dedicadas a executar todas as atividades do planejamento do projeto. Cabe ao seu gerente gerir e acompanhar todas as atividades, promovendo conexão e engajamento com todos os envolvidos, buscando atingir as metas do planejamento. É recomendado que o início dessas atividades só ocorra após uma reunião de *kick-off* com todos os envolvidos no projeto.

3.4 Fase de monitoramento e controle

Essa fase ocorre em paralelo com a etapa de execução e seu principal papel é garantir que o objetivo e o planejamento sejam alcançados. Caso seja identificado algum desvio (planejado vs realizado), cabe ao gerente do projeto conduzir um plano de recuperação do planejamento.

Esse monitoramento pode ser realizado por ferramentas de gestão de projeto como indicadores, acompanhamento de marcos, entre outras técnicas.

3.5 Fase de encerramento

Nessa fase, o gerente do projeto tem o papel de celebrar seu encerramento com as partes envolvidas e finalizar todas as atividades formais de encerramento. A atividade mais importante é elaborar um relatório de encerramento do projeto, descrevendo todo o planejamento e a execução em detalhes, como: riscos, problemas e lições aprendidas no projeto, com o objetivo de se tornar um documento com lições aprendidas. A prática de elaboração de um relatório de encerramento tem como benefício ser um ativo de conhecimento da empresa. Caso esta adote um projeto similar no futuro, tais informações podem servir de referência para seus projetos.

3.6 Áreas de conhecimento

De acordo com a sexta edição do Guia PMBOK®, todos os 49 processos estão organizados e separados por dez áreas de conhecimento:

- a) gerenciamento da integração do projeto;
- b) gerenciamento do escopo do projeto;
- c) gerenciamento do cronograma do projeto;
- d) gerenciamento dos custos do projeto;
- e) gerenciamento da qualidade do projeto;
- f) gerenciamento dos recursos do projeto;
- g) gerenciamento das comunicações do projeto;
- h) gerenciamento dos riscos do projeto;
- i) gerenciamento das aquisições do projeto; e
- j) gerenciamento das partes interessadas do projeto.

momento. Outra atribuição do documento é a formalização do orçamento e a informação do nome do gerente do projeto.



Figura 3 – Áreas de conhecimento presentes na sexta edição do Guia PMBOK
 Fonte: elaborada pelo autor com base na sexta edição do Guia PMBOK.

Cada área de conhecimento possui um conjunto de processos e cada um deles contém suas entradas, ferramentas e técnicas, bem como suas saídas.

4.1	INTEGRAÇÃO
Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	
ENTRADAS	
1. Documentos de negócios	
2. Acordos	
3. Fatores ambientais da empresa	
4. Ativos de processos organizacionais	
FERRAMENTAS E TÉCNICAS	
1. Opinião especializada	
2. Coleta de dados	
3. Habilidades interpessoais e de equipe	
4. Reuniões	
SAÍDAS	
1. Termo de abertura do projeto	
2. Registro de premissas	

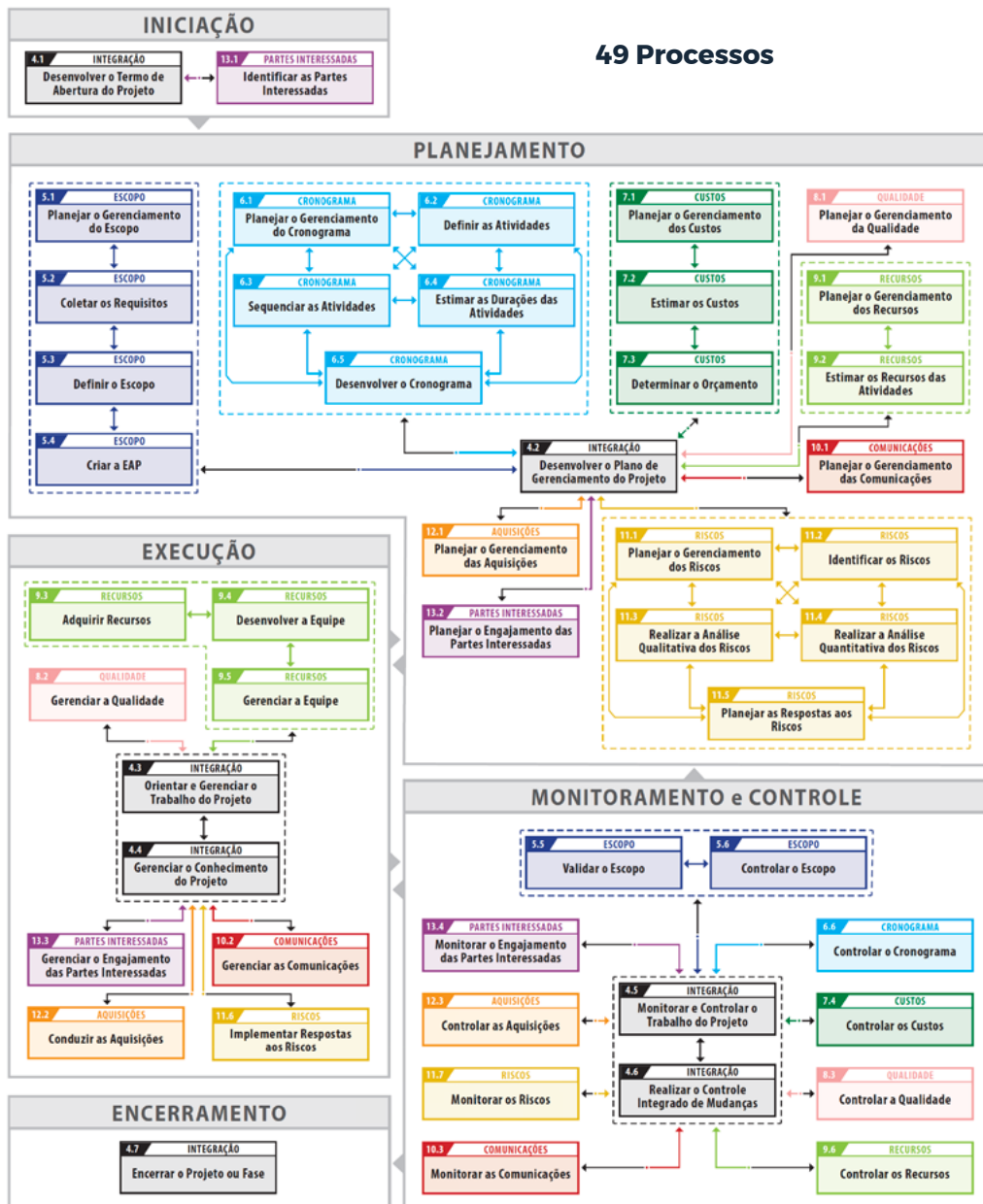


Figura 4 – Processos presentes na sexta edição do Guia PMBOK
Fonte: Portal do Ricardo Viana Vargas³. Fluxo de Processos do PMBOK.

³ Disponível em: <https://ricardo-vargas.com/pt/pmbok6-processes-flow/>. Acesso em: 10 mar. 2021.

3.7 Aplicação prática no Sistema Indústria

No primeiro semestre de 2021, foi instituído um grupo de trabalho constituído por colegas entre Departamentos Regionais (RJ, SP, MG, ES, DF, SC, PA e RS), com o apoio e patrocínio do Conselho Nacional do SESI e do Departamento Nacional do SESI. O objetivo desse grupo foi planejar e realizar treinamentos conceituais e práticos, além de dispor de um serviço de assessoria sobre o programa de *compliance* e integridade.

Após o treinamento, foi acordado e compromissado com todos os Departamentos (Nacional e Regionais) executar um conjunto de etapas, com o objetivo de materializar e aprimorar a documentação e gestão do projeto em uma linguagem comum e de fácil entendimento para todos os envolvidos. Dessa forma, foi acordada a adoção de alguns instrumentos utilizados pelo guia de boas práticas de gestão de projeto – o Guia PMBOK.

Um dos principais objetos e/ou produtos dessa capacitação foi a construção de documentos de planejamento e gestão do projeto estratégico de implantação do Programa de *Compliance* e Integridade em cada estado. Cada Departamento foi responsável por elaborar e disponibilizar ao Conselho Nacional do SESI e ao Departamento Nacional do SESI o termo de abertura do projeto e o cronograma de atividades.

Cada Departamento teve autonomia sobre o conteúdo descritivo do documento, assim como as tecnologias que iriam utilizar para planejar e monitorar o projeto no seu estado.

3.7.1 1ª Etapa - Elaborar o termo de abertura do projeto

Durante a capacitação nacional, foi apresentado o modelo prático para o Sistema Indústria do termo de abertura. O documento tem o objetivo de orientar e auxiliar os Departamentos na coleta de informações do projeto e é composto por um conjunto de informações, como:

1. Título:
2. Data de início:
3. Data de término:
4. Duração (dias):
5. Orçamento (R\$):
6. Possui alinhamento estratégico? Sim/Não
7. Qual o objetivo estratégico?
8. Área demandante:
9. Entidade(s) beneficiada(s):
10. Área executora:
11. Gerente:
12. Patrocinadores (*sponsors*):
13. Partes interessadas (*stakeholders*):
14. Equipe:
15. Principais canais de comunicação:
16. Objetivo:
17. Resultados a serem alcançados:
18. Escopo:
19. Requisitos:
20. Premissas:
21. Riscos:
22. Fatores ambientais:
23. Restrições:
24. Entregas:

3.7.2 2ª Etapa - Elaborar o cronograma de atividades do projeto

Após a finalização da 1ª etapa, cada Departamento teve a oportunidade de construir e/ou revisar o cronograma de atividades do projeto. O segundo documento (cronograma) tem como objetivo reunir informações objetivas e práticas do planejamento para o gerenciamento do projeto, identificando: nome da atividade, percentagem de conclusão, data

de início e término, atividade predecessora e recursos humanos.

Implantação do Programa de Compliance e Integridade									
ID	EDI	NOME	% CONCLUÍDA	DURAÇÃO (dias)	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	PREDECESSORA	RECURSOS HUMANOS	
1	0	Implantação do Programa de Compliance e Integridade	26%	-43.447	02/01/2019	06/01/1900	-	-	
2	1	INICIALIZAÇÃO E PLANEJAMENTO	40%	22	13/05/2021	04/06/2021	-	-	
3	1.1	Elaborar o termo de abertura do Projeto (TAP)	100%	1	13/05/2021	14/05/2021	-	Luiz Eduardo Batistella (GP), Filina,	
4	1.2	Submeter o termo de abertura do projeto para aprovação	40%	0	17/05/2021	17/05/2021	3	Luiz Eduardo Batistella (GP),	
5	1.3	Elaborar a documentação complementar do projeto (cronograma, ...)	60%	7	21/05/2021	28/05/2021	4	Luiz Eduardo Batistella (GP), Filina, Petros,	
6	1.4	Avaliar e validar a documentação do projeto junto ao escritório de projeto (PMO)	0%	4	31/05/2021	04/06/2021	5	Chris, Carina,	
7	2	EXECUÇÃO	63%	-43.485	20/01/2019	06/01/1900	-	-	
8	2.1	Reuniões	90%	5	20/01/2019	25/01/2019	-	-	
9	2.1.1	Reunião de Kick-off do projeto	70%	5	20/01/2019	25/01/2019	-	-	
10	2.1.1.1	Reservar agenda com Executivos, Gerentes e Técnicos	100%	1	20/01/2019	21/01/2019	6	Luiz Eduardo Batistella (GP),	
11	2.1.1.2	Realizar reunião	40%	0	24/01/2019	24/01/2019	10		
12	2.1.2	Agendar reuniões para execução das atividades 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	100%	0	25/01/2019	25/01/2019	11		
13	2.1.3	Reunião com o grupo patrocinador do projeto	100%	0	25/01/2019	25/01/2019	-	-	
14	2.1.3.1	Agendar reunião para apresentação e validação do 1º pacote	100%	0	25/01/2019	25/01/2019	11		
15	2.1.3.2	Agendar reunião para apresentação e validação do 2º pacote	100%	0	25/01/2019	25/01/2019	11		
16	2.2	1º Pacote (produtos e entregas)	100%	-43.497	01/02/2019	06/01/1900	-	-	
17	2.2.1	1ª atividade em grupo - definir as diretrizes do programa de compliance	100%	21	01/02/2019	22/02/2019	-	-	
18	2.2.1.1	Enviar documentação preliminar com o escopo da atividade	100%	0	01/02/2019	01/02/2019	11		
19	2.2.1.2	Realizar reunião de esclarecimentos sobre o escopo da 1ª atividade do em grupo	100%	0	04/02/2019	04/02/2019	18		
20	2.2.1.3	Executar a atividade	100%	10	06/02/2019	16/02/2019	19		
21	2.2.1.4	Solicitar as contribuições das áreas sobre a execução da atividade	100%	0	16/02/2019	16/02/2019	20		
22	2.2.1.5	Consolidar as contribuições	100%	2	17/02/2019	19/02/2019	21		
23	2.2.1.6	Realizar reunião para validação da atividade com as contribuições das áreas	100%	0	22/02/2019	22/02/2019	22		
24	2.2.2	2ª atividade em grupo - desenhando e descrevendo o processo de governança do programa de compliance	0%	0	06/01/1900	06/01/1900	-	-	
25	2.2.2.1	Enviar documentação preliminar com o escopo da atividade	0%	0			23		

Quadro 1 – Exemplo de cronograma de atividades
Fonte: Elaborado pelo autor.

3 CONCLUSÃO

Além dos benefícios da capacitação, instrução e assessoria, o curso teve como objeto de sua proposta de trabalho construir uma linguagem prática e conhecida de gestão de projeto com todos os Departamentos (Nacional e Regionais) para uso no projeto de implantação do Programa de *Compliance* e Integridade. Cada Departamento teve a oportunidade de construir e/ou revisar os principais documentos de gestão do projeto (termo de abertura e cronograma) e ajustar as suas entregas, validando isso internamente junto ao seu grupo de patrocinadores (*sponsors*) do projeto. Posteriormente, foi possível apresentar ao Conselho Nacional do Sesi e ao Departamento Nacional o percentual de avanço na implantação do programa em uma linguagem comum e compreendida por todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 21500: orientações sobre gerenciamento de projeto. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.
- ESCRITÓRIO DE PROJETO. Portal. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br>. Acesso em: 1º mar. 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®. 6. ed. Filadélfia: PMI, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Portal. Disponível em: <https://www.pmi.org/brasil>. Acesso em: 1º mar. 2021.
- TORRES, Luis Fernando. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- VARGAS, Ricardo Viana. Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- VARGAS, Ricardo Viana. Portal. Fluxo de Processos do PMBOK®. Disponível em: <https://ricardo-vargas.com/pt/pmbok6-processes-flow/>. Acesso em: 1º mar. 2021.

COMPLIANCE PARA O SISTEMA INDÚSTRIA:

TEORIA E PRÁTICA

CONSELHO NACIONAL

SESI

Serviço Social da Indústria
PELO FUTURO DO TRABALHO

www.cnsesi.com.br

Setor Bancário Norte, Quadra 01, Bloco I, Ed. Armando Monteiro Neto
6º e 7º andares - Brasília/DF - CEP 70.040-913 - Telefone (61) 3217-0700