

# GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE NAS EMPRESAS ESTATAIS

*Orientações para a Gestão da  
Integridade nas Empresas Estatais Federais*

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO



## **CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU**

SAS, Quadra 01, Bloco A, Edifício Darcy Ribeiro  
70070-905 – Brasília-DF  
cgu@cgu.gov.br

***Valdir Moysés Simão***

Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União

***Carlos Higino Ribeiro de Alencar***

Secretário-Executivo

***Francisco Eduardo de Holanda Bessa***

Secretário Federal de Controle Interno

***Luis Henrique Fanan***

Ouvidor-Geral da União

***Waldir João Ferreira da Silva Júnior***

Corregedor-Geral da União

***Patricia Souto Audi***

Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção

***Sérgio Nogueira Seabra***

Secretário-Adjunto de Controle Interno

**Equipe Técnica:**

Kleberson Roberto de Souza

Giuliana Biaggini Diniz Barbosa

Brasília, dezembro de 2015.



# Público-Alvo

## a) A quem se destina este Guia:

1. À alta direção das empresas estatais<sup>1</sup> do Poder Executivo Federal que pode utilizá-lo como apoio para implantar ou aprimorar seus Programas de Integridade, buscando o cumprimento de normas anticorrupção aplicáveis à entidade;
2. Àqueles que estejam envolvidos na implantação de instrumentos, processos e estruturas do Programa de Integridade nas empresas estatais, e que necessitem de um documento que contenha os elementos essenciais geralmente abordados na legislação para implantação e manutenção do Programa; e
3. Aos demais profissionais das empresas estatais e demais interessados que começam a ter contato com o tema da integridade, que podem utilizá-lo como documento introdutório.

## b) Como este Guia pode ser utilizado:

1. Como apoio ao entendimento dos parâmetros, terminologias, papéis e responsabilidades referentes ao Programa de Integridade contidos na Lei nº 12.846/2013, Decreto nº 8.420/2015 e Portaria CGU nº 909/2015;
2. Em conjunto com padrões, políticas, normas ou procedimentos específicos das empresas estatais que ofereçam maior detalhamento sobre os princípios e conceitos contidos neste Guia.

---

**ESTE GUIA NÃO SUBSTITUI LEIS ESPECÍFICAS, DECRETOS, RESOLUÇÕES, PORTARIAS OU INSTRUÇÕES NORMATIVAS VIGENTES RELATIVAS AO PROGRAMA DE INTEGRIDADE, NEM LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA DOS ÓRGÃOS REGULADORES DA ATIVIDADE DA EMPRESA ESTATAL.**

---

<sup>1</sup> Entende-se por empresas estatais as empresas em que a União, direta ou indiretamente, detém a maioria do capital social com direito a voto, ou seja, as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas.





# Sumário

|  |           |
|--|-----------|
| <b>LISTA DE SIGLAS.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>Glossário.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>2. PAPEL DA CGU NO COMBATE À CORRUPÇÃO.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>3. ESTRUTURA INTEGRADA DO PROGRAMA DE<br/>INTEGRIDADE DAS EMPRESAS ESTATAIS.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>3.1. DESENVOLVIMENTO DO AMBIENTE DO PROGRAMA DE<br/>INTEGRIDADE.....</b>  | <b>17</b> |
| 3.1.1. Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica,<br>incluindo os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e<br>inequívoco ao Programa.....                  | 17        |
| 3.1.2. Independência, estrutura e autoridade da instância interna<br>responsável pela aplicação do Programa de Integridade e<br>fiscalização de seu cumprimento.....   | 20        |
| <b>3.2. ANÁLISE PERIÓDICA DE RISCOS.....</b>   | <b>26</b> |
| 3.2.1. Análise periódica de riscos para realizar adaptações<br>necessárias ao Programa de Integridade.....   | 26        |
| <b>3.3. ESTRUTURAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS E<br/>PROCEDIMENTOS.....</b>   | <b>31</b> |
| 3.3.1. Padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos<br>os empregados e administradores, independente de cargo ou<br>função exercidos.....                   | 31        |
| 3.3.2. Políticas e procedimentos de integridade a serem<br>aplicadas por todos os empregados e administradores,<br>independentemente de cargo ou função exercidos..... | 37        |



|  |            |
|--|------------|
| 3.3.3. Registros e controles contábeis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica.....  | 57         |
| 3.3.4. Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.....                              | 61         |
| 3.3.5. Verificação, durante os processos de cisões, fusões, incorporações e transformações, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas..... | 67         |
| 3.3.6. Canais de denúncias adequados e suficientes e política de incentivo às denúncias e proteção aos denunciantes.....   | 71         |
| 3.3.7. Processo de tomada de decisões.....   | 77         |
| <b>3.4. COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO.....</b>   | <b>80</b>  |
| 3.4.1. Treinamentos periódicos e comunicação sobre o Programa de Integridade.....  | 80         |
| 3.4.2. Transparência da pessoa jurídica.....   | 85         |
| <b>3.5. MONITORAMENTO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE E MEDIDAS DE REMEDIAÇÃO E APLICAÇÃO DE PENALIDADES.....</b>   | <b>89</b>  |
| 3.5.1. Monitoramento contínuo do Programa de Integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos.....  | 89         |
| 3.5.2. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados.....  | 92         |
| 3.5.3. Aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do Programa de Integridade.....  | 94         |
| <b>4. CONCLUSÃO.....</b>   | <b>97</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>   | <b>100</b> |





## LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)

CGPAR - Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União

CGU - Controladoria-Geral da União

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

FCPA - Foreign Corrupt Practices Act. Lei contra Práticas de Corrupção Estrangeiras

IFAC - International Federation of Accountants (Federação International de Contadores – EUA)

IIA - The Institute of Internal Auditors (Instituto dos Auditores Internos)

ISO - International Organization for Standardization (Organização International de Normalização).

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SCCE - Society of Corporate Compliance and Ethics (Sociedade de Conformidade e Ética Corporativa).

TCU - Tribunal de Contas da União.



# GLOSSÁRIO

**Alta direção:** Pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no mais alto nível (ABNT, 2005), tal como o presidente da empresa e os diretores. No caso das estatais, estão incluídos nesse conceito, também, os membros do Conselho de Administração, quando existente.

**Colaboradores:** Toda pessoa física que (i) tenha vínculo empregatício com a entidade (empregado efetivo ou temporário; ocupantes de cargos ou funções de confiança etc.), (ii) preste serviços, nas dependências físicas da entidade, mediante contrato firmado com empresa interposta (serviços terceirizados) ou (iii) atue como consultor nas dependências físicas da entidade.

**Intermediários:** Pessoas físicas ou jurídicas contratadas pela empresa para representá-la junto a agentes ou órgãos públicos em situações como obtenção de licenças ou autorizações, procedimentos relacionados a licitações, pagamento de tributos, etc.

**Medidas de integridade:** São as iniciativas da entidade relacionadas à ética e integridade, ainda que não agrupadas sob o formato de um programa de integridade formalmente aprovado, que se destinam à prevenção, detecção e correção de atos de corrupção ou fraude. São exemplos de medidas de integridade: treinamentos em temas relacionados à integridade, criação de canal de denúncias, realização de campanhas voltadas a temas de integridade, adoção de normas interna (políticas) sobre temas de integridade, etc.

**Políticas de integridade:** Normas internas que tratam dos temas pertinentes ao programa de integridade (ex: prevenção do conflito de interesses, prevenção do nepotismo, prevenção da corrupção, etc) estabelecendo não só o posicionamento da empresa em relação ao tema, mas também regras sobre como devem agir os colaboradores



em relação a ele, condutas permitidas e proibidas, procedimentos a serem seguidos, etc. As políticas de integridade são um exemplo de medida de integridade.

**Programa de integridade:** É um conjunto de medidas com o objetivo de prevenir, detectar e remediar a ocorrência de fraude e corrupção nas empresas, pensadas e implementadas de forma sistêmica, com aprovação da alta direção, e sob coordenação de uma área ou pessoa responsável.

**Terceiros:** Fornecedores, prestadores de serviços ou quaisquer outras pessoas físicas e jurídicas que mantenham relação contratual com a entidade não abrangidas pelo conceito de colaborador.



# 1. INTRODUÇÃO

Uma política de gestão de integridade bem desenvolvida em uma entidade aumenta as chances de que os agentes públicos tomem decisões em função de critérios técnicos, e não com base em interesses particulares, aumentando desta forma a qualidade dessas decisões. Cuidar da gestão da integridade também pode ajudar a melhorar a confiança dos cidadãos no governo. Embora não se possa assumir que a simples adoção de medidas de integridade repercuta automaticamente nos índices de confiança pública, é altamente improvável que cidadãos regularmente confrontados com violações de integridade confiem nas instituições e empresas em que ocorrem tais violações.

A alta direção de uma empresa estatal pode se deparar com o seguinte questionamento: *“mas para quê gastar tempo e recursos implementando uma política de gestão da integridade quando já é suficientemente difícil implementar as atividades finalísticas de minha organização? Uma política de gestão da integridade não seria apenas mais uma atividade desnecessária a consumir recursos e pessoal que poderiam ser utilizados na consecução dos objetivos principais da minha entidade?”*

É necessário entender que uma política de gestão de integridade é um instrumento de apoio ao gestor, que pode ajudá-lo a alcançar com mais rapidez e segurança os objetivos finais da entidade em que atua. A gestão da integridade é um componente da boa governança, condição prévia que dá às outras atividades da entidade legitimidade, confiabilidade e eficiência.

Em suma, é importante que existam mecanismos para detectar e corrigir desvios de conduta e atos ilícitos, de modo a reparar eventuais danos à imagem e ao patrimônio público, mas é de igual importância investir em medidas preventivas, capazes de evitar que tais desvios aconteçam.

Nos últimos anos, têm ganhado grande destaque as medidas de governança e, especificamente, de conformidade (“compliance”) adotadas por empresas em todo o mundo, consolidando entre o público a noção de que estas empresas não têm apenas obrigação



de gerar lucros para seus acionistas, mas, também, obrigações mais amplas para com a sociedade. Atualmente, faz parte da estratégia de posicionamento e imagem das grandes empresas demonstrar que são responsáveis social e ambientalmente, o que inclui, de forma crescente, a demonstração do compromisso destas empresas em evitar a ocorrência de fraude e corrupção.

No caso das empresas estatais, este compromisso em atuar de forma socialmente responsável não está vinculado apenas a uma estratégia de posicionamento empresarial e de imagem, mas, de forma intrínseca, à sua responsabilidade como entidade gestora de recursos públicos, comprometida com os princípios da administração pública.

*“Seria realmente necessário considerar a gestão da integridade como um domínio distinto, com identidade e visibilidade próprias? Não seria suficiente rever os instrumentos de controle já disponíveis em áreas como gestão de pessoas, gestão financeira e gestão da informação e adaptá-los, se necessário?”*

Primeiramente, a definição de uma identidade própria para um instrumento de gestão pode ser útil para inseri-lo na agenda da entidade, tornando o problema que se pretende enfrentar e as soluções propostas para combatê-lo visíveis para os tomadores de decisão, os colaboradores e o público em geral. A adoção da gestão da integridade como atividade que tem protagonismo não só dá visibilidade à questão da importância da integridade pública, como também ao conjunto de medidas propostas para promovê-la, permitindo que os tomadores de decisão no âmbito da organização se apoiem em uma equipe especializada e lancem mão de um conjunto coerente de ações sempre que uma ameaça à integridade da empresa for identificada.

Em segundo lugar, a adoção de uma política de gestão da integridade permite que vários instrumentos de gestão e controle passem a ser vistos em conjunto, permitindo abordagem e utilização sistêmicas. Esses instrumentos, por serem interdependentes, somente alcançam sua máxima eficiência e eficácia se utilizados em conjunto.



Deve-se ressaltar, entretanto, que apesar das vantagens de se estabelecer uma política centralizada de gestão da integridade na empresa estatal, ela deve ser uma atividade inclusiva, que depende, fundamentalmente, da integração de diversas áreas de gestão e controle da entidade, como Controle Interno, Ouvidoria, Corregedoria, Gestão de Riscos, Auditoria Interna, Gestão de Pessoas e Gestão de Documentos e área contábil, por exemplo.

Ao atribuir uma identidade própria aos instrumentos, controles e atividades ligadas à gestão de riscos de fraude e corrupção, a criação de um Programa de Integridade permite às empresas estatais elevar a prioridade estratégica atribuída à prevenção e ao combate à corrupção e fraudes, otimizar a utilização das ferramentas já existentes (como ouvidoria e comissão de ética, por exemplo) para atuarem neste tema, bem como ampliar o objetivo destes instrumentos e controles para além da gestão de riscos, passando a englobar a construção de uma verdadeira cultura ética, que permeie todas as atividades e a cadeia de negócios da empresa.

Por fim, ao longo da leitura deste Guia é importante estar atento para o caráter de duplicitade que assumem muitos dos temas de integridade no caso específico das empresas estatais. Isso ocorre pois, por um lado, as estatais aplicam verbas públicas e seus colaboradores são agentes públicos e, por outro, elas se relacionam com agentes de outras instituições públicas submetendo-se a regulação e fiscalização, obtenção de licenças, executando contratos administrativos e, por vezes, até participando de licitações ou processos de dispensa realizados por órgãos ou por outras entidades públicas. Isso se reflete, como veremos ao longo do Guia, nos requisitos para o desenvolvimento de diversas políticas em temas como conflito de interesses, prevenção da corrupção, recebimento e oferecimento de brindes e presentes, dentre outros.



## 2. PAPEL DA CGU NO COMBATE À CORRUPÇÃO

A CGU tem procurado incentivar a adoção de medidas de integridade pelas empresas públicas e privadas, reconhecendo boas práticas e recomendando ações voltadas à prevenção, detecção e remediação de atos de fraude e corrupção.

Em 2014, entrou em vigor a Lei nº 12.846/2013, a qual estabelece que empresas, fundações e associações passarão a responder civil e administrativamente por atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício que causarem prejuízos ao patrimônio público ou infringirem princípios da administração pública ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

A referida norma atribuiu reconhecimento legal à importância da existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética nas instituições.

Motivada por esse reconhecimento legal e tendo em vista sua missão de prevenir e combater a corrupção, bem como aprimorar a gestão pública, a CGU tem fomentado a implantação de Programas de Integridade efetivos tanto nas empresas privadas quanto nas estatais.

Essa iniciativa decorre da convicção de que, quando o assunto é administração e aplicação de recursos públicos federais, prevenir é mais prudente do que corrigir irregularidades. Contudo, quando os mecanismos de prevenção não são suficientes para impedir a ocorrência de um ato ilícito, é imprescindível que a empresa tenha mecanismos capazes de detectar o ato, interromper sua ocorrência, remediar seus efeitos e punir os responsáveis.

Todavia, para atingir maior efetividade nesse propósito, são necessários colaboradores capacitados e, consequentemente, a disponibilização de meios para que possam cumprir suas obrigações com segurança. Dessas necessidades surgiu este Guia de Integridade, cujo objetivo principal é o de apresentar diretrizes para as em-



presas estatais construírem ou aperfeiçoarem seus Programas de Integridade destinados a prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à administração pública. Esse guia utiliza como base os parâmetros e terminologias referentes ao assunto contidos na Lei nº 12.846/2013, Decreto nº 8.420/2015 e Portaria CGU nº 909/2015.

### 3. ESTRUTURA INTEGRADA DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DAS EMPRESAS ESTATAIS

O art. 41 do Decreto nº 8.420/2015 definiu que “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 irregularidade 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”.

Nesse sentido, um sistema de gestão de integridade diz respeito a um conjunto de arranjos institucionais, regulamentações, instrumentos de gerenciamento e controle, além do fortalecimento de valores éticos com o objetivo de promover a integridade, a transparência e a redução do risco de atitudes que violem os padrões e políticas formalmente estabelecidos. A gestão da integridade envolve a coordenação de atores e a utilização de instrumentos que perpassam diversas áreas de uma entidade, tais como Comissão de Ética, Auditoria Interna, Gestão de Riscos, Recursos Humanos, Corregedoria, Jurídico, Área Contábil, Controles Internos, Gestão de Documentos, etc.

Assim, é imperativo que as empresas estatais adotem ações destinadas a implantar e/ou aperfeiçoar um Programa de Integridade na entidade, com objetivo de prevenir, detectar e remediar atos de fraudes e corrupção. As diretrizes a seguir constituem os pilares para

o desenvolvimento de uma política da gestão da integridade pública e refletem uma visão integrada de um Programa de Integridade bem estruturado:



Para as empresas estatais que ainda não possuem um Programa de Integridade com todos os parâmetros estabelecidos, mas dispõem de algumas medidas já implantadas, a exemplo de códigos de ética e conduta, canais de denúncia, comissão de ética, transparência pública, entre outros, é possível aperfeiçoá-lo gradativamente, implantando as demais atividades, instrumentos e processos de acordo com o plano de ação estabelecido pela alta direção da entidade.

As dimensões de um Programa de Integridade bem estruturado e suas respectivas subdimensões podem ser demonstradas conforme apresentado a seguir:

## **I – Desenvolvimento do Ambiente de Gestão do Programa de Integridade.**



A dimensão ambiente de gestão do Programa de Integridade engloba as seguintes subdimensões:

- I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao Programa; e
- II - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do Programa de Integridade e fiscalização de seu cumprimento.

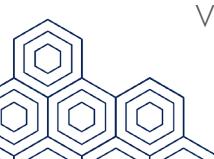
## **2 – Análise Periódica de Riscos.**

Esta dimensão contempla a análise dos riscos de fraude e corrupção aos quais está sujeita a empresa estatal.

## **3 – Estruturação e Implantação das Políticas e Procedimentos.**

A definição das políticas e procedimentos constitui a essência do Programa de Integridade. Esta dimensão engloba as seguintes subdimensões:

- I - padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- II - políticas e procedimentos de integridade a serem aplicados por todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- III - registros e controles contábeis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica;
- IV - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- V - verificação, durante os processos de cisões, fusões, incorpo-





rações e transformações, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;

VI – Canais de denúncias adequados e suficientes e política para incentivo à realização de denúncias e proteção aos denunciantes; e  
VII - processo de tomada de decisões.

#### **4 – Comunicação e Treinamento.**

Esta dimensão trata dos aspectos relativos aos seguintes itens:

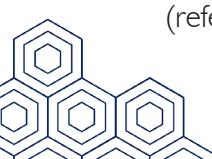
I - Comunicação e treinamentos periódicos sobre o Programa de Integridade; e  
II - transparência da pessoa jurídica.

#### **5 – Monitoramento do Programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades.**

A última parte do modelo adotado consiste nos seguintes itens:

I - monitoramento contínuo do Programa de Integridade, visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos;  
II - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados; e  
III - aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do Programa de Integridade.

Todas essas dimensões deverão contemplar os seguintes atributos: existência (referente à presença, na empresa estatal, de cada elemento que compõe as cinco dimensões ); qualidade (referente à sua adequabilidade , de acordo com as melhores práticas) e efetividade (referente ao seu efetivo funcionamento).





## 3.1. DESENVOLVIMENTO DO AMBIENTE DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

### 3.1.1. Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluindo os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao Programa.

Uma empresa estatal em que elevados padrões de integridade são promovidos e efetivamente adotados dispõe de melhores condições para aprimorar o desempenho de sua gestão e alcançar os objetivos estabelecidos, atendendo, de forma eficiente, ao interesse público que justificou sua criação.

Nesse contexto, a alta direção da entidade desempenha um papel extremamente relevante, devendo não apenas servir como exemplo de ética e de conduta em seu relacionamento profissional com seus colaboradores, com terceiros, com autoridades governamentais e com usuários dos serviços públicos, mas também garantir que a promoção de altos padrões de integridade seja uma preocupação constante de sua organização.

Entende-se por alta direção uma pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no mais alto nível (ABNT, 2005), tal como o presidente da empresa e os diretores. No caso das estatais, estão incluídos nesse conceito, também, os membros do Conselho de Administração, quando existente.

O comprometimento da alta direção com um Programa de Integridade bem estruturado é a base para a criação de uma cultura organizacional em que colaboradores e terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados, prezem efetivamente pelo fortalecimento do ambiente ético. Além disso, é um dos aspectos mais efetivos para diminuir a probabilidade de risco de fraude e corrupção.





A *International Federation of Accountants - IFAC* (2013) recomenda o comprometimento da alta direção com valores éticos, com integridade e com observância e cumprimento da lei como um dos princípios fundamentais da boa governança no setor público. Portanto, é papel dos gestores exercer a liderança na promoção de altos padrões de integridade e de valores éticos nas entidades.

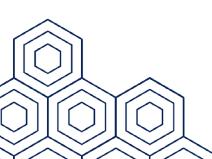
---

**O APOIO PERMANENTE E O COMPROMISSO DA ALTA DIREÇÃO  
COM A CRIAÇÃO DE UMA CULTURA DE ÉTICA E INTEGRIDADE  
NA EMPRESA ESTATAL DE FORMA VISÍVEL E INEQUÍVOCAS É A  
BASE DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE EFETIVO.**

---

Cabe ressaltar que um Programa de Integridade que não dispõe de comprometimento da alta direção na sua estruturação e efetivo funcionamento tem pouco resultado prático na redução da fraude ou corrupção na organização. Nesse sentido, a não demonstração de compromisso produz, como resultado, o não comprometimento dos demais colaboradores, resultando em um Programa sem efetividade.

A alta direção pode demonstrar esse compromisso, por exemplo, aprovando, supervisionando e acompanhando o Programa de Integridade; garantindo que medidas disciplinares no caso de desvios em relação às normas esperadas sejam aplicadas; promovendo o engajamento da média direção (detentores de cargos gerenciais) da entidade, criando mecanismos para encorajar e reforçar esse comprometimento em todos os níveis; supervisionando o sistema de gestão de riscos da organização; e, ainda, por meio de suas atitudes e discursos, agindo sempre no interesse público, de modo que a sociedade confie que os recursos geridos estejam sendo utilizados adequadamente no seu interesse. A destinação de recursos necessários para a estruturação e implementação do Programa de integridade também representa um fator de grande importância para demonstrar o comprometimento da alta direção da empresa estatal com o Programa.





## COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO

Exemplo de comportamento ético

Aprovação formal do programa de integridade

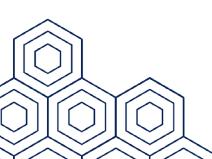
Supervisão das principais atividades do programa

Engajamento do nível gerencial

Discurso de apoio ao programa

Alocação de recursos para a implementação do programa

Apresentam-se a seguir boas práticas relacionadas ao comprometimento da alta direção com o Programa de Integridade. Essas recomendações deverão ser utilizadas apenas como ponto de partida, devendo seu conteúdo e detalhamento ser discutido e adaptado às particularidades de cada empresa estatal.





# BOAS PRÁTICAS

- I – Aprovar, supervisionar e acompanhar o Programa de Integridade, garantindo que sejam aplicadas medidas disciplinares no caso de desvios em relação às normas internas de integridade;
- II – Destinar recursos necessários para a estruturação e implementação do Programa de Integridade, disponibilizando o suporte adequado ao seu funcionamento;
- III - Supervisionar o sistema de gestão de riscos da empresa, garantindo que sejam mapeados e mitigados riscos relativos à ocorrência de fraude e corrupção;
- IV - Agir sempre no interesse público, de modo que a sociedade confie que os recursos geridos estejam sendo utilizados adequadamente no seu interesse;
- V - Convencer a média direção da entidade da importância das medidas de integridade e de que sua implementação é uma prioridade para a empresa, criando mecanismos para encorajar e reforçar esse comprometimento em todos os níveis; e
- VI - Agir de acordo com padrões de comportamento, baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e institucionais e no código de ética e conduta adotado, servindo de exemplo para todos.

## 3.1.2. Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do Programa de Integridade e fiscalização de seu cumprimento.

A alta direção das empresas estatais, a partir da demonstração de seu compromisso com o Programa de Integridade e com valores éticos, deve adotar as medidas necessárias para designar a uma instância interna a responsabilidade por desenvolver, implementar, manter,





avaliar e melhorar o Programa. Esta instância deve estruturar-se de maneira coerente com o tamanho da organização, natureza do negócio e a dispersão geográfica de suas atividades. Ademais, para garantir que essa instância tenha as condições necessárias para colocar em prática o programa, é preciso que a alta direção viabilize a alocação de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários ao desempenho de suas atribuições.

Nesse contexto, é preciso, ainda, que a instância interna responsável pelo Programa de Integridade tenha o grau de independência necessário para tomar decisões e implementar as ações requeridas para a sua correta aplicação, devendo, sempre que possível, se reportar diretamente ao mais alto nível hierárquico dentro da organização. Essa instância deve ter a prerrogativa de adotar decisões e efetuar recomendações necessárias à adequação da empresa à legislação ou às normas éticas e à mitigação de riscos, ainda que isso represente impacto financeiro, mudanças de rotinas ou incremento de trabalho que sejam necessários. Deve, ainda, ter competência para garantir que sejam apurados indícios de irregularidades de forma efetiva, ainda que se trate de membros da alta direção ou colaboradores de outros setores.

Dessa forma, para garantir uma atuação adequada da equipe da área de integridade, é importante que sejam previstos mecanismos de proteção contra punições arbitrárias decorrentes do exercício normal de suas atribuições. É recomendável que essa proteção se mantenha por um período de tempo após o término das atividades na área.

Ademais, a autoridade da instância interna responsável pelo Programa de Integridade na organização deve estar formalmente definida, contemplando, ao menos, os seguintes aspectos, também previstos para a atuação das unidades de auditoria interna, conforme Acórdão 1.074/2009 do TCU:

| ITEM | DESCRIÇÃO   |
|------|---|
| 1.   | Autorização para acesso irrestrito a registros, pessoal, informações e instalações físicas relevantes para executar suas atividades;  |
| 2.   | Obrigatoriedade de os departamentos da organização apresentarem as informações solicitadas, de forma tempestiva e completa;   |
| 3.   | Possibilidade de obter apoio necessário dos colaboradores das unidades e assistência de especialistas e profissionais, de dentro e de fora da organização, quando considerado necessário; |
| 4.   | Estabelecimento de regras de objetividade e confidencialidade exigidas dos colaboradores das instâncias internas responsáveis pelo Programa de Integridade no desempenho de suas funções. |

Fonte: Acórdão 1.074/2009-TCU-Plenário

Não é necessário que haja um regulamento específico, mas disposições normativas – que podem constar do próprio estatuto/regulamento da organização – que assegurem os requisitos de independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pelo Programa de Integridade.

Caso a empresa estatal possua unidades descentralizadas, subsidiária integral, coligadas e controladas (regionais ou no exterior), é recomendado que existam representantes da instância responsável pelo Programa de Integridade atuando em cada uma dessas unidades, com objetivo de avaliar se as políticas de integridade definidas pela empresa controladora estão sendo aplicadas nas demais localidades. Na ausência desses profissionais, deve existir atuação prática e efetiva nessas localidades, por meio de monitoramento da aplicação das normas de integridade em cada uma delas, além de realização de eventos e cursos, distribuição de cartilhas e manuais, envio de e-mails, disponibilização de informações na intranet, etc.

A recomendação de designar uma instância interna para gerir o Programa de Integridade não implica, necessariamente, que a enti-



dade tenha que instituir uma unidade complexa para essa função. A depender das circunstâncias, outras opções podem ser consideradas.

No caso de empresas de menor porte, com menor número de colaboradores, por exemplo, pode ser possível atribuir a coordenação das atividades do programa a uma única pessoa. Em outros casos, pode-se optar por designar as funções ligadas à gestão da integridade para uma área já existente na empresa, que tenha atribuições convergentes com as dimensões da integridade (excetuada a auditoria interna).

No entanto, deve-se notar que a opção pela instituição de uma unidade complexa para gerir o sistema de integridade, reunindo em uma mesma estrutura todas as funções centrais do sistema, possibilita um amplo acúmulo de experiências e proficiências, especialmente em empresas estatais maiores e mais complexas.

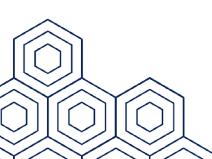
Independentemente do tamanho e complexidade da instância responsável pela gestão do programa de integridade, algumas responsabilidades específicas devem ser desempenhadas por ela, conforme exposto a seguir:

Atuar direta ou indiretamente na avaliação de riscos ligados a corrupção e fraude e diretamente na posterior definição dos padrões e políticas de integridade da organização.

Atuar na orientação e treinamento dos colaboradores, por meio de consultorias técnicas, esclarecimento de dúvidas e realização de atividades de capacitação.

Atuar diretamente ou de forma auxiliar na investigação de situações suspeitas de violação das normas de integridade.

Auxiliar e orientar as diversas áreas da empresa na implementação das políticas e procedimentos de integridade.





Recomendar à direção medidas necessárias para a correção de deficiências no programa ou para a remediação de irregularidades encontradas.

Assegurar que os colaboradores tenham acesso a um canal de denúncias adequado e que medidas de proteção ao denunciante sejam implementadas.

Monitorar o programa de integridade, seja propondo metodologias de monitoramento, seja aplicando diretamente essas metodologias, e rever o programa periodicamente.

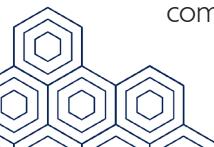
Além dessas responsabilidades, há duas outras de natureza mais genérica.

**Coordenação dos instrumentos**  
do Programa de  
Integridade, visando  
a sua efetividade.

**Guarda e gestão das**  
**experiências e capacidades**  
**acumuladas** pela empresa  
em matéria de integridade.

De qualquer forma, a coordenação e articulação entre os diversos instrumentos e agentes que atuam em atividades ligadas ao Programa de Integridade (Comissão de Ética, Recursos Humanos, Gestão de Riscos, Corregedoria, Auditoria Interna, Jurídico, Área Contábil, Controle Interno, Gestão de Documento, etc) é fundamental para a garantia da eficácia tanto do planejamento quanto da implementação e monitoramento das medidas de integridade.

Nesse sentido, a empresa pode também optar pela criação de um comitê de integridade, de modo a reunir, em uma instância colegiada, representantes dessas áreas, bem como de áreas fins ligadas a atividades operacionais, para discutirem questões relacionadas à ética e à integridade. A reunião de diferentes perspectivas e nichos de conhecimento sobre as atividades e processos da empresa deverá permitir ao comitê de integridade ter uma visão completa sobre os diferentes riscos de integridade a serem mitigados, falhas a serem corrigidas e questões a serem endereçadas pelo Programa de Integridade, bem como propor soluções adequadas.





O comitê pode servir também como elo entre o Programa de Integridade e as respectivas áreas de cada um de seus membros, bem como exercer tarefas ligadas à elaboração de políticas de integridade, análise de mudanças na legislação correlata, dentre outras, funcionando como importante auxílio à área de integridade na empresa.

## BOAS PRÁTICAS

- I - Dotar a instância interna do Programa de Integridade de adequada estrutura de recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos necessários ao desempenho de suas atribuições funcionais;
- II – Assegurar sua independência para tomar decisões e implementar as ações requeridas, reportando, sempre que possível, diretamente ao mais alto nível hierárquico da organização;
- III – Normatizar a atuação da Instância Interna na organização, incluindo autorização para acesso irrestrito a registros, informações e propriedades; obrigatoriedade de disponibilização de informações solicitadas e estabelecimento de regras de objetividade e confidencialidade, dentre outros aspectos;
- IV – Definir papéis e responsabilidades sobre o Programa de Integridade na empresa estatal; e
- V - Definir processos periódicos de reportes da instância interna à alta direção da empresa estatal sobre as práticas de integridade adotadas.



## 3.2. ANÁLISE PERIÓDICA DE RISCOS

### 3.2.1. Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao Programa de Integridade

As regras, políticas e procedimentos do Programa de Integridade para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e corrupção devem estar baseados na gestão de riscos da empresa estatal, que é utilizada para mapear, avaliar e responder a riscos que possam ameaçar o alcance dos objetivos estabelecidos. Entidades que já dispõem de uma política de gerenciamento de riscos devem verificar se esta inclui a identificação de riscos ligados à ocorrência de fraudes, corrupção, conflito de interesses e nepotismo, ou ao desvio das condutas éticas, de forma a aperfeiçoar seu Programa de Integridade. Quando ainda não houver Programa de Integridade, sua criação deverá decorrer diretamente dos riscos identificados, com a criação de políticas e mecanismos capazes de mitigar cada um dos riscos de fraude, corrupção, conflito de interesses e nepotismo, entre outros, específicos da realidade e dos processos daquela empresa.

Os riscos de ocorrência de fraude e corrupção são diferentes para cada entidade, pois são peculiares a seu modelo de negócio, setor de atividade explorada, práticas internas, localização geográfica, quantidade de empregados, dentre diversas outras características específicas da empresa. Para determinação do perfil de risco e identificação dos pontos de vulnerabilidade existentes, a empresa pode recorrer, por exemplo, aos seguintes documentos internos:

- Planejamento Estratégico da organização;
- Relatórios de auditoria interna e externa;
- Investigações internas conduzidas pela empresa;

- 
- Reportes da ouvidoria/canais de denúncia existentes;
  - Lista de terceiros que mantêm relações com a empresa;
  - Relação dos principais clientes/usuários dos serviços prestados;
  - Políticas e procedimentos de integridades já implantados;
  - Avaliações de riscos realizadas em exercícios anteriores;
  - Relatórios financeiros, etc.

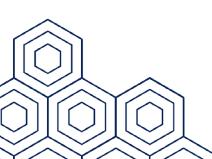
Com base na identificação e análise dos seus riscos, a empresa estatal deve desenvolver e aplicar políticas e procedimentos para prevenir, detectar e remediar a ocorrência de riscos que possam ameaçar seus objetivos, incluindo aqueles relacionados a fraudes e corrupção. Essas políticas devem ser coordenadas entre si e devem ser de fácil compreensão e aplicação na rotina de trabalho.

---

O MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, NO ÂMBITO DO PROGRAMA GESPÚBLICA, DESENVOLVEU O GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS, FERRAMENTA DE APOIO AO MODELO DE EXCELÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO PÚBLICA. O GUIA BASEOU-SE NO DOCUMENTO THE ORANGE BOOK MANAGEMENT OF RISK - PRINCIPLES AND CONCEPTS, PUBLICADO PELO DEPARTAMENTO DO TESOURO DO GOVERNO BRITÂNICO.

---

O instrumento que formaliza a análise de risco na entidade é a política corporativa de gestão de riscos. Segundo a ISO 31000/2009, política de gestão de riscos é “declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos” (ABNT, 2009). A política de gestão de riscos deve especificar, por exemplo:



| ITEM | DESCRIÇÃO  |
|------|--|
| 1.   | Objetivos organizacionais com relação à gestão de riscos;  |
| 2.   | Integração da gestão de riscos a processos e políticas organizacionais;  |
| 3.   | Responsabilidade por gerenciar riscos;   |
| 4.   | Diretrizes sobre como riscos devem ser identificados, avaliados, tratados e monitorados;   |
| 5.   | Consultas e comunicação com partes internas e externas sobre assuntos relacionados a risco;  |
| 6.   | Diretrizes para a medição do desempenho da gestão de riscos, e   |
| 7.   | Compromisso de analisar criticamente e melhorar a política e a estrutura da gestão de risco em resposta a um evento ou mudança nas circunstâncias. |

Fonte: Levantamento para Avaliação da Gestão de Riscos e Controles Internos na Administração Pública Federal Indireta, Tribunal de Contas da União, 2012.

A análise de riscos pressupõe a adoção de ações sistemáticas de avaliação e aprimoramento dos sistemas de gestão com o fim de prevenir a ocorrência de desvios que possam comprometer os objetivos de uma organização. Dessa forma, para que surta os efeitos desejados, é necessário que a gestão de riscos seja utilizada como uma ferramenta estratégica pela alta direção, e não como mero processo de identificação de falhas pontuais.

Para lidar com os riscos que podem impactar os objetivos de uma entidade, especialmente o risco de ocorrência de fraudes e corrupção, devem ser instituídos processos de trabalho voltados para identificar eventos de risco; avaliar a probabilidade de ocorrência e a consequência dos riscos identificados sobre os resultados pretendidos; adotar medidas de controle para evitá-los ou mitigá-los; estruturar e implementar respostas para os riscos priorizados na avaliação; comunicar assuntos relacionados a risco às partes interessadas; e monitorar a integridade da estrutura e do processo de gestão de riscos.



Muitas empresas já implementam com sucesso a gestão de riscos, englobando riscos operacionais, estratégicos, financeiros e até mesmo riscos relacionados à continuidade dos negócios, sem, no entanto, incluir em seu mapeamento de riscos qualquer menção aos riscos relacionados à ocorrência de fraude e corrupção. Nesses casos, é de extrema importância que o tema seja inserido na gestão de riscos já existente, com o acompanhamento e a orientação da área responsável pelo Programa de Integridade.

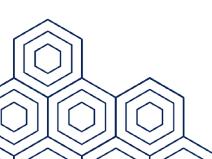
Importante ressaltar, ainda, a necessidade de incluírem-se os temas da corrupção transnacional e conformidade com legislações estrangeiras, conforme o caso (UK Bribery Act, Foreign Corrupt Practices Act – FCPA, etc) no caso das empresas que atuam no exterior. Essa atuação pode ser por meio do oferecimento de seus produtos ou serviços no exterior, mas, também, pela busca de financiamento fora do Brasil, parceria com empresas estrangeiras, etc.

Ademais, é importante que o processo de mapeamento seja revisto periodicamente, a fim de identificar eventuais novos riscos relacionados a fraudes e corrupção, sejam eles decorrentes de mudanças na legislação vigente ou de edição de novas regulamentações, ou de mudanças internas à própria empresa, como ingresso em novos mercados, áreas de negócios, abertura de filiais, aquisição de outras empresas, etc.

Destacam-se a seguir algumas boas práticas e tendências na implementação de gerenciamento de risco em uma entidade, tendo por base o Acórdão TCU nº 2.467/2013 — Plenário. Essas boas práticas deverão ser utilizadas apenas como referência, devendo seu conteúdo e detalhamento ser discutido e adaptado às circunstâncias particulares de cada empresa estatal.



# BOAS PRÁTICAS

- I – Obter o envolvimento ativo da alta direção com a institucionalização da gestão de riscos;
  - II – Instituir política corporativa de gestão de riscos, especialmente aqueles relacionados a fraudes e corrupção;
  - III – Formalizar processos de identificação de riscos de fraude e corrupção, contemplando as principais áreas que tem contato direto com agentes privados, responsáveis por contratações, áreas que oferecem brindes, patrocínios e doações, etc;
  - IV – Formalizar os processos de avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos identificados;
  - V – Delegar de forma clara e formal a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos aos gestores;
  - VI – Designar responsáveis pelas atividades de identificação, avaliação e tratamento de riscos;
  - VII - instituir a capacitação regular de gestores e servidores para lidar com riscos;
  - VIII – Utilizar informações produzidas por auditorias internas e externas para o aperfeiçoamento da estrutura e do processo de gestão de riscos;
  - IX – Manter servidores informados dos objetivos e prioridades da organização e de suas unidades, assim como dos riscos enfrentados;
  - X - Aprimorar a avaliação de riscos, incluindo a estimativa da probabilidade de ocorrência de riscos e das consequências da materialização desses riscos sobre os objetivos organizacionais; e
  - XI - Estruturar e operacionalizar as etapas de tratamento, monitoramento e comunicação de riscos.
- 



### 3.3. ESTRUTURAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS



#### 3.3.1. Padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independente de cargo ou função exercidos.

O Código de Ética é um dos principais instrumentos do Programa de Integridade e deve tratar de forma clara, ampla e direta dos valores e condutas esperadas e proibidas a todos dentro da organização, incluindo os colaboradores e a alta direção. Esse documento deve ser destinado e aplicado a todos aqueles que atuam na entidade, e deve esclarecer as razões e objetivos da adoção de determinados valores. Deve conter linguagem acessível, independentemente do nível de escolaridade do público-alvo, e deve, idealmente, contemplar disposições aplicáveis a terceiros que atuam na cadeia produtiva ou de fornecimento da empresa.

As empresas estatais federais possuem normas próprias sobre o regime disciplinar dos seus colaboradores, observado o que dispõe a Consolidação das Leis do Trabalho. A elas se aplicam o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, aprovado pelo Decreto nº 1.171/94.

---

OS PRESIDENTES E DIRETORES DESSAS EMPRESAS, NO ENTANTO, ENCONTRAM-SE SUBMETIDOS AOS DITAMES DO CÓDIGO DE CONDUTA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL (EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS Nº 37, DE 18 DE AGOSTO DE 2000).

---

A base para a comunicação dos valores e padrões de integridade que se espera de cada agente público está no quadro normativo composto pelo mencionado Código de Ética do servidor público,





juntamente com outras legislações aplicáveis a agentes públicos, como a Lei de Conflito de Interesses (Lei nº 12.813/2013) e o Decreto nº 7.203/2010, sobre o Nepotismo. As leis e os regulamentos, além de refletir os princípios fundamentais que regem o serviço público, também devem fornecer instrumentos que promovam a disseminação de elevados padrões de integridade entre seus destinatários, além de prever mecanismos para o monitoramento de sua implementação e sanções contra seu descumprimento.

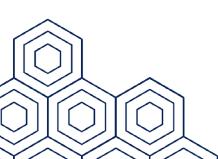
Entretanto, além do cumprimento do Código de Ética do Servidor Público e demais legislações gerais, a importância, a magnitude e a complexidade das atividades desenvolvidas pelas empresas estatais pode exigir a elaboração de um código de ética próprio que trate das questões éticas e de conduta relacionadas às suas atividades específicas. A elaboração de um código de ética coerente com as características da empresa, delineando seus valores e seu posicionamento em relação aos principais temas ligados à ética e à integridade é um passo fundamental para a criação de uma cultura ética em uma organização, que deverá ser difundida entre todos aqueles que a representam direta ou indiretamente.

Assim, cada empresa estatal deve possuir um código de ética próprio, direcionado a suas especificidades. Por meio dele, não só os agentes que operam em favor ou em nome da empresa, mas também todas as demais partes relacionadas podem tomar conhecimento dos princípios, valores, normas e formas de atuação da empresa.

---

**“OS PADRÕES DE COMPORTAMENTO EXIGIDO DAS PESSOAS VINCULADAS ÀS ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO DEVEM ESTAR DEFINIDOS EM CÓDIGOS DE ÉTICA E CONDUTA FORMALMENTE INSTITUÍDOS, CLAROS E SUFICIENTEMENTE DETALHADOS, QUE DEVERÃO SER OBSERVADOS PELOS MEMBROS DA ALTA DIREÇÃO, GESTORES E COLABORADORES.” REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA DO TCU (2014).**

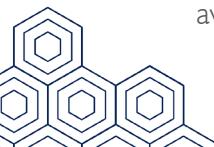
---





As empresas estatais que ainda não dispõem de código de ética próprio podem levar em conta as seguintes recomendações para elaboração e divulgação desse importante instrumento:

- **Objetivos do Código de Ética:** O Código de Ética é o instrumento pelo qual a empresa comunica aos colaboradores quais os requisitos e expectativas em relação à sua conduta. Ele deve servir como orientação para que os colaboradores saibam o que é ou não aceitável para a empresa, como decidir que conduta adotar diante de dilemas éticos, o que fazer em caso de dúvidas e o que fazer caso suspeitem de condutas irregulares.
- **Análise de outros Códigos de Ética:** A observação de Códigos de Ética de outras empresas, mesmo que de setores de atuação diferentes, pode ser útil para que você decida que tipo de Código de Ética é mais adequado para sua empresa. É possível extrair idéias do que pode ou não funcionar para sua empresa.
- **Referências a outras políticas:** Caso o Código trate de um tema para o qual exista uma política específica, faça referência a esta política e como ela pode ser acessada.
- **Distribuição e disponibilização:** Deve-se assegurar que os colaboradores efetivamente tenham acesso ao Código de Ética, seja pela distribuição de cópias impressas ou pela disponibilização da versão eletrônica na intranet da empresa.
- **Conscientização dos colaboradores:** Relembre regularmente os colaboradores sobre o Código de Ética e não apenas uma vez por ano. Utilize-se de comunicados internos, e-mails, reuniões e outros canais de comunicação disponíveis para ressaltar que a empresa possui um Código de Ética e quais são os temas sobre os quais ele dispõe.
- **Declaração de ciência:** Decida se irá solicitar aos colaboradores que assinem uma declaração de recebimento do Código de Ética e de que estão cientes e compreenderam seu conteúdo. A renovação dessa declaração pode ser incorporada ao processo de avaliação periódica dos colaboradores.



- 
- Divulgação na internet: Decida se irá divulgar o Código de Ética no site da empresa, para conhecimento público.

Fonte: *Adaptado de McCormick, Vickie (2014)*

Quanto ao conteúdo, há algumas orientações para a elaboração de um Código de Ética eficiente, sobretudo com relação à prevenção de corrupção e fraudes:

- a) explice os princípios e os valores adotados pela empresa relacionados a questões de ética e integridade;
- b) mencione as políticas da empresa para prevenir fraudes e ilícitos, em especial as que regulam o relacionamento da empresa com o setor público;
- c) estabeleça vedações expressas, tais como aquelas relativas:
  - c.1) aos atos de prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, nacional ou estrangeiro, ou a pessoa a ele relacionada;
  - c.2) aos atos de solicitar ou receber, direta ou indiretamente, vantagem indevida em razão da função pública exercida, ou aceitar promessa de tal vantagem;
  - c.3) à prática de fraudes, inclusive em licitações e contratos públicos, seja como contratante ou contratado;
  - c.4) ao nepotismo; e
  - c.5) à manutenção de situações de conflito de interesses.
- d) esclareça sobre a existência e a utilização de canais de denúncias e de orientações sobre questões de integridade;
- e) estabeleça a proibição de retaliação a denunciantes e os mecanismos para protegê-los;
- f) Preveja medidas disciplinares para casos de transgressões às normas e às políticas da empresa



Ressalta-se que a empresa estatal deve formalizar e divulgar a todos dentro da organização a existência de um Código Ética. Para facilitar o acesso e a sua utilização, a empresa deve disponibilizar o Código na primeira página do site da organização na internet e na intranet, bem como enviar mensagens a respeito de sua importância a todos. Caso a empresa tenha atuação em outros países, deverá traduzir o Código para os diferentes idiomas locais de seus colaboradores e mesmo para que seus clientes, fornecedores ou outros interessados possam ter acesso ao documento nos países em que atua.

Considerando que parte dos colaboradores pode não ter acesso a computadores ou terminais internos com internet/intranet, a empresa deve também adotar estratégias de divulgação específicas e compatíveis com sua estrutura. Nesses casos, a entidade poderá disponibilizar cópias impressas do Código de Ética em locais de fácil acesso a todos os colaboradores; divulgar através de cartazes e informativos sobre a existência e conteúdo do Código de Ética, entre outros.

Por fim, apresentam-se a seguir algumas recomendações para fomentar a cultura ética nas empresas estatais, colaborando para o desenvolvimento e o fortalecimento do ambiente ético. Algumas dessas recomendações deverão ser utilizadas apenas como parâmetro para a implementação e/ou aperfeiçoamento da efetiva gestão da ética na entidade, devendo seu conteúdo e detalhamento ser discutido e adaptado às circunstâncias particulares de cada empresa.



# BOAS PRÁTICAS

I - Estabelecer formalmente código de ética, suficientemente detalhado e claro, que defina padrões de comportamento aplicáveis aos membros dos conselhos, aos da alta direção e aos gerentes e colaboradores da organização, complementar ao Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal e ao Código de Conduta da Alta Administração Federal (Dec. 6.029/2007, arts. 15, 16 e 24);

II - Criar formalmente uma comissão de ética na entidade, com estrutura e condições adequadas de trabalho para sua efetiva atuação (art. 2º e parágrafo único do Dec. 1.171/94 e inciso XVI de seu anexo e arts. 5º e 8º, II do Dec. 6.029/2007);

III - Formalizar e comunicar a todos dentro da organização da existência de um Código de Ética; disponibilizar um link direto na primeira página do site da organização na internet (ou intranet) para a declaração de valores e o código de ética, facilitando sua utilização e enviando uma mensagem a respeito de sua importância;

IV – Exigir o compromisso solene previsto no art. 15, do Decreto 6.029/2007, de acatamento e observância das regras estabelecidas pelo Código de Conduta da Alta Direção Federal, pelo Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal e pelo Código de Ética do órgão ou entidade, conforme o caso, nos atos de posse, investidura em função ou celebração de contratos de trabalho; e formalizar a confirmação de que o pessoal recebeu as informações;

V - Promover medidas educativas quanto aos valores éticos expressados no Código de Ética, com o intuito de aproximar o grau de aderência desses valores com os de seus colaboradores;



VI – Estabelecer um conjunto de indicadores (por exemplo, índices de treinamentos concluídos, resultados das atividades de monitoramento, problemas e violações relatados, etc.) para identificar problemas e tendências relacionados às normas de conduta da organização, inclusive dos prestadores de serviços; e

VII - Definir um sistema de recrutamento centrado na ética – a atração, a seleção e a retenção de colaboradores que compac- tuam com os valores éticos que a organização adota são de fundamental relevância.

### 3.3.2. Políticas e procedimentos de integridade a serem aplicadas por todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos.

As políticas de integridade têm como objetivos estabelecer regras de conduta e controles internos destinados a evitar situações propensas ao oferecimento ou pagamento de propina para ou pela empresa es- tatal ou à prática de fraude; estabelecer controles que possam preve- nir, detectar e corrigir atos de fraude e corrupção, caso ocorram, por meio de gestão integrada dos instrumentos, processos e estruturas, buscando criar uma cultura ética de intolerância à prática de fraude ou corrupção na organização.

Nesse sentido, a empresa estatal deve elaborar, no âmbito do Programa de Integridade, políticas baseadas no processo de gerenciamen- to de risco desenvolvido pela entidade, que tratem de forma mais detalhada de cada um dos temas pertinentes ao Programa, muitos dos quais já poderão ter recebido uma abordagem inicial no Código de Ética.

No processo de elaboração das políticas e procedimentos do Progra- ma de Integridade, é importante que a empresa estatal leve em consi- deração suas particularidades, tais como quantidade de colaboradores que possui, complexidade hierárquica, quantidade de departamentos



na estrutura organizacional, setor de mercado e países em que atua, além de ocorrência do uso de terceiros para desempenho de suas atividades.

O sistema de gestão da integridade da entidade requer desenvolvimento contínuo, tanto em nível geral quanto em nível de suas políticas e procedimentos individuais. É fundamental instituir um processo de desenvolvimento que assegure que os instrumentos planejados não sejam apenas implementados, mas também avaliados e, se necessário, adaptados, em um movimento contínuo, conforme demonstrado a seguir:



Se vários agentes dentro da organização se reúnem para o desenvolvimento de cada uma das políticas e depois são envolvidos em sua implementação, avaliação e adaptação, isso estimulará sua cooperação e permitirá que os diferentes instrumentos do Programa de Integridade funcionem de forma coordenada. Dentre as principais políticas e procedimentos que podem ser elaborados pela empresa estatal, podem ser citados os seguintes:

**a) Política relativa ao recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes.**

O recebimento ou o oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes pela empresa estatal pode ser uma contribuição legítima para



as boas relações de negócio entre organizações. Entretanto, essa prática pode representar também um alto risco para a ocorrência de fraude e corrupção. Sobre o assunto, pode-se conceituar esses três elementos como:

- Hospitalidade - Incluem-se despesas como o pagamento de viagens, hospedagem, alimentação, transporte de qualquer natureza, entre outras, que podem ser necessárias para viabilizar, por exemplo, apresentação dos produtos ou das dependências da empresa para terceiros, convites para a participação de parceiros em eventos promovidos pela empresa ou, até mesmo, para participação em eventos sociais apoiados ou patrocinados pela empresa;
- Brindes – Termo comumente definido como uma lembrança distribuída a título de cortesia, propaganda, divulgação habitual ou por ocasião de eventos ou datas comemorativas de caráter histórico ou cultural;
- Presentes - São usualmente bens perecíveis (vinhos, chocolates, etc.) ou não perecíveis (relógios, eletrônicos, etc.) dados ou trocados no curso de atividades comerciais ou em situações protocolares, como missões diplomáticas e visitas oficiais de autoridades estrangeiras.

Nesse contexto, a preocupação das legislações anticorrupção, especialmente a Lei contra Práticas de Corrupção Estrangeiras de 1977 (Foreign Corrupt Practices Act, "FCPA"), lei federal dos Estados Unidos da América (EUA) e a Lei Brasileira de responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas (Lei nº 12.846/2013), deve-se ao fato de que despesas com hospitalidade, brindes e presentes podem ser uma forma de dissimular o pagamento de vantagens indevidas a agentes públicos, para se obter vantagens impróprias ou influenciar de maneira indevida a ação de uma autoridade. O pagamento de uma viagem a um agente público que tem poder de decisão direto ou indireto sobre determinado projeto que a empresa deseja que seja aprovado, por exemplo, pode ser, na verdade, um suborno que alguém está oferecendo ou pagando para influenciar a decisão final do processo.





No caso das empresas estatais, a possibilidade de ocorrência de irregularidade está ligada tanto ao oferecimento quanto ao recebimento de brindes, presentes e hospitalidade. Assim, é fundamental que a empresa estatal crie uma política interna definindo regras, normas e procedimentos para cada uma destas situações. A empresa deve considerar que seus colaboradores, como agentes públicos, podem estar sujeito a ofertas de presentes, convites e pagamentos, por parte de terceiros, relacionados à hospitalidade e, por isso, é importante também estabelecer regras para tratar dessas ocorrências, em consonância com a legislação pertinente. Em especial a Lei nº 12.813/2013 configura como conflito de interesse o recebimento de presente ofertado por quem tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe. Assim, as normas da empresa referentes a esse tema devem estar em consonância e buscar promover o cumprimento desta legislação.

As empresas também devem levar em conta, na elaboração de sua política sobre o assunto, a Resolução 03/2000 da Comissão de Ética Pública, aplicável aos agentes sujeitos ao Código de Conduta da Alta Administração, mas que pode servir como referencial, inclusive, para a elaboração de diretrizes para os demais colaboradores, além da alta direção. Segundo esta Resolução é permitida a aceitação de brindes, como tal entendidos aqueles:

I – que não tenham valor comercial ou sejam distribuídos por entidade de qualquer natureza a título de cortesia, propaganda, divulgação habitual ou por ocasião de eventos ou datas comemorativas de caráter histórico ou cultural, desde que não ultrapassem o valor unitário de R\$ 100,00 (cem reais);

II – cuja periodicidade de distribuição não seja inferior a 12 (doze) meses; e

III – que sejam de caráter geral e, portanto, não se destinem a agraciar exclusivamente uma determinada autoridade.



A mesma Resolução determina, ainda, as situações em que as autori-



dades às quais ela se aplica não poderão receber, em função do cargo que ocupam, presentes de qualquer valor. Isso ocorrerá sempre que o ofertante do presente for pessoa, empresa ou entidade que:

- I - esteja sujeita à jurisdição regulatória do órgão a que pertença a autoridade;
- II – tenha interesse pessoal, profissional ou empresarial em decisão que possa ser tomada pela autoridade, individualmente ou de caráter coletivo, em razão do cargo;
- III – mantenha relação comercial com o órgão a que pertença a autoridade; ou
- IV – represente interesse de terceiros, como procurador ou preposto, de pessoas, empresas ou entidades compreendidas nos incisos I, II e III.

Além disso, algumas diretrizes gerais sobre hospitalidade, brindes e presentes podem ser observadas por todas as empresas estatais, quando da elaboração de suas políticas, independentemente de suas peculiaridades, conforme apresentado a seguir:

| <b>ITEM</b> | <b>DESCRIÇÃO</b>   |
|-------------|--|
| I.          | O oferecimento de brindes, presentes e hospitalidade não pode estar atrelado à intenção de influenciar um terceiro para obter ganhos indevidos para a empresa, de compensar alguém por um negócio obtido em decorrência de determinada ação, decisão ou mesmo omissão dessa pessoa ou caracterizar troca de favores ou benefícios, seja de forma implícita ou explícita; |

|    |   |
|----|---|
| 2. | <p>Antes de se oferecer qualquer tipo de hospitalidade, brindes e presentes, deve-se checar se as regras locais estão sendo respeitadas, assim como as regras de legislações que tratam de suborno transnacional (ex.: Lei 12.846/2013, FCPA, UK Bribery Act), no caso de oferecimento a agente público estrangeiro, e, ainda, checar se as políticas e regras internas da instituição daquele que receberá a hospitalidade, o brinde ou presente estão sendo obedecidas;</p>   |
| 3. | <p>Os gastos devem ser razoáveis e estar em observância às legislações locais, podendo ser estabelecidos limites pela própria empresa;</p>  |
| 4. | <p>Nenhum tipo de hospitalidade, brinde ou presente deve ser provido com uma frequência desarrazoada ou para o mesmo destinatário, de forma que possam aparentar alguma suspeição ou impropriedade/irregularidade;</p>  |
| 5. | <p>Os convites que envolvam viagens e despesas relacionadas devem ser realizados em clara conexão com o negócio da empresa estatal, seja para promover, demonstrar ou apresentar produtos e serviços ou viabilizar a execução de atuais ou potenciais contratos;</p>  |
| 6. | <p>Devem-se criar indicativos para que o próprio colaborador desenvolva a capacidade crítica de decidir sobre a razoabilidade de propor ou não determinada ação relativa à hospitalidade e ao oferecimento de brindes e presentes, como por exemplo, uma lista básica de perguntas: qual é a intenção envolvida? existe algo além da promoção dos negócios da empresa, que deva ser mantido em segredo? se a situação fosse alvo da mídia, haveria algum inconveniente para a empresa? ela poderia ser mal interpretada?;</p> |
| 7. | <p>É importante indicar para os colaboradores ou representantes a quem eles devem recorrer, caso tenham dúvidas sobre situações práticas; e</p>   |



8.

Deve-se dar transparência de todos os brindes, presentes e hospitalidades ofertados, com vistas a promover o controle social e diminuir a possibilidade de ocorrência de prática de atos irregulares.

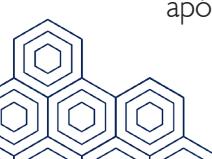
As empresas estatais que atuam no exterior devem considerar o risco de que o oferecimento de brindes, presentes e hospitalidade para agentes públicos estrangeiros possa estar associado à ocorrência de suborno transnacional. Por consequência, é de fundamental importância que sejam desenvolvidas políticas específicas para abordar a questão em consonância com as legislações de cada país em que atue e com a legislação brasileira.

Obviamente, não se trata de condenar práticas usuais e legítimas que fazem parte do negócio das entidades, mas de chamar a atenção para aspectos importantes que devem ser observados, devendo ser tomado cuidados específicos para que a hospitalidade, brindes e presentes ofertados não constituam de fato um oferecimento de vantagem indevida a um funcionário público estrangeiro, ou assim seja considerado diante da legislação brasileira ou estrangeira, ocasionando à imposição de multas e outras sanções à entidade.



# BOAS PRÁTICAS

- I – Instituir políticas e procedimentos formalizados, em conjunto com diversas áreas finalísticas da empresa, dispondo sobre regras para recebimento e oferecimento de hospedagem, brindes e presentes;
- II - Incluir, nas políticas e procedimentos sobre o tema, limites claros de valores de brindes, presentes e hospitalidade que podem ser oferecidos ou aceitos.
- III - Especificar, nas políticas e procedimentos sobre o tema, qual(ais) a(s) área(s) ou pessoa(s) responsável(eis) por autorizar o oferecimento de brindes, presentes e hospitalidade.
- IV - Dar transparência aos dados relativos a oferecimento e recebimento de brindes, presentes e hospitalidade.
- V - Desenvolver políticas específicas acerca da oferta e pagamento de hospitalidades, brindes e presentes a agente público estrangeiro, caso a empresa estatal atue no exterior; e
- VI – Elaborar um Plano de Comunicação para divulgação das políticas e procedimentos formalizados junto ao público interno e externo.



**b) Política sobre a prevenção de conflitos de interesses no relacionamento com agentes de órgãos e de outras entidades públicas e sobre a prevenção de conflito dos interesses de seus colaboradores com o interesse público.**

Um conflito de interesses é uma situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública. Este conceito é trazido pela Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013, conhecida como Lei de Conflito de Interesses. Ela define as situações que configuram esse tipo de conflito durante e após o exercício de cargo ou emprego no Poder Executivo Federal.



A Lei estabelece formas para que o agente público evite a ocorrência do conflito de interesses, prevendo, por outro lado, punição severa àquele que se encontrar em alguma dessas situações.

Todos os agentes públicos estão sujeitos à Lei de Conflito de Interesses. Para delimitar a ação dos dois órgãos de fiscalização e avaliação - Controladoria-Geral da União e Comissão de Ética Pública - o normativo estabeleceu que cada órgão atuará de acordo com o agente público potencialmente sujeito ao conflito, conforme quadro a seguir:

#### **Comissão de Ética Pública - CEP**

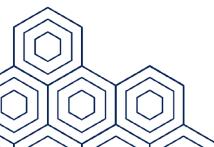
- Ministro de Estado;
- Ocupantes de cargo de natureza especial ou equivalentes;
- Presidente, vice-presidente e diretor, ou equivalentes, de autarquias, fundações públicas, empresas públicas ou sociedades de economia mista; e
- Ocupantes de cargos do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 6 e 5 ou equivalentes.

#### **Controladoria-Geral da União - CGU**

- Todos os demais servidores e empregados públicos federais.

Além de enumerar as situações que configuram conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego público e que vinculam todos os servidores e empregados públicos federais, a Lei também estabelece, para os agentes públicos submetidos à competência da CEP e para aqueles que tenham acesso à informação privilegiada, certos impedimentos durante período de 6 (seis) meses após deixarem o serviço público.

De acordo com a Lei nº 12.813/2013, o ocupante de cargo ou emprego no Poder Executivo federal deve sempre agir com o intuito de prevenir ou impedir possível conflito de interesses, além de resguardar informação privilegiada. Assim, se tiver dúvida sobre qualquer situação, o agente público deverá consultar o órgão competente para saná-la, seja a Controladoria-Geral da União ou a Comissão de Ética Pública.





Uma das principais novidades que a Lei de Conflito de Interesses trouxe para a legislação brasileira é a punição do agente público de acordo com a Lei de Improbidade Administrativa. O agente público que se encontrar em uma situação de conflito de interesses incorre em improbidade administrativa, na forma do art. 11 da Lei nº 8.429/1992, infringindo os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições. Na esfera civil, o agente pode ser punido com o ressarcimento integral do dano, se houver; a suspensão dos direitos políticos de três a cinco anos; e pagamento de multa de até cem vezes o valor da remuneração do agente. Na esfera administrativa, o agente está sujeito à demissão ou medida equivalente.

### **Instrumentos para a realização de consultas:**

Com o objetivo de definir os procedimentos para o envio de dúvidas pelos agentes públicos que estão sob sua esfera de atuação, a CGU, em conjunto com o Ministério Planejamento, Orçamento e Gestão, editou a Portaria Interministerial nº 333, de 19 de setembro de 2013, que institui dois instrumentos: Consulta e Pedido de Autorização. Para agilizar esses processos, foi desenvolvido o SeCI – Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses, que possibilita o envio das consultas e pedidos de autorização de forma simples e ágil pelos agentes públicos, eletronicamente. As solicitações são encaminhadas pelo sistema diretamente aos órgãos e entidades de exercício, que por sua vez fazem a análise preliminar e podem encaminhar os pedidos à CGU, também por meio do sistema. Cabe ressaltar que este instrumento foi elaborado especificamente para uso pelos agentes públicos não abrangidos pelo Código de Conduta da Alta Administração Federal.

A Lei nº 12.813/2013 é mais um instrumento que demonstra a necessidade de integração de diversos órgãos e sistemas de gestão para a implementação de uma política de integridade pública pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. A Lei não apenas distribui competências a dois órgãos distintos para sua implementação, CEP e CGU, como sua adoção pela Administração Pública federal demandou um elevado nível de integração entre CEP, CGU, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, comissões de ética,



unidades de recursos humanos, corregedorias e direção dos órgãos e entidades públicas federais. Ao mesmo tempo, diversas questões levantadas na implementação da Lei exigem a atuação conjunta desses órgãos para sua solução, como o mapeamento de riscos, a verificação preventiva de situações de conflito de interesses por meio do cruzamento de dados dos servidores e a conciliação de instrumentos de prevenção, detecção e punição, por exemplo.

### **Criação de norma interna:**

Nesse contexto, a empresa estatal deve adotar políticas e procedimentos para prevenção e detecção de situações de conflito de interesse que podem acontecer com seus colaboradores. Essas regras podem contemplar, por exemplo, a instituição da obrigatoriedade do preenchimento periódico, pelos colaboradores, de declarações relativas à participação em atividades remuneradas e não remuneradas fora da empresa; verificação periódica da existência de colaboradores na qualidade de sócio administrador e/ou gerente de empresas privadas, ou outras medidas correlatas.

No que diz respeito especificamente ao Presidente, aos Vice-Presidentes e aos diretores das empresas estatais, bem como aos detentores de cargos equivalentes ao Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 6 e 5, a Lei de Conflito de Interesses estabelece a obrigatoriedade da comunicação, por escrito, à Comissão de Ética Pública ou à unidade de recursos humanos do órgão ou entidade respectivo, conforme o caso, do exercício de atividade privada ou do recebimento de propostas de trabalho, contrato ou negócio no setor privado, ainda que não vedadas pelas normas vigentes.

Além de tomar medidas para prevenir o conflito entre os interesses privados de seus colaboradores e o interesse público, a empresa também deve estar atenta para o fato de que, sua atuação pode colocar agentes públicos de outras entidades ou de órgãos públicos em situação de conflito de interesse. Para prevenir este tipo de situação, as regras adotadas pela estatal podem prever, por exemplo, a vedação da contratação, pela empresa estatal, de ex-agentes públicos em período de quarentena; ou a análise prévia à contratação de terceiros



para evitar a contratação de empresas ligadas a agentes públicos caracterizando conflito de interesse. Um exemplo desse tipo de situação seria a contratação de serviço de consultoria, por uma empresa estatal sujeita à regulação, sendo que o consultor é agente público da agência reguladora. Nesse caso, o conflito de interesse poderia estar ligado, inclusive, ao uso de informação privilegiada.

Ademais, é importante mencionar os regimes de declaração de bens como ferramentas de prevenção da corrupção e de conflitos de interesses, assim como instrumentos de detecção, investigação e persecução de atos ilícitos. Quando bem desenhados e geridos, regimes de declaração de bens e interesses podem aumentar significativamente a responsabilidade dos agentes públicos, contribuindo para uma melhoria geral nos padrões de integridade.

Nesse sentido, regimes de declaração de bens e interesses devem ser vistos como parte de um esforço mais amplo de combate à corrupção, que envolve também mecanismos de identificação de enriquecimento ilícito. Para ser efetivo, um sistema de monitoramento de enriquecimento ilícito precisa implementar instrumentos eficazes de detecção. Um aspecto vital desses sistemas é sua habilidade de identificar sinais de alerta nas declarações de interesses submetidas pelos agentes públicos.

Por fim, nos termos do Decreto nº 5.483/2005, a Controladoria-Geral da União, no âmbito do Poder Executivo Federal, poderá analisar, sempre que julgar necessário, a evolução patrimonial do agente público, a fim de verificar a compatibilidade desta com os recursos e disponibilidades que compõem o seu patrimônio, na forma prevista na Lei nº 8.429/1992, observadas as disposições especiais da Lei nº 8.730/1993. Verificada a incompatibilidade patrimonial, a Controladoria-Geral da União deve promover a instauração de procedimento de sindicância patrimonial ou requisitar sua instauração ao órgão ou entidade competente. Da mesma forma, ao tomar conhecimento de notícia ou de indícios de enriquecimento ilícito, a autoridade competente deve determinar a instauração de sindicância patrimonial para apurar os fatos.



**SAIBA MAIS:** No âmbito do Governo Federal, os seguintes normativos preveem instrumentos de declaração de bens:

- a) Lei nº 8.730, de 10 de novembro de 1993;
- b) Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;
- c) Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, regulamentada, no âmbito do Poder Executivo Federal, pelo Decreto nº 5.483, de 30 de junho de 2005; e
- d) Código de Conduta da Alta Administração Federal e a Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013.

## BOAS PRÁTICAS

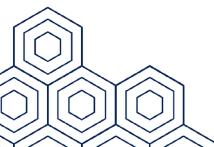
I – Instituir políticas e procedimentos formalizados, em conjunto com diversas áreas finalísticas da empresa, dispondo sobre prevenção de conflitos de interesse na empresa estatal;

II - Incluir, nas políticas de prevenção ao conflito de interesses, regras para evitar o conflito entre o interesse público e o interesse particular de seus colaboradores.

III - Incluir, nas políticas de prevenção ao conflito de interesses, regras para evitar colocar em situação de conflito de interesses os agentes públicos de outras entidades ou de órgãos públicos com que se relate.

IV – Instituir uma área específica para a gestão de demandas relacionadas ao Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses – SeCI; e

V – Elaborar um Plano de Comunicação para divulgação do SeCI e das políticas e procedimentos formalizados aos colaboradores da organização.





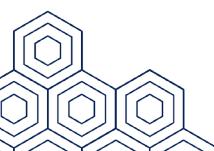
c) Política sobre prevenção de nepotismo na indicação de funções de confiança e de cargos comissionados e na contratação de terceiros.

A vedação da prática do nepotismo no âmbito do Poder Executivo Federal foi regulamentada por meio do Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010. Esse instrumento determina que, no âmbito de cada órgão e entidade da Administração Pública Federal, são vedadas as nomeações, contratações ou designações de familiares do Ministro de Estado, da autoridade administrativa máxima ou de qualquer ocupante de cargo em comissão ou função de confiança de direção, chefia ou assessoramento, para:

- I - cargo em comissão ou função de confiança;
- II - atendimento à necessidade temporária de excepcional interesse público, salvo quando a contratação tiver sido precedida de regular processo seletivo; e
- III - estágio, salvo se a contratação for precedida de processo seletivo que assegure o princípio da isonomia entre os concorrentes.

Por familiar, o Decreto entende o cônjuge, o companheiro ou o parente em linha reta ou colateral, por consanguinidade ou afinidade, até o terceiro grau, conforme demonstrado a seguir:

| <b>PARENTES EM LINHA RETA</b> |                              |  |
|-------------------------------|------------------------------|--|
| <b>GRAU</b>                   | <b>CONSANGUINIDADE</b>       | <b>AFINIDADE (vínculos atuais)</b>                             |
| 1º                            | Pai/mãe, filho (a) do agente | Avô/avó, neto(a) do cônjuge ou companheiro do agente           |
| 2º                            | Avô/avó, neto (a) do agente  | Sogro(a), genro/nora, madrasta/padrasto, enteado (a) do agente |



|    |                                       |  |
|----|---------------------------------------|--|
| 3º | Bisavô/bisavó, bisneto (a) do agente. | Bisavô/bisavó, bisneto (a) do cônjuge ou companheiro do agente |
|----|---------------------------------------|--|

| <b>PARENTES EM LINHA COLATERAL</b> |                                 |   |
|------------------------------------|---------------------------------|---|
| <b>GRAU</b>                        | <b>CONSANGUINIDADE</b>          | <b>AFINIDADE (vínculos atuais)</b>                        |
| 1º                                 | ---                             | ---   |
| 2º                                 | Irmão (ã) do agente             | Cunhado (a) do agente                                     |
| 3º                                 | Tio (a), sobrinho (a) do agente | Tio (a), sobrinho (a) do cônjuge ou companheiro do agente |

Fonte: Guia de Conduta da Petrobras (2014)

O Decreto também proíbe nomeações ou designações recíprocas, envolvendo dois ou mais órgãos ou entidades da Administração Pública Federal. No caso específico de familiares do Presidente e do Vice-Presidente da República, a vedação de contratação abrange todo o Poder Executivo Federal.

Também está proibida a contratação direta, sem licitação, de pessoa jurídica que tenha como administrador ou sócio com poder de direção um familiar de agente público detentor de cargo em comissão ou função de confiança que atue na área responsável pela demanda ou contratação ou de autoridade a ele hierarquicamente superior.

Nos termos do Decreto, cabe aos titulares dos órgãos e entidades da administração pública federal exonerar ou dispensar o agente público que se encontre em situação de nepotismo, ou requerer igual provisão à autoridade encarregada de nomeá-lo, designá-lo ou contratá-lo, sob pena de responsabilidade. A Controladoria-Geral da União notifica todos os casos de nepotismo de que toma conhecimento às autoridades competentes, que devem promover sua apuração.

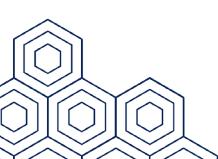
Atribuição importante das empresas estatais em relação à vedação de nepotismo é observar, nos editais de licitação para a contratação de



empresa prestadora de serviço terceirizado, assim como nos convênios e instrumentos equivalentes para contratação de entidade que desenvolva projeto no âmbito da organização, o estabelecimento de vedação de que familiar de agente público preste serviços na entidade em que este exerce cargo em comissão ou função de confiança; exigir declaração formal dos administradores, sócios ou colaboradores das empresas contratadas de que não possuem relação de parentesco com os colaboradores das empresas estatais, etc. Caso constatada, durante a execução contratual, situação de nepotismo, o profissional deve ser substituído, com possibilidade de aplicação de penalidades à empresa contratada.

Estas e outras previsões devem fazer parte da norma interna da empresa voltada para prevenção e combate ao nepotismo, que pode ser uma política específica, ou fazer parte de uma política mais ampla de prevenção da corrupção e conflito de interesses.

A verificação, apuração e resolução de casos de nepotismo é outro campo que exige a cooperação de órgãos e sistemas de gestão diversos. A atuação da ouvidoria é fundamental para a detecção de situações de nepotismo, que via de regra, chegam por meio de uma denúncia encaminhada à entidade ou à própria CGU. A verificação ativa de casos de nepotismo envolve o cruzamento de diversas bases de dados dos servidores, mantidas por órgãos e entidades também diversos. Por fim, a apuração e resolução demandam a atuação conjunta da alta direção do órgão, da unidade de recursos humanos e, em alguns casos, de sua comissão de ética e corregedoria, que deve estar prevista na norma interna da empresa sobre este tema.





# BOAS PRÁTICAS

I – Instituir políticas e procedimentos formalizados, em conjunto com diversas áreas finalísticas da empresa, dispondo sobre regras para prevenção de nepotismo na indicação de funções de confiança, cargos comissionados e na contratação de terceiros;

II - Exonerar ou dispensar o agente público que se encontre em situação de nepotismo, ou requerer igual providência à autoridade encarregada de nomeá-lo, designá-lo ou contratá-lo, sob pena de responsabilidade; e

III – Elaborar um Plano de Comunicação para divulgação das políticas e procedimentos formalizados junto ao público interno e externo.

## d) Política sobre patrocínios e doações.

A empresa estatal comprometida com a integridade nos negócios deve estar atenta para o histórico daqueles que receberão doações ou patrocínios para evitar possíveis associações de sua imagem com fraudes ou corrupção. Além disso, em doações filantrópicas e patrocínios, é sempre importante verificar se a instituição beneficiária é relacionada com um agente público, uma vez que a doação ou o patrocínio pode estar sendo utilizado para ocultar um pagamento de vantagem indevida a um agente do governo.

A entidade deve estabelecer uma política clara em relação ao tema, definindo, por exemplo, critérios para avaliação dos controles das entidades que receberão o patrocínio; verificação prévia para identificar se as instituições a serem beneficiadas, bem como seus sócios, têm histórico de envolvimento com fraude e/ou corrupção; acompanhamento da aplicação dos valores dos patrocínios e divulgação ao público externo das informações sobre os patrocínios e doações realizados, contendo, no mínimo, indicações sobre a instituição beneficiada, o projeto e os valores envolvidos. Ademais, pode-se estabelecer limites de valor para cada tipo de doação ou patrocínio; limites de alcada e definição dos responsáveis pela sua aprovação.





Nos casos em que a doação ou patrocínio tenham elevado perfil de risco, é importante que a entidade crie mecanismos para verificar se os valores estão sendo utilizados para os fins lícitos aos quais foram destinados. Independente do perfil de risco, a empresa pode adotar cláusulas contratuais que imponham o comprometimento com integridade na aplicação dos recursos, para se resguardar contra o risco de dar suporte a atividades ilegais ao oferecer patrocínios ou doações e até mesmo estabelecer o compromisso de adoção, pela instituição beneficiária, de determinadas medidas de integridade e controles. Deve ser prevista, também, a aplicação de sanções no caso de descumprimento desse compromisso firmado e a obrigatoriedade de manutenção dos registros de pedido e doações efetuados por um período razoável de tempo pela organização.

## BOAS PRÁTICAS

- I – Instituir políticas e procedimentos formalizados, em conjunto com diversas áreas finalísticas da empresa, dispondo sobre regras para realização de patrocínios e doações na entidade;
- II - Incluir de forma clara, nas políticas e procedimentos sobre o tema, limites máximos para as ofertas de patrocínios ou doações;
- III - Especificar, nas políticas e procedimentos sobre o tema, qual(ais) a(s) área(s) ou pessoa(s) responsável(eis) por autorizar o oferecimento de patrocínios e doações e quais os critérios para a escolha dos beneficiários;
- IV – Criar mecanismos para verificar se a entidade beneficiária do patrocínio ou doação está utilizando os recursos para os fins lícitos aos quais foram destinados;
- V – Dar transparência aos patrocínios e doações concedidos, inclusive valores e beneficiários; e
- VI – Elaborar um Plano de Comunicação para divulgação das políticas e procedimentos formalizados junto ao público interno e externo.



## e) Política sobre prevenção da ocorrência de atos de corrupção (ativa e passiva) no contato entre representante da empresa estatal e terceiros.

Assim como outras políticas de integridade, como as políticas sobre brindes e presentes ou sobre conflito de interesses, a política de prevenção da corrupção também possui, para as empresas estatais, um caráter dual. Isso ocorre pois, do mesmo modo como o contato dos colaboradores da estatal com agentes privados pode gerar o risco de corrupção passiva, o contato de seus colaboradores com agentes públicos de outras instituições também pode ocasionar a ocorrência de corrupção ativa.

Um exemplo seria uma situação em que, tentando influenciar uma decisão de um servidor de agência reguladora, o colaborador da empresa estatal oferecesse a ele uma vantagem indevida. Do mesmo modo, diversas outras situações em que a estatal se submeta à regulação, à fiscalização; almeje obter licenças, autorizações, permissões ou contratos administrativos, podem suscitar o risco de ocorrência de corrupção ou fraude.

Assim, é essencial que a empresa estatal adote política que vise prevenir a ocorrência deste tipo de situação, ao mesmo tempo em que deixa claro o posicionamento contrário da empresa à prática de quaisquer atos de corrupção e fraude, seja em benefício próprio do colaborador ou em benefício da própria estatal.

Exemplos de regras que podem ser estabelecidas para prevenir a corrupção ativa por parte de colaboradores e representantes da empresa estatal incluem a rotatividade obrigatória de funcionários em cargos que requeiram contato com agentes públicos de outras entidades ou em áreas sensíveis como vendas/captação de clientes; e a vedação de que colaboradores se reúnam sozinhos com agentes públicos de outras entidades ou de órgãos públicos.

Paralelamente, esse mesmo tipo de controle pode ser estabelecido com vistas a prevenir a ocorrência da corrupção passiva. A rotatividade obrigatória, por exemplo, pode ser instituída para os colaboradores da estatal que atuam nas áreas de licitações e contratações, particularmente sujeitas à solicitação ou ao recebimento de vantagens



indevidas por agentes públicos. Outras áreas sensíveis, como as que lidam com oferta de patrocínios, também podem ter essa regra instituída. O mesmo se aplica ao exemplo da vedação de reuniões de apenas um colaborador, nesse caso com licitantes ou com candidatos ao recebimento de patrocínios, dentre outros interessados nas decisões dos agentes públicos da estatal.

Ainda com relação à prevenção da corrupção passiva, a empresa estatal pode criar rotinas de análise periódica da evolução patrimonial dos colaboradores que atuem em áreas sensíveis, ou incluir este tipo de análise em seu planejamento de auditoria.

Por fim, conforme citado no Item “3.3.2 b”, a utilização de regimes de declaração de bens pode ser utilizada como um importante controle na prevenção da corrupção. A empresa estatal pode optar por realizar verificações periódicas da evolução patrimonial, sobretudo dos colaboradores que atuem em áreas especialmente sensíveis, a fim de verificar a existência de eventuais sinais de enriquecimento ilícito.



# BOAS PRÁTICAS

- I – Instituir políticas e procedimentos formalizados, em conjunto com diversas áreas finalísticas da empresa, dispondo sobre regras para prevenção de ocorrência de atos de corrupção (ativa e passiva) no contato entre representante da empresa estatal e terceiros;
- II - Incluir, nas políticas e procedimentos sobre o tema, controles visando evitar o cometimento de atos de corrupção ativa por parte de seus colaboradores, tais como: rotatividade obrigatória de colaboradores lotados em áreas sensíveis, com grande contato com agentes públicos de outras entidades ou órgãos públicos; proibição da realização de reuniões de apenas um representante da estatal com agentes públicos externos; publicação obrigatória da agenda e ata de reuniões com agentes públicos externos, análise periódica da evolução patrimonial dos colaboradores lotados em áreas sensíveis, etc.
- III – Elaborar um Plano de Comunicação para divulgação das políticas e procedimentos

### 3.3.3. Registros e controles contábeis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica.

A informação contábil é utilizada para a tomada de decisão de diversos atores, entre os quais investidores, credores, administradores e o próprio governo. Sendo assim, espera-se que tal informação forneça aos tomadores de decisão uma visão justa e verdadeira (true and fair view) da posição patrimonial e do desempenho da empresa estatal, ou seja, espera-se que a informação reportada esteja em conformidade com a legislação e normas nacionais e internacionais de contabilidade, não contendo distorções materialmente relevantes que possam levar o usuário ao erro. A necessidade de registrar apropriadamente





todas as transações de forma fiel e exata deve se estender a todos os documentos originais, incluindo faturas, recibos e relatórios de despesas, e não somente aos registros e controles contábeis.

Tendo em vista que parte substancial da informação contábil reportada é baseada em julgamentos de administradores (e contadores), os riscos de erros e fraudes contábeis podem ser majorados, especialmente porque a remuneração dos responsáveis pela divulgação da informação pode estar atrelada aos resultados apresentados pela empresa. A depender de como o ativo, o passivo, a receita e a despesa são reconhecidos e mensurados, os indicadores patrimoniais e financeiros da empresa podem sofrer alterações significativas, levando a decisões equivocadas. Além disso, considerando que a corrupção é um ato ilícito, a alocação de recursos para pagar propinas envolve necessariamente a violação de livros e registros contábeis, por exemplo, por meio de faturas falsas ou relativas as bens não entregues ou a serviços não prestados.

Nesse contexto, o estabelecimento de políticas e procedimentos rígidos para o controle interno e registro contábil, definindo, por exemplo, regras que assegurem que determinadas despesas sejam realizadas somente após aprovação da alta direção e ainda, rotinas para detecção e a prevenção, em tempo hábil, de aquisição, disposição ou uso de ativos de forma não autorizada, que possam ter um impacto adverso relevante nas demonstrações financeiras é essencial para identificação de impropriedades e irregularidades. Para garantir que a empresa estatal tenha condições necessárias para colocar em prática as políticas e procedimentos estabelecidos, é preciso que a alta direção viabilize a alocação de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos ao setor de contabilidade, necessários ao desempenho de suas atribuições, bem como proporcionar a adequada capacitação e atualização dos profissionais que atuam nesta área.

É importante que os controles internos e registros contábeis sejam confiáveis, oportunos, transparentes e detalhados, permitindo o monitoramento das despesas e das receitas e facilitando a detecção de ilícitos. A empresa deve avaliar, por exemplo, a possibilidade de designar área ou pessoa responsável por monitorar os registros de situações que envolvam risco à integridade a fim de identificar caracte-



rísticas atípicas de transações ou mudanças nos padrões de receita ou de despesa, ativo ou passivo, que possam indicar risco de corrupção ou violação às normas de integridade da empresa.

Assim, situações como a concessão de patrocínios e doações; oferecimento ou recebimento de brindes, presentes e hospitalidade; contratações de fornecedores e prestadores de serviços envolvendo valores elevados; dentre outras, seriam mais cuidadosamente revisadas, em busca de alertas. Caso, por exemplo, essa atividade de revisão dos registros revelasse que uma concessão de patrocínio havia sido efetuada com um pagamento em espécie, em moeda estrangeira, ou por transferência para contas no exterior, dentre outros casos de alerta, esse registro passaria por uma análise mais detalhada para verificar a possível existência de alguma irregularidade.

Ademais, como instrumento do Programa de Integridade, espera-se, nos casos de registros contábeis que envolvam situações de risco, que a empresa estatal imponha regras de controle que garantam que os registros e livros sejam mantidos com detalhes razoáveis de forma a refletir as transações contábeis, evitando a realização de lançamentos inadequados, ambíguos, fraudulentos ou qualquer outro artifício contábil que possa ocultar ou encobrir pagamentos ilegais. Podem trazer, por exemplo, justificativas relacionadas à necessidade de contratação de serviços, informações sobre o preço contratado e preço de mercado, justificativa por eventual pagamento de preços acima do valor de mercado, informações sobre a entrega do produto ou serviço e comentários sobre a qualidade do serviço prestado em comparação ao preço pago. Deve-se buscar impedir a realização de entradas falsas, incorretas ou incompletas nos livros e registros contábeis da empresa. Nesse cenário, a auditoria independente na empresa estatal pode contribuir para reduzir o risco de não-conformidades nos registros e controles contábeis, buscando garantir que a informação contábil reportada represente com fidedignidade a situação patrimonial e financeira da entidade.



## A RESOLUÇÃO CGPAR NO 6 DE 2015 ESTENDEU PARA TODAS AS ESTATAIS, SUAS SUBSIDIÁRIAS E CONTROLADAS A OBRIGATORIEDADE DE SUBMISSÃO DE DEMONSTRAÇÕES FINANACEIRAS ANUAIS À AUDITORIA POR AUDITORES INDEPENDENTES

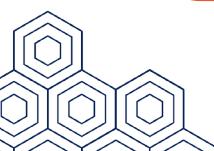
Além disso, a auditoria interna da entidade pode desenvolver indicadores capazes de identificar alterações anormais nas contas contábeis (red flags) e utilizar esses indicadores para subsidiar o seu planejamento da auditoria. É recomendado que os controles internos sobre os relatórios financeiros sejam testados anualmente por auditores internos e por uma auditoria independente. Destaca-se, por fim, que a Resolução CGPAR nº 03/2010 determina às empresas estatais “fazer constar, em nota explicativa às suas demonstrações financeiras, os valores, na data da respectiva elaboração, da maior e menor remuneração pagas a seus empregados e administradores, nelas computadas as vantagens e benefícios efetivamente percebidos, bem assim o salário médio de seus empregados e dirigentes, fortalecendo a transparência em questão que envolve partes interessadas”.

### BOAS PRÁTICAS

I – Estabelecer políticas e procedimentos rígidos para o controle interno e registro contábil da organização;

II - Criar controles específicos para os lançamentos mais sensíveis (aqueles mais frequentemente utilizados para encobrir fraudes e corrupção) como a revisão destes lançamentos, com o objetivo específico de identificar red flags de fraude ou corrupção, e o registro destes lançamentos com maior nível de detalhes ou com a indicação de documentos separados que justifiquem e expliquem o lançamento; e

III - Testar anualmente os controles internos sobre os relatórios financeiros por auditores internos e por uma auditoria independente, se houver.





### 3.3.4. Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.

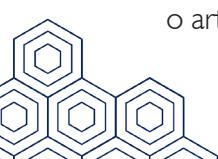
Quanto mais complexa a natureza da atividade desenvolvida pela empresa estatal, maior deverá ser a rede de fornecedores, prestadores de serviços e agentes intermediários contratados para representá-la em diferentes situações. Consequentemente, aumenta, também, o risco de que algum destes contratados se envolva em situações ilegais ou antiéticas, podendo gerar danos à imagem da estatal ou até mesmo sua responsabilização por tais atos.

Nesse contexto, as empresas estatais devem adotar verificações pré-vias (due diligence) à contratação e medidas visando a supervisão de terceiros contratados, principalmente em situações de elevado perfil de risco à integridade. Essas medidas devem possibilitar, à estatal, reunir informações sobre a empresa que pretende ser contratada, bem como sobre seus representantes, incluindo sócios e administradores, de modo a certificar-se de que não há situações impeditivas à contratação, bem como a determinar o grau de risco do contrato, como veremos adiante, para realizar a supervisão adequada.

As medidas também devem incluir a análise circunstanciada dos licitantes, das propostas e das alterações contratuais, bem como a verificação das cláusulas contidas nos editais, a fim de evitar direcionamento, conluio, fracionamento do objeto ou jogo de planilhas, dentre outros tipos de irregularidades.

Com relação à verificação quanto à vigência de penalidades que impedem as empresas de licitar e contratar, ela pode ser feita por meio de diferentes instrumentos, especialmente do Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas - CEIS, do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Ato de Improbidade Administrativa (CNIA) do CNJ e da Lista de Inidôneos do TCU.

A execução dessas rotinas revela-se importante, tendo em vista que o art. 97 da Lei nº 8.666/93 dispõe que é crime admitir à licitação ou





celebrar contrato com empresa ou profissional declarado inidôneo, o que enseja, por parte da Administração Pública, a necessidade de adoção de procedimentos com vistas a evitar a participação dessas empresas ou profissionais inidôneos no certame.

A verificação das informações acerca dos sócios, dirigentes e administradores das empresas licitantes é um procedimento que pode contribuir em grande medida com o objetivo de impedir a admissão no certame de empresa inidônea, bem como para evitar diversos outros tipos de fraude. O Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF tem como exigência, para cadastrar os fornecedores do Poder Executivo Federal, a apresentação dos dados de cônjuges dos sócios, dirigentes e administradores das empresas fornecedoras, de modo a atender à recomendação do Tribunal de Contas da União, constante do Acórdão 2136/2006/TCU/I<sup>a</sup> Câmara, de 01/08/2006, ata nº 27/2006:

*“9.7 - Orientamos aos órgãos e entidades do Sisg que passem a verificar quando da realização de licitações, junto ao sistema Siasg/Sicaf, o quadro societário e o endereço dos licitantes com vistas a verificar a existência de sócios comuns, endereços idênticos e/ou indícios de parentesco, fato que, analisado em conjunto com outras informações, poderá indicar ocorrência de fraudes contra o certame licitatório. portanto, havendo indícios de fraude deverá ser adotada a prerrogativa disposta no parágrafo 3º do artigo 43 da lei 8.666 de 21 de junho de 1993”.*

A utilização destas informações facilita a investigação de suspeitas de fraudes na licitação, além de servir como subsídio para a classificação de risco à integridade dos contratos, conforme tratado nesta sessão.

A empresa deve, também, verificar a possibilidade de inserir no contrato administrativo cláusulas que exijam: (i) comprometimento com a integridade nas relações público-privadas e com as orientações e políticas da empresa contratante, inclusive com a previsão de aplicação do seu Programa de Integridade, se for o caso, principalmente com relação à vedação de práticas de fraude e corrupção; (ii) previsão



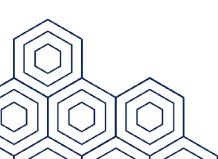
de rescisão contratual caso a contratada pratique atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira; e (iii) indenizações em casos de quebra contratual .

A empresa estatal contratante deve adotar formas de verificar periodicamente se o terceiro está atuando de forma condizente com o acordado em contrato, se não adota comportamentos contrários aos seus valores e se não incorre em ilegalidades que, porventura, possam lhe gerar responsabilização.

Ressalta-se, ainda, uma série de elementos que podem servir de alerta para a possibilidade de que determinados terceiros estejam envolvidos com o pagamento de vantagens indevidas a agentes públicos ou com fraudes. Dentre os exemplos, podem-se destacar as solicitações de que o pagamento seja efetuado de maneiras não usuais - em espécie, em moeda estrangeira, em diversas contas separadas, contas em países diversos da prestação do serviço; recusa, por parte do terceiro, de fornecer um atestado de que não violará a lei anticorrupção; contratos com objeto pouco definido; utilização de cláusulas de sucesso; falta de comprovação da capacidade técnica e/ou operacional para executar o objeto do contrato, entre outros.

Dessa forma, é recomendado que a empresa estatal, caso ainda não disponha, elabore uma lista de verificação de terceiros (fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, etc.) que mantêm relação com a entidade, estabelecendo, por exemplo, as seguintes rotinas:

| ITEM | DESCRIÇÃO   |
|------|---|
| I.   | <b>Elaborar uma lista ou banco de dados com informações de todos os terceiros com quem trabalha.</b> Esse banco de dados pode conter informações sobre o nome e localização de terceiros, tipo de serviço prestados, local de contato, nome e cargo da pessoa contratada, processo contínuo de due diligence, cronograma de auditorias, local de trabalho/ serviço prestado, etc. |



|    |   |
|----|---|
| 2. | <p><b>Fazer avaliação de risco de terceiros, priorizando-os por nível de risco.</b> Essa avaliação pode considerar se o terceiro contratado irá atuar em atividades que criam maior risco (negociações com o governo, tais como obtenção de licenças importantes, aprovações ou certificações; atuação do contratado em regiões corruptas no mundo, com base no Índice de Percepções de Corrupção da Transparência Internacional; atuação do contratado em local de pouca presença ou supervisão da empresa, etc.);</p> |
| 3. | <p><b>Realizar processo de due diligence baseado na avaliação de riscos.</b> Esse processo pode ser feito classificando terceiros por categoria de riscos, para que a categoria de maior risco seja alvo de diligência mais abrangente; usar dados sobre os serviços, receitas, requisitos do contrato e contratos celebrados com o governo para criar pontuações de riscos; definir categorias (risco alto, médio e baixo, por exemplo); e atribuir um nível inicial de due diligence para cada categoria.</p>         |
| 4. | <p><b>Criar processo formalizado de due diligence.</b> Listar as situações em que a empresa deve tomar cuidado e aprofundar investigações (red flags) e descrever o processo para lidar com elas (por ex.: auditorias, visitas realizadas pessoalmente aos terceiros que se encontram em uma categoria de risco); descrever um procedimento para pagamento de despesas do processo de due diligence, e estruturar o processo para documentar todas as due diligence, seus resultados e as decisões tomadas.</p>         |
| 5. | <p><b>Celebrar contrato com terceiros declarando todas as suas expectativas.</b> Esse processo consiste em exigir, nos contratos, que os terceiros observem as políticas, procedimentos e valores da empresa; conceder à empresa estatal o direito de fazer uma auditoria em todos os elementos do contrato e o direito de rescindir o contrato caso estes elementos não sejam cumpridos, entre outros.</p>   |



6.

**Designar responsável pelo gerenciamento de terceiros com que a empresa mantém relação.** Esse “gerente” designado deve manter e atualizar a documentação dos terceiros; supervisionar de acordo com o grau de risco; criar e implementar um cronograma de auditorias; realizar avaliações de cumprimento do contrato; e ser responsável pela atualização de todas as informações dos terceiros no banco de dados centralizado (descrito no item 1).

Fonte: Adaptado de Princípios Básicos nas Relações com Terceiros (SCCE, 2011)

Assim, há medidas que deverão ser adotadas em todas as contratações, como a adoção de cláusulas contratuais relacionadas ao compromisso com a ética e à adoção de medidas de integridade; ou a verificação de situação de impedimento para a contratação por suspensão ou declaração de inidoneidade vigente, por exemplo.

Por outro lado, a classificação dos contratos e dos terceiros por grau de risco à integridade permite que as empresas estatais adotem medidas adicionais de acompanhamento e supervisão nos casos classificados como de maior risco.

Com base no nível de exposição desses contratos a riscos de fraude, corrupção e desvios, a estatal poderá, por exemplo, estabelecer critérios para a submissão dos empregados e dos terceiros responsáveis pela execução de tais contratos a verificações rotineiras. A periodicidade e o escopo dessas verificações devem variar de acordo com a classificação de exposição a risco do contrato, atribuída pela estatal. Este tipo de verificação dos empregados ou terceiros que irão atuar na execução do contrato pode revelar situações irregulares, como, por exemplo, a contratação de parentes de colaboradores da estatal que exerce cargo em comissão ou função de confiança, gerando situação de nepotismo.

Ainda com relação a medidas de acompanhamento específicas para

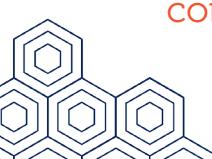


contratos de maior risco, deve-se observar que, conforme mencionado no Item “3.3.2 c” deste Guia, está proibida, por meio do Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010, a contratação direta, sem licitação, de pessoa jurídica que tenha como administrador ou sócio com poder de direção um familiar de agente público detentor de cargo em comissão ou função de confiança que atue na área responsável pela demanda ou contratação ou de autoridade a ele hierarquicamente superior. No entanto, a contratação, por meio de licitação, de empresas cujos diretores e sócios tenham relação de parentescos com diretores, detentores de cargo em comissão ou função de confiança na estatal está permitida, podendo ser essa situação classificada, pela empresa, com grau de risco elevado para a ocorrência de possíveis irregularidades, fraudes ou conflito de interesses. Nesse caso, deve-se estabelecer medidas de acompanhamento mais detalhado destes contratos. Vale lembrar, ainda, que o SICAF pode auxiliar na identificação destas e outras situações indicativas de risco à integridade.



# BOAS PRÁTICAS

- I – Estabelecer formalmente diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- II - Elaborar lista de verificação estabelecendo rotinas para manter a integridade da empresa estatal na relação com representantes (agentes, corretores, consultores ou outros intermediários, etc.);
- III - inserir no contrato administrativo cláusulas que exijam: (i) comprometimento com a integridade nas relações público-privadas e com as orientações e políticas da empresa contratante, inclusive com a previsão de aplicação do seu Programa de Integridade, se for o caso, principalmente à vedação de práticas de fraude e corrupção; (ii) previsão de rescisão contratual caso a contratada pratique atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira; e (iii) indenizações em casos de quebra contratual;
- IV - Verificar periodicamente se o terceiro está atuando de forma condizente com o acordado em contrato, se não adota comportamentos contrários aos seus valores; e
- V – Elaborar documento (cartilha) destinado aos fornecedores contendo, dentre outras informações e orientações relevantes, as normas éticas que regem a conduta dos agentes da empresa, as penalidades cabíveis em caso de violação de normas éticas e os canais de relacionamento com a contratante, inclusive canais de denúncia.



3.3.5. Verificação, durante os processos de cisões, fusões, incorporações e transformações, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou



## da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.

Operações societárias, como fusões ou incorporações, podem gerar a responsabilização de empresas estatais por atos fraudulentos ou de corrupção cometidos pela contraparte nas operações (empresa que tenha sido adquirida ou com a qual tenha se fundido), ainda que tais atos tenham sido cometidos antes da realização da operação. Essa responsabilidade por sucessão, que se limita ao pagamento da multa e à obrigação de reparação integral do dano causado, até o limite do patrimônio transferido, está prevista na Lei 12.846/2013 com relação aos atos contra a administração pública nacional ou estrangeira.

Nesse sentido, para prevenir a responsabilização da empresa por atos lesivos praticados por outras instituições com as quais esteja envolvida em decorrência de operações societárias, convém adotar rotinas, regras e procedimentos formais (estabelecido em normas, regulamentos, manuais, etc.) aprovados pela alta direção, para verificar se a contraparte esteve ou está implicada em atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira; e se ela possui vulnerabilidades que acarretam riscos à integridade. As mesmas verificações prévias devem anteceder outras operações societárias, como coligação de sociedades, consórcios, criação de sociedades de propósito específico, etc.

A empresa estatal pode adotar, por exemplo, além das verificações de aspectos contábeis, econômicos, financeiros, tributários, legais, ambientais e de práticas relacionadas à prevenção de fraudes e corrupção, as seguintes ações:

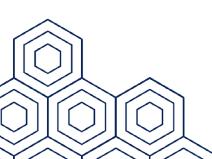
| ITEM | PROCEDIMENTOS  |
|------|--|
| 1.   | Consulta aos bancos de informações oficiais do governo (Cadastro de Expulsões da Administração Federal – CEAf, Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas - CEIS, Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas – CEPIM, Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP, Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Ato de Improbidade Administrativa, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ e Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF, etc.); |
| 2.   | Consulta a outros sítios do poder público (D.O.U., Siconv, TCU, CVM, etc.);  |
| 3.   | Consulta ao trâmite de processos no poder judiciário (TJ, TRF, TST, TSE, etc.);  |
| 4.   | Consulta a sítios de pesquisa ou jornais;  |
| 5.   | Questionamento formal aos órgãos de controle (CGU, TCU e MP);  |
| 6.   | Verificação da existência de eventuais processos ou condenações no exterior por fraude e/ou corrupção;   |
| 7.   | Contratação de consultorias, peritos ou realização de parcerias com entidades externas para avaliação das empresas; e  |
| 8.   | Questionamento formal à própria empresa ou realização de diligências com o intuito de avaliar: a) Demonstrações contábeis; b) Indicadores gerenciais; c) Matriz de risco; d) Multas, rescisões e penalidades sofridas; e) Atuação de instâncias disciplinares e/ou de correição; f) Achados relevantes de auditoria do controle interno ou externo (auditoria independente); g) Ocorrência de irregularidades e ilícitos h) Casos de corrupção; e i) Condutas ilegais e antiéticas.      |



Na hipótese de verificação de indícios de irregularidades em documentos, livros societários, demonstrações financeiras, validades de licenças e autorizações, processos e procedimentos documentados, pesquisas em bases de dados públicas e na internet, entre outros meios, a empresa estatal pode identificar a necessidade de investigações mais detalhadas, que lhe permitam tomar decisão sobre seguir ou não com a operação societária. Se for o caso de seguir, a empresa deve tomar providências de acordo com os parâmetros de seu Programa de Integridade. Por exemplo, se a empresa alvo sanar os problemas, aplicar sanções disciplinares, estabelecer controles internos mais severos nas áreas fragilizadas, reportar à administração pública e cooperar efetivamente com as investigações, esses fatores serão considerados em seu benefício em eventual processo de responsabilização.

É de grande importância que a política sobre verificações durante os processos de cisões, fusões, incorporações e transformações traga regras claras, não apenas sobre quais as verificações a serem feitas, mas, também, sobre a quem cabe a decisão de prosseguir ou não com a operação societária quando são encontrados problemas, quais os critérios para essa decisão, e quais as medidas a serem adotadas para remediar as irregularidades eventualmente descobertas. Além disso, é essencial que se registrem detalhadamente todos os passos deste processo, para futura comprovação das providências adotadas, caso necessário.

Uma vez concluída qualquer forma de operação societária, as regras e os procedimentos do Programa de Integridade devem ser analisados para verificar como será sua aplicação na empresa resultante da operação societária, visto que podem ser necessárias adaptações ao Programa, a depender das vulnerabilidades, da estrutura, localização geográfica e da natureza do negócio da nova empresa. A adoção de todas essas medidas demonstra que a empresa dará continuidade e manterá a coerência com seu comprometimento com a integridade nos negócios.





# BOAS PRÁTICAS

- I – Estabelecer normas definindo rotinas, fluxos e responsáveis pelas verificações necessárias para as hipóteses de operações societárias.
- II – Incluir, nas normas sobre o tema, definições sobre a quem cabe a decisão de prosseguir ou não com a operação societária quando são encontrados problemas, quais os critérios para essa decisão, e quais as medidas a serem adotadas para remediar as irregularidades eventualmente descobertas;
- III – Estabelecer ou modificar medidas de integridade para que se adequem à nova formatação da empresa, após a operação societária.
- IV – Documentar as verificações prévias realizadas e demais providências adotadas, incluindo medidas de remediação eventualmente implementadas em razão de irregularidades descobertas.

### 3.3.6. Canais de denúncias adequados e suficientes e política de incentivo às denúncias e proteção aos denunciantes.

Um Programa de Integridade bem estruturado de uma empresa estatal deve contar com canais que permitam o recebimento de denúncias, como importante instrumento para a detecção de eventuais irregularidades, tais como: falhas de controle, fraudes internas e externas, além de possíveis descumprimentos os princípios éticos e políticas corporativas.

A existência e o efetivo funcionamento dos canais de denúncia na empresa estatal representa uma oportunidade de detecção e resolução antecipada de problemas, evitando a ocorrência de impactos negativos nos objetivos estabelecidos pela entidade.

Existem diversos modelos, ferramentas e estruturas possíveis para



o estabelecimento dos canais de denúncia. A empresa deve avaliar a necessidade de adotar diferentes meios para o recebimento de denúncias, como telefone, e-mail, internet ou entrega de formulários em papel. Em empresas com colaboradores que não têm acesso a computador com internet, deve-se estar atento à necessidade de oferecimento de alternativas à denúncia online. É importante também que os canais de denúncia sejam acessíveis a terceiros e ao público externo, para que possam denunciar irregularidades na Administração Pública Federal.

---

### CANAL DE DENÚNCIA

A CRIAÇÃO DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO PARA OS COLABORADORES E STAKEHOLDERS MOSTRA-SE COMO UMA FORTE FERRAMENTA DE COMPLIANCE, SENDO RELEVANTE TANTO PARA POSSIBILITAR A DENÚNCIA DE ATOS ANTIÉTICOS COMO PARA RETIRADA DE POSSÍVEIS DÚVIDAS SOBRE DILEMAS ÉTICOS, COLABORANDO PARA O DESENVOLVIMENTO E O FORTALECIMENTO DO AMBIENTE ÉTICO E PARA UMA BOA GOVERNANÇA CORPORATIVA (KAYE, 1996)

---

Após o recebimento e triagem das denúncias, aquelas que preenchem os requisitos para sua admissibilidade serão objeto de apuração e investigação e aquelas que não atenderem serão encerradas.

É importante, também, que a entidade assegure recursos e independência necessários à unidade responsável pela apuração e estabeleça metas e prazos para as investigações internas decorrentes dos canais de denúncia.

Além disso, é desejável que a empresa tenha meios para que o denunciante acompanhe o andamento da denúncia, pois a transparência no processo confere maior credibilidade aos procedimentos da empresa e contribui para a construção da confiança nesse importante mecanismo. Denúncias não apuradas adequadamente são um desestímulo não apenas para denunciantes de boa-fé, mas também para os colaboradores da própria organização, pois transmitem a impressão





de que as denúncias não são levadas a sério e a cultura ética proposta pela alta direção é meramente formal. Por isso, a gestão e a efetiva resolução das denúncias recebidas são importantes para que a ferramenta tenha efetividade e fortaleça o ambiente ético e de governança na entidade.

Também essencial para o funcionamento adequado dos canais de denúncia e sua efetiva utilização pelos colaboradores é o cumprimento, pela empresa estatal, das regras de confidencialidade e proibição de retaliação, para conquistar a confiança daqueles que têm algo a reportar. Assim, é necessário que a empresa estatal tenha políticas que garantam a proteção ao denunciante de boa-fé (art. 10, Decreto Federal nº 6.029/2007) como, por exemplo, o recebimento de denúncias anônimas e a proibição de retaliação de denunciantes (por exemplo, mudança de lotação, caso o denunciado seja colega ou chefe da mesma área; afastamento temporário das atividades; previsão de adoção de medidas contra qualquer pessoa que retale ou ameace denunciantes, etc.). A empresa pode também prever regras de confidencialidade, para proteger aqueles que, apesar de se identificarem à empresa, não queiram se identificar publicamente.

Este tema é regulado pela Instrução Normativa Conjunta Nº 01 CRG/OGU, de 2014, que estabelece normas de recebimento e tratamento de denúncias anônimas, no âmbito do Poder Executivo Federal, e estabelece diretrizes para a reserva de identidade do denunciante. Desse modo, a Instrução Normativa dá suporte às empresas estatais não apenas para iniciar apurações com base em denúncias anônimas como, também, para garantir o sigilo em relação à identidade do denunciante (a pedido ou de ofício) pelo prazo de cem anos.

Ademais, destacam-se a seguir recomendações da AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) para que os canais de denúncia sejam considerados eficazes. Cabe ressaltar que essas recomendações deverão ser utilizadas apenas como efeito ilustrativo para implementação ou aperfeiçoamento dos canais de denúncia, devendo seu conteúdo ser discutido e adaptado às circunstâncias particulares de cada empresa estatal:



## Recomendações do AICPA (American Institute of Certified Public Accountants):

- I – Os canais de denúncia devem ser administrados por um terceiro independente. Também é considerada uma boa prática a gestão interna por uma unidade independente da organização;
- II – Esta função deve ser atribuída a interlocutores qualificados e não sistemas automatizados;
- III – Deve existir um número de telefone exclusivo para esta função. Tal número deverá estar disponível a qualquer momento junto com outros meios de comunicação, como fax, página web, correio eletrônico e correio padrão;
- IV – Devem ser estabelecidos sistemas e operadores multilíngues;
- V – Deve ser oferecida ao declarante a possibilidade de retorno em um segundo momento e, também, a opção de apresentar sua declaração de forma anônima;
- VI - Os declarantes devem ser protegidos de qualquer represália que possa derivar sua declaração;
- VII – Devem ser implementados protocolos que permitam que as denúncias realizadas sejam dirigidas às pessoas competentes. Adicionalmente, as denúncias nas quais sejam envolvidos membros da alta direção devem ser remetidas ao Comitê de Auditoria; e
- VIII – As denúncias efetuadas devem ser tratadas de maneira confidencial e resolvidas com a maior prontidão possível.

No caso das empresas estatais, os canais específicos para a realização de denúncias devem estar alinhados com o sistema de ouvidorias. Centrais em um sistema de gestão da integridade, esses instrumentos possuem outras funções além da manutenção dos padrões de integridade e conferir maior transparência ao relacionamento da organização com partes interessadas. Os sistemas de ouvidoria preocupam-se também com a qualidade dos serviços prestados pela entidade pública, servindo como canais de reclamações, solicitações, sugestões e elogios





à organização. Contudo, para fins de implantação ou aperfeiçoamento do Programa de Integridade, deve-se garantir que a ouvidoria esteja preparada para o recebimento e tratamento de denúncias.

---

A RESOLUÇÃO CGPAR Nº 05/2015 ESTABELECEU QUE AS EMPRESAS ESTATAIS DEVERÃO: "MANTER CANAL DE ATENDIMENTO PARA INVESTIDORES, EMPREGADOS, FORNECEDORES, CLIENTES, USUÁRIOS E SOCIEDADE EM GERAL, COM A ATRIBUIÇÃO DE RECEBER E EXAMINAR SUGESTÕES, RECLAMAÇÕES, ELOGIOS E DENÚNCIAS RELATIVOS ÀS ATIVIDADES DA EMPRESA, DANDO ENCAMINHAMENTO AOS PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS PARA A SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS SUSCITADOS, COM RETORNO AOS INTERESSADOS".

---

Por meio da Instrução Normativa nº 1, de 05 de novembro de 2014, a Ouvidoria-Geral da União estabeleceu normas e procedimentos de atuação que devem ser observados por todas as ouvidorias do Governo Federal. Nos termos da Instrução Normativa, a denúncia recebida pela ouvidoria que contenha elementos mínimos de autoria e materialidade deve ser respondida pelo órgão responsável no prazo máximo de 20 (vinte) dias, prorrogáveis, mediante justificativa, por mais 10 (dez).

---

## **OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO**

LIGADA À CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU), É RESPONSÁVEL POR RECEBER, EXAMINAR E ENCAMINHAR DENÚNCIAS, RECLAMAÇÕES, ELOGIOS, SUGESTÕES E PEDIDOS DE INFORMAÇÃO REFERENTES A PROCEDIMENTOS E AÇÕES DE AGENTES, ÓRGÃOS E ENTIDADES DO PODER EXECUTIVO FEDERAL.

---

A resposta deve conter informação sobre encaminhamento às instâncias competentes de controle interno ou externo e sobre os procedimentos a serem adotados. Poderão ser encerradas apenas as denúncias dirigidas a órgão manifestamente incompetente, as que não contenham elementos mínimos à sua apuração ou aquelas cujo autor





descumpra os deveres de expor os fatos conforme a verdade, de proceder com lealdade, urbanidade e boa-fé, de não agir de modo temerário; ou de prestar as informações que lhe forem solicitadas para o esclarecimento dos fatos.

Adicionalmente, a Instrução Normativa estabelece que denúncias que envolvam agente público no exercício de cargos comissionados do Grupo Direção e Assessoramento Superior – DAS 4 ou superior (incluindo presidentes e diretores de empresas públicas e sociedades de economia mista) deverão ser comunicadas à Ouvidoria-Geral da União pela ouvidoria do órgão que originalmente recebeu a denúncia.

Por fim, é importante ressaltar que o Sistema Eletrônico e-Ouv, desenvolvido para recebimento e análise de manifestações dos cidadãos, pode ser uma ferramenta de apoio bastante útil para os Programas de Integridade das empresas estatais. Criado para facilitar o contato do cidadão com os órgãos do Poder Executivo Federal, o e-Ouv funciona de forma integrada, pois permite escolher para qual órgão direcionar uma manifestação. Por meio do sistema é possível encaminhar sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias a todos os órgãos que utilizam o sistema. Além disso, o sistema também permite o direcionamento do cidadão para as páginas dos canais de denúncias específicos já existentes em cada órgão ou entidade.



# BOAS PRÁTICAS

- I – Disponibilizar diversos canais para a realização de denúncias, de forma a contemplar diferentes públicos, podendo incluir: telefone, internet, formulários físicos (papel), correio eletrônico, etc;
- II – Caso a empresa atue no exterior (seja ofertando produtos e serviços, seja obtendo financiamento, ou outros tipos de atuação), oferecer um canal apto ao recebimento de denúncias a partir do exterior, em inglês e/ou outros idiomas necessários;
- III – Estabelecer regras claras para a proteção dos denunciantes, inclusive permitindo a realização de denúncias anônimas, e evitando a retaliação por meio de outras medidas como, por exemplo, a realocação do denunciante a outras áreas da empresa, quando necessário;
- IV – Estabelecer um fluxo claro de encaminhamento das denúncias e posterior apuração.

### 3.3.7. Processo de tomada de decisões.

A manutenção de um padrão elevado de integridade na empresa estatal depende do comprometimento e da atuação da alta direção. Para que essa instância possa atuar de maneira adequada e diligente, deve estar munida de informações importantes, plenas e tempestivas, em sua tomada de decisões, além de ter sua própria atuação definida em normativos internos (Portaria, estatuto, regulamento, normas) que visem, entre outros aspectos, a:

- a) definir limites de alçada para a tomada de decisão quanto a investimentos, alienações, tomada ou concessão de financiamentos ou patrocínios de valor elevado, nos diferentes níveis hierárquicos da unidade;
- b) definir valores e situações que caracterizam as grandes operações;

- 
- 
- c) estipulação dos tipos de estudos que devem ser elaborados em cada tipo de operação;
  - d) prever a contratação de entidade externa para elaboração de estudos, se for o caso;
  - e) apresentar e registrar as justificativas da alta direção, no caso da decisão tomada contrariar estudo, no todo ou em parte; e
  - f) estabelecer situações em que os órgãos consultivos devem ser acionados.

Nesse sentido, a alta direção deve dispor de estudos (técnicos, operacionais, jurídicos, econômicos, financeiros, etc.) adequados e suficientes, disponibilizados tempestivamente para a tomada de decisões em conformidade com os objetivos estabelecidos, especialmente nos casos de grandes operações da entidade, tais como investimentos e alienações de grande vulto, fusões, aquisições ou operação societárias, tomada ou concessão de financiamentos de elevado valor. Para a adequabilidade do estudo, pode-se considerar, por exemplo, os seguintes conteúdos:

- a) descrição da situação atual, tanto interna quanto externa à entidade;
- b) detalhamento dos objetivos impactados com a situação atual;
- c) alternativas viáveis para melhoria da gestão e atingimento dos objetivos;
- d) riscos, impactos e ganhos das alternativas, nos aspectos financeiro, econômico, operacional e finalístico;
- e) proposta de alternativa mais vantajosa; e
- f) perspectiva de futuro com a alternativa mais vantajosa implementada.

Dessa forma, a entidade deve contar com mecanismos adequados e suficientes para que as informações relevantes sejam levadas ao



conhecimento da alta direção da empresa estatal, de maneira célere e completa, para que sirva de subsídio para a adequada tomada de decisão.

## BOAS PRÁTICAS

I – Definir procedimentos formais de reportes à alta direção de informações plenas e tempestivas para a adequada tomada de decisão; e

II – Estabelecer normas que prevejam:

- Registro de justificativa dos tomadores de decisão em casos de decisões tomadas em sentido contrário ao recomendado pelos pareceres e estudos técnicos;
- rotinas que garantam que Diretores e Conselheiros receberam a íntegra do processo a ser votado na próxima reunião;
- a obrigatoriedade de se registrar as discussões realizadas no âmbito da reunião prévia, especialmente as dúvidas levantadas e as pendências não sanadas;
- o responsável por informar cada Diretor sobre os questionamentos feitos no âmbito da reunião prévia, bem como os pontos não sanados até a reunião da Diretoria Executiva;
- critérios rígidos para a inclusão de processos extra pauta;
- obrigação de que conste na Ata da Reunião da Diretoria Executiva as eventuais divergências observadas nos processos deliberados.



## 3.4. COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

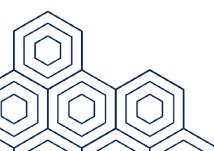
### 3.4.1. Treinamentos periódicos e comunicação sobre o Programa de Integridade.

A adoção de estratégias de comunicação e treinamento pela empresa estatal é essencial para que o Programa de Integridade funcione efetivamente. Os valores e as linhas gerais sobre as principais políticas de integridade adotadas, geralmente externalizados no código de ética ou conduta, políticas, procedimentos e demais instrumentos, devem estar acessíveis a todos os interessados e ser amplamente divulgados. A comunicação e o treinamento são de fundamental importância para ajudar a promover uma cultura de ética na empresa e promover o debate sobre temas relacionados ao Programa de Integridade.

Nesse contexto, a alta direção, colaboradores e até mesmo terceiros (intermediários, fornecedores, prestadores de serviços, etc) vinculados à empresa estatal devem ter amplo acesso às informações sobre o Programa de Integridade e receber adequadamente treinamento, com vistas a promover a consciência a respeito da ética, pois a responsabilidade pelo cumprimento das regras estabelecidas é de todos na organização.

#### 3.4.1.1 – Comunicação

A estratégia de comunicação do Programa de Integridade deve abranger dois aspectos principais, a saber: a divulgação das informações e a acessibilidade, conforme demonstrado na figura a seguir:





Códigos de ética ou conduta e demais documentos e normas do Programa de Integridade, bem como suas atualizações, devem estar disponíveis em local de fácil acesso, tais como internet, intranet, cópias impressas ou fixação em locais físicos visíveis a todos;

Os documentos devem ser escritos de forma que o conteúdo seja compreensível ao público-alvo, de forma clara e precisa, sem mensagens dúvidas ou termos excessivamente técnicos.

## 1. DIVULGAÇÃO

Campanhas e discussão dos temas relacionados à integridade, por meio dos boletins corporativos, email, memorandos, quadros de avisos, videoconferências, gravações, audiovisuais, fotografias, manuais e cartilhas, cartazes ou avisos, campanhas internas e notícias na rede corporativa;

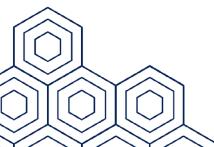
Manutenção de canais gratuitos e de fácil acesso para fornecer orientações e esclarecimentos de dúvidas com relação ao Programa de Integridade.

## 2. ACESSIBILIDADE



O acesso ao conteúdo das políticas e procedimentos relacionados ao Programa de Integridade é pré-requisito para sua efetividade. Assim, é preciso que os colaboradores, a alta direção da empresa estatal e intermediários, fornecedores e prestadores de serviços conheçam seu conteúdo integral, incluindo atualizações ou modificações que venham a ser feitas ao longo do tempo e possam acessá-las facilmente. O Código de Ética e o canal de denúncias (incluindo forma de utilização e medidas de proteção aos denunciantes) também devem ser objeto constante de divulgação e esclarecimento.

Além disso, a empresa estatal pode promover debates no dia-a-dia da organização acerca dos assuntos relacionados à integridade, por meio de ciclo de palestras, exibição de filmes, gincanas temáticas e outras formas de comunicação sobre os temas de ética, contribuindo para a consolidação da cultura ética na organização e para a sensação de apropriação, dos colaboradores, com relação ao tema e ao Programa de Integridade.





### 3.4.1.2 – Treinamento

As organizações devem ter um plano de capacitação com o objetivo de treinar as pessoas sobre o conteúdo e os aspectos práticos relacionados à ética e às políticas de integridade, ou incluir treinamentos sobre estes temas caso já possua um plano de capacitação, mas não as contemple. As regras não terão efetividade se as pessoas não souberem como e quando aplicá-las. É necessário que os colaboradores da empresa estatal recebam treinamentos sobre valores e orientações gerais do Programa de Integridade instituído. Todos precisam conhecer a missão, visão, valores éticos, códigos de ética e conduta, políticas de integridade, a existência de canais de denúncia, sua forma de utilização, trâmites relacionados e regras de proteção aos denunciantes; e a possibilidade de que sejam impostas medidas disciplinares em caso de violação às regras estabelecidas.

Os treinamentos devem incluir situações práticas e dar orientações sobre como resolver eventuais dilemas. A depender dos diferentes tipos de trabalho e da posição hierárquica, o treinamento deve ser adaptado de forma a trazer melhores resultados práticos. É importante garantir a periodicidade das capacitações, para treinar os colaboradores novos e manter atualizados os colaboradores já treinados. Caso a empresa atue no exterior, é relevante que os treinamentos sejam realizados na língua local dos colaboradores.

---

É IMPORTANTE QUE A EMPRESA ESTATAL MANTENHA OS REGISTROS DOS TREINAMENTOS REALIZADOS, COM INFORMAÇÃO DE TODOS QUE FORAM TREINADOS E EM QUE TEMAS, POIS ISSO PODERÁ SER NECESSÁRIO PARA COMPROVAÇÃO DE SEUS ESFORÇOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE.

---

A empresa estatal deve planejar os tipos de capacitação e público-alvo a ser atingido, de modo a garantir que o planejamento seja colocado em prática e que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Pode ser definidas capacitações on-line ou presenciais sobre temas de interesse geral, que devem alcançar todos os colaboradores e a alta



direção, incluindo tópicos como código de ética, princípios e valores, uso de canais de denúncia, prevenção do conflito de interesses, etc., e ainda, capacitações de interesse específico, visando a esclarecer sobre um tema ou política que se aplica especialmente a um grupo de colaboradores ou da alta direção, tais como políticas ou procedimentos sobre realização de investigações de irregularidades, aplicação de medidas disciplinares, normas para prevenir atos lesivos em licitações e contratos, regras de controles em registros contábeis, gestão de riscos, etc.

Não obstante existam diversos métodos e estratégias de capacitação, desde a exposição sistemática de normativos em uma sala de aula até sessões de treinamento baseadas na livre discussão de tópicos, um dos métodos mais eficazes de treinamento em integridade é a resolução de dilemas. É essencial desenvolver nos colaboradores a capacidade analítica para diagnosticar um problema e adotar as melhores opções para resolvê-lo, sempre pautados por condutas éticas e íntegras.

Além disso, canais de orientação e apoio aos colaboradores são fundamentais para a promoção de um ambiente de trabalho onde os dilemas éticos são enfrentados e resolvidos com naturalidade. Mecanismos internos de orientação e de consulta devem ser colocados à disposição visando a ajudar os agentes públicos a aplicar em sua rotina diária os elevados padrões de integridade exigidos. O papel das Comissões de Ética é muito importante nesse aspecto.

Destaca-se, ainda, que a empresa estatal deve garantir que os colaboradores participem de fato dos treinamentos, podendo, inclusive, torná-los obrigatórios em situações específicas. Além disso, pode criar incentivos para a participação, como, por exemplo, vincular a promoção na carreira e permanência nos cargos gerenciais à realização de treinamentos periódicos sobre o Programa de Integridade.

Ademais, é salutar que a empresa estatal desenvolva mecanismos formais para auferir a retenção e a compreensão das informações objeto das capacitações, a exemplo de testes realizados antes e depois de sua realização e entrevista com os colaboradores. Complementar-

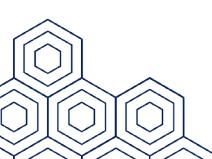




mente, a entidade pode avaliar as mudanças na conduta dos colaboradores após os treinamentos para evidenciar a sua efetividade (ex: após treinamento sobre política de oferecimento de brindes e presentes, verificar se aumentou a utilização do formulário-padrão para solicitar a autorização de oferecimento de brindes e se diminuiu o número de tentativas de obtenção de aprovação para casos vedados pela política da empresa). Por fim, cabe destacar algumas boas práticas na implementação de comunicação e treinamento do Programa de Integridade. Essas práticas deverão ser utilizadas apenas como exemplo, devendo seu conteúdo ser discutido e adaptado às circunstâncias particulares de cada empresa.

## BOAS PRÁTICAS

- I – Instituir uma estratégia de comunicação para o fomento da postura ética abordando e discutindo temas relacionados à prevenção de situações de conflito de interesse, fraudes e corrupção;
- II – Disponibilizar aos colaboradores e terceiros as normas internas de integridade, tais como normas, procedimentos e orientações relacionadas à ética; normas de conduta e prevenção de conflito de interesse, corrupção e fraude, bem como suas atualizações;
- III – Instituir um plano de capacitação dos colaboradores e terceiros (consultores, parceiros, contratados e intermediários, etc) ou incluir no plano eventualmente existente, temas relacionados à ética e à integridade, de acordo com os riscos identificados;
- IV – Adotar medidas de incentivo à participação do público interno nos eventos de capacitação relacionados à ética e à integridade;
- V – adotar medidas para avaliar a efetividade das atividades de treinamento.





### 3.4.2. Transparência da pessoa jurídica.

Uma política de transparência na empresa estatal induz a alta direção e colaboradores a agir com mais responsabilidade no exercício de suas atribuições, promover a ética e a transparência no setor público. Uma gestão pública transparente fornece à sociedade informações que permitem sua colaboração no controle das atividades governamentais, estimulando o controle social.

A garantia do direito de acesso a informações públicas como regra geral é um dos grandes mecanismos da consolidação dos regimes democráticos. O acesso à informação, além de indispensável ao exercício da cidadania, constitui um dos mais fortes instrumentos de combate à fraude e corrupção, além de propiciar a efetividade do processo de responsabilização.

Nesse contexto, os cidadãos têm o direito de saber como os recursos públicos estão sendo geridos pelas empresas estatais e se eles estão sendo utilizados adequadamente no seu interesse e de acordo com integridade e valores éticos. O controle exercido pela sociedade deve ser facilitado através de processos transparentes e democráticos que possibilitem o acesso à informação pública. A transparência também deve ser reforçada por medidas ativas, como a divulgação de informações úteis e em formato aberto, bem como pelo reconhecimento do destacado papel da mídia na verificação de violações dos padrões de integridade, ampliando a participação cidadã e fortalecendo os instrumentos de controle da gestão pública.

Dessa forma, o acesso à informação como expressão de transparência pública, deve não apenas compreender a acessibilidade das informações, mas, também, a garantia de que o ambiente onde são geradas é íntegro, não contaminado por ações de corrupção, abusos e irregularidades.

Para facilitar o exercício do direito à informação por parte da sociedade, foi desenvolvido o [Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão \(e-SIC\)](#). O Sistema funciona como porta de entrada única, no âmbito do Poder Executivo Federal, para registro de pedidos de informação e de suas respectivas respostas. Todos os pedidos



devem ser registrados pelos órgãos no e-SIC, inclusive aqueles feitos pessoalmente nos SICs ou por outros meios, como correspondências físicas ou eletrônicas, telefone, entre outros.

---

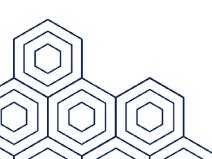
## LEI N° 12.527/2011

CONHECIDA COMO LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (LAI), CRIOU MECANISMOS QUE POSSIBILITAM QUE QUALQUER PESSOA, SEM NECESSIDADE DE APRESENTAR MOTIVO, RECEBA INFORMAÇÕES PÚBLICAS REQUERIDAS A ÓRGÃOS E ENTIDADES. ENTRE OS PRINCÍPIOS MAIS IMPORTANTES DA LEI, ESTÁ O DE QUE A PUBLICIDADE E A TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES SÃO A REGRA, E O SIGILO, A EXCEÇÃO.

---

Para fomentar a publicação de informações úteis pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, a Controladoria-Geral da União, como órgão responsável por monitorar a aplicação da Lei de Acesso a Informação - LAI, disponibiliza as seguintes ferramentas de apoio ao gestor:

I - [Guia para Criação da Seção de Acesso à Informação nos Sítios Eletrônicos dos Órgãos e Entidades Federais](#), documento que tem por objetivo orientar os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal para a implementação de seção sobre a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), em seus respectivos sítios eletrônicos institucionais;





II - Guia para publicação do rol de informações classificadas e desclassificadas e de relatórios estatísticos, documento que tem por objetivo apresentar orientações para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal sobre a publicação da relação de informações classificadas e desclassificadas para cumprimento do Art. 45 do Decreto nº 7.724/2012; e

III - **Manual e-SIC - Guia para SICs**, documento que tem como objetivo orientar os servidores dos órgãos e entidades que utilizam o Sistema Eletrônico de Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) para receber e responder pedidos de acesso à informação.

Existe também a [RedeSIC](#), um espaço destinado ao diálogo, cooperação e intercâmbio de conhecimentos e experiências entre os Serviços de Informação ao Cidadão - SICs - do Poder Executivo Federal. A Rede funciona como suporte técnico e operacional mútuo, incentivando a cooperação entre órgãos, o que contribuirá para o fortalecimento do direito de acesso à informação e da cultura de transparência.

Destaca-se, ainda, que a Resolução CGPAR nº 02/2010 determina às empresas estatais “*a adoção ou aprimoramento de ações que tenham o fim de dar transparência às atividades da empresa e à utilização dos recursos públicos, pela ênfase em publicidade das decisões e fluxos financeiros, como forma de prestar contas à sociedade como um todo*”.

Mais recentemente, a Resolução CGPAR nº 05/2015 instituiu a obrigatoriedade de divulgação, na internet, por todas as estatais, além de suas subsidiárias e controladas, das seguintes informações:

- Ato ou Lei de criação
- Estatuto social
- Missão, princípio e valores da instituição
- Código de Ética
- Composição do capital social
- Composição da diretoria executiva
- Composição dos conselhos de administração e fiscal

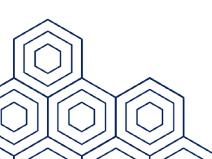
- 
- Extrato das atas de assembleia geral, quando for o caso
  - Demonstrações financeiras anuais, exigíveis de companhias abertas, acompanhadas dos pareceres do conselho fiscal e da auditoria independente
  - Relatório anual de administração
  - Demonstrações financeiras trimestrais
  - Balanço social, se houver
  - Fatos relevantes e comunicados ao mercado, quando houver
  - Currículo profissional resumido dos membros dos órgãos societários de administração e fiscalização
  -

Adicionalmente, as empresas estatais estão sujeitas à previsão, contida na Lei 12.813/2013, de divulgação diária das agendas de compromissos públicos de suas autoridades, incluindo-se aí os Presidentes, Vice-Presidentes, Diretores, ou equivalente, e os ocupantes de cargos equivalentes aos de Direção e Assessoramento de nível 5 e 6. Essa divulgação deve ser feita obrigatoriamente pela internet e está sujeita à fiscalização pela Comissão de Ética Pública.

## BOAS PRÁTICAS

I – Promover a transparência pública da empresa estatal às partes interessadas, nos termos previstos na Constituição Federal e legislação vigente; e

II – Divulgar informações sobre concessão de patrocínios, realização de doações, informações sobre os principais acionistas, no caso das empresas de capital aberto, de forma destacada e fácil de ser encontrada no sítio da empresa estatal.





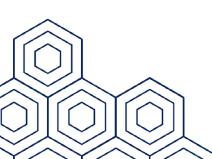
## 3.5. MONITORAMENTO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE E MEDIDAS DE REMEDIAÇÃO E APLICAÇÃO DE PENALIDADES.

### 3.5.1. Monitoramento contínuo do Programa de Integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos.

Com o passar do tempo, os objetivos organizacionais podem mudar, novos riscos podem surgir, controles que se mostravam eficazes podem tornar-se obsoletos e políticas e procedimentos podem perder a eficácia ou deixar de ser executados da forma como foram desenvolvidos, colocando em risco a efetividade do Programa de Integridade. Por isso, o programa deve ser constantemente monitorado para verificar se os instrumentos, processos e estruturas permanecem eficazes.

Nesse contexto, monitorar significa avaliar, certificar e revisar a estrutura do Programa de Integridade para saber se estão sendo efetivos ou não na promoção da integridade e da transparência e na redução do risco de atitudes que violem os padrões de integridade formalmente estabelecidos pela empresa estatal. O objetivo do monitoramento é avaliar a qualidade do Programa ao longo do tempo, buscando assegurar que este esteja em efetivo funcionamento.

Assim, o processo de monitoramento envolve a avaliação sobre a adequação e o funcionamento das políticas e procedimentos instituídos para prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos



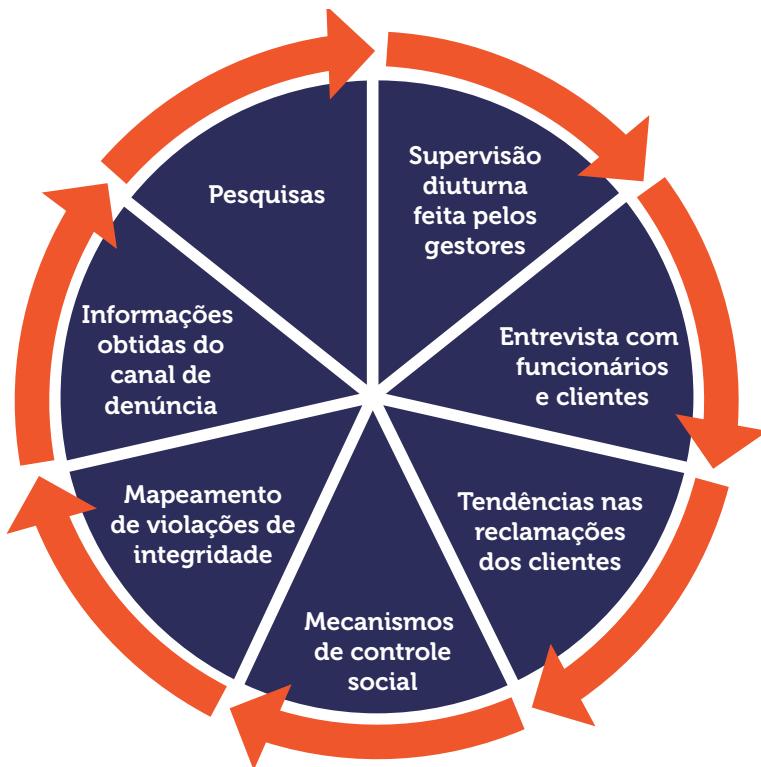


e considera a eficácia coletiva de todos os componentes do Programa de Integridade.

Em regra, essa atividade pode ser realizada por meio de monitoramento contínuo, com o desenvolvimento de atividades rotineiras, inseridas nos processos de negócios e realizadas pela administração em tempo real e pelas diversas áreas da empresa que implementam as diferentes medidas e políticas no dia-a-dia, sendo este processo supervisionado pela área de integridade.

Cabe ressaltar que o entendimento de como a administração da empresa estatal desenhou os instrumentos, processos e estruturas do Programa de Integridade proporciona informações úteis como referência para o estabelecimento de critérios para a realização do monitoramento contínuo e de avaliações independentes.

Dessa forma, a empresa estatal pode elaborar um plano de monitoramento contínuo para verificar no dia-a-dia a efetiva implementação do Programa de Integridade, de forma a possibilitar a identificação de pontos falhos que possam ensejar correções e aprimoramentos. O monitoramento contínuo do Programa pode ser feito mediante a coleta e análise de informações de diversas fontes, tais como :



Além do monitoramento contínuo, a empresa deve buscar submeter suas políticas e procedimentos de integridade a um processo de avaliação independente, a exemplo da avaliação desenvolvida pela auditoria interna, externa e demais órgãos de controle, a fim de assegurar que as medidas estabelecidas estejam em efetivo funcionamento e apresentando os resultados desejados na empresa estatal.

Caso sejam identificadas deficiências no Programa de Integridade, os responsáveis pelo programa deverão providenciar as correções e melhorias necessárias para evitar a repetição dos problemas e tornar os controles e políticas mais efetivos. Essas ações devem ser objeto de acompanhamento para certificar se os esforços para sua correção estão sendo realizados em tempo hábil.



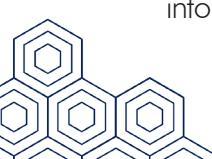
# BOAS PRÁTICAS

- I – Realizar atividades de monitoramento para verificar se a estrutura do Programa de Integridade está funcionando de forma efetiva;
- II – Comunicar tempestivamente as fragilidades identificadas no Programa em decorrência das atividades de monitoramento aos agentes responsáveis pela adoção das medidas corretivas na empresa estatal; e
- III – Estabelecer metas e indicadores para monitorar a aplicação das políticas e procedimentos instituídos pela entidade.

## 3.5.2. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados.

Por mais consistentes e adequadas que sejam as medidas preventivas implantadas por uma instituição, não é possível eliminar completamente a ocorrência de irregularidades, ainda que praticadas de forma isolada por um colaborador ou representante em desacordo com as regras, princípios e orientações diretas da empresa.

Quando detectadas violações às normas éticas, seja por meio de denúncias, como resultado das ações de monitoramento, ou de outra forma, as medidas adotadas pela empresa para investigar e remediar as irregularidades, bem como punir os envolvidos, são essenciais para o sucesso e a credibilidade do Programa de Integridade. Em primeiro lugar, a empresa deve prever meios para conduzir investigações independentes, a fim de garantir a credibilidade e imparcialidade das informações obtidas. Além disso, o escopo da investigação deve ser





condizente com a possível extensão das irregularidades. Caso um dos envolvidos atue em outras filiais ou áreas da entidade, pode ser necessário ampliar o escopo da investigação para verificar se as práticas ilícitas foram replicadas em outras situações similares.

Uma vez que a investigação confirme a ocorrência de irregularidades ou infrações ao Programa de Integridade, devem ser tomadas providências para assegurar a sua imediata interrupção, providenciar soluções e reparar os danos causados. A empresa estatal pode, ainda, aplicar sanções disciplinares aos envolvidos e utilizar as informações sobre a irregularidade ocorrida como insumo para aprimorar o Programa de Integridade e os controles internos, com objetivo de evitar a reincidência das falhas.

Ressalta-se que a adoção dessas medidas deve ser devidamente divulgada para os colaboradores e terceiros, a fim de reforçar publicamente que a entidade não tolera violação do Programa de Integridade. É importante, ainda, que as medidas adotadas sejam comunicadas à alta direção de forma ampla e detalhada, tanto com relação à ocorrência quanto dos procedimentos corretivos adotados.

Ademais, a empresa estatal pode também utilizar os dados obtidos na investigação interna para subsidiar uma cooperação efetiva com outros órgãos da Administração Pública responsáveis pela defesa do Estado, a exemplo da Controladoria-Geral da União, Polícia Federal, Ministério Público Federal, Tribunal de Contas da União, dentre outros. É desejável, portanto, que a empresa identifique previamente os órgãos e entidades que tenham a competência de investigar e de punir os eventuais ilícitos, de acordo com a esfera e o poder envolvido, e que o Programa de Integridade tenha previsão dos trâmites a serem seguidos para que a empresa tome a decisão de cooperar com investigações em parceria com outros órgãos governamentais.



# BOAS PRÁTICAS

- I – Estabelecer procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e a tempestiva remediação dos danos gerados. Exemplos de medidas de remediação incluem a suspensão ou rescisão de contratos com terceiros envolvidos, aplicação de multas contratuais, abertura de processo de reparação de danos, comunicação às autoridades competentes sobre as irregularidades detectadas, etc;
- II – Conduzir e documentar as investigações de violação das normas de integridade com base em protocolos de investigação formalmente definidos pela organização; e
- III – Comunicar tempestivamente as irregularidades e infrações detectadas aos agentes responsáveis pela adoção das medidas corretivas na empresa estatal.

### 3.5.3. Aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do Programa de Integridade.

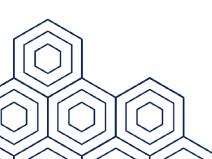
As políticas e procedimentos de integridade devem estabelecer as medidas disciplinares a serem aplicadas aos colaboradores, inclusive à alta direção e terceiros contratados nos casos de descumprimento das regras, visando a contribuir para que seja dada a importância devida ao Programa, pelos colaboradores, e evitando que ele se limite a um conjunto de regras meramente formais, com eficácia reduzida na mitigação da ocorrência de fraude e corrupção.

É de fundamental importância que tais medidas sejam divulgadas aos colaboradores da organização (por meio de cartazes, atas de reuniões, links na intranet ou no sítio eletrônico, manuais, treinamentos, circulares, cópias de e-mails, etc) e que estejam sendo, de fato, aplicadas.





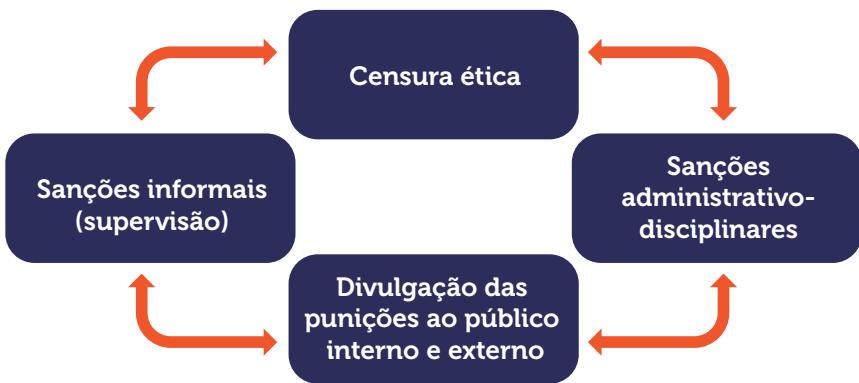
## NORMAS DISCIPLINARES DEVEM PREVER QUAL É A ÁREA OU PESSOA RESPONSÁVEL POR DECIDIR PELA APLICAÇÃO DE SANÇÕES E DESCREVER PROCEDIMENTOS FORMAIS A SEREM SEGUIDOS.



Os desvios em relação às normas de integridade devem ser tratados de forma tempestiva e coerente. Dependendo da gravidade do desvio, a administração poderá tomar diferentes ações, mas os padrões que regem o Programa de Integridade devem ser observados. Todo sistema de gestão de integridade depende de um elemento punitivo para produzir os efeitos desejados, fazendo com que as pessoas percebam que uma vez adotadas determinadas condutas contrárias às normas de integridade, sofrerão as punições cabíveis. As normas relacionadas à ética e integridade não podem ser percebidas como providas de caráter meramente principiológico ou recomendatória. Devem também resultar em aplicação de sanções nos casos de violação da regras do Programa de Integridade, com vistas a manter a legitimidade do sistema.

Para tanto, é fundamental que as sanções sejam proporcionais às violações e que seja estabelecido tratamento isonômico dos colaboradores. Caso as sanções sejam muito brandas ou excessivamente severas, ou sejam aplicadas somente aos colaboradores menos graduados, por exemplo, a legitimidade do sistema é contestada.

Dentre os instrumentos de punição disponíveis aos gestores das empresas estatais, destacam-se os apresentados a seguir:



Por fim, cabe destacar que a Controladoria-Geral da União elaborou o [Manual de Direito Disciplinar Para Empresas Estatais](#), com o propósito de ser uma ferramenta de consulta para os colaboradores e gestores das estatais federais que lidam com a atividade disciplinar dos empregados públicos nessas empresas, ou seja, aqueles responsáveis pela organização e controle dos inquéritos, sindicâncias e outros procedimentos que visam à apuração de faltas disciplinares de empregados públicos das estatais, e bem assim os colaboradores designados para conduzir estes procedimentos.



# BOAS PRÁTICAS

- I – Estabelecer medidas disciplinares a serem aplicadas aos colaboradores internos, inclusive à alta direção e terceiros contratados nos casos de violação das normas do Programa de Integridade;
- II – Adotar estratégia de divulgação das medidas definidas aos colaboradores da organização;
- III – Conduzir e documentar as investigações de violação das normas de integridade com base em protocolos de investigação formalmente definidos pela organização;
- IV – Acompanhar a implementação das sanções aplicadas, de forma que essas questões sejam resolvidas de forma tempestiva e coerente; e
- V – Analisar periodicamente as principais tendências e causas das sanções aplicadas, de modo a propor eventuais alterações em políticas, procedimentos, treinamentos ou controles.

## 4. CONCLUSÃO

Este Guia buscou reunir elementos para subsidiar a criação de Programas de Integridade em empresas estatais ou o aperfeiçoamento de medidas ou Programas já existentes, buscando adequá-los tanto aos requisitos estabelecidos no decreto 8.420/2015, que regulamentou a Lei 12.846/2014, quanto às boas-práticas consolidadas no mercado.

A aprovação da Lei 12.846/2013 amplificou as discussões acerca do tema da integridade corporativa, ao tempo em que alçou a adoção dos Programas de Integridade à categoria de principal fator mitigador dos riscos de corrupção e fraude contra a Administração Pública.

Nesse cenário, as empresas estatais, por se orientarem pelos princípios da administração pública, gerirem recursos públicos e cumprirem





objetivos de interesse público que justificaram sua criação, devem ter papel de destaque no desenvolvimento de uma cultura corporativa pautada pela ética e de um conjunto de políticas e mecanismos capazes de prevenir, detectar a remediar atos de corrupção e fraude.

Diferentes instrumentos e políticas de integridade já vêm sendo implementados por empresas estatais no Brasil, seja em resposta a requisitos da legislação nacional a elas aplicável, como a Lei de Conflito de Interesses ou a Lei de Acesso à Informação, por exemplo, ou para cumprir exigências de órgãos reguladores ou ainda para que se adequem a legislações de outros países, que aplicam-se a empresas com atuação no exterior. A função principal deste Guia, portanto, foi apresentar diretrizes e uma metodologia para que as empresas estatais possam desenvolver um Programa de Integridade, a partir do incremento e aperfeiçoamento dos instrumentos e das políticas que já possuem, sem a necessidade de duplicação de esforços ou substituição de práticas de sucesso. Desse modo, os elementos do Programa de Integridade foram aqui apresentados em conjunto com os principais requisitos da legislação aplicável às empresas estatais, para que o Programa possa ser desenvolvido de modo a conduzir à conformidade com essas diferentes leis e possa incorporar as políticas já existentes nas empresas.

No entanto, apesar de respeitar e buscar incorporar estas políticas e instrumentos de integridade já existentes de forma difusa nas empresas estatais, o Guia apresentou um modelo de estruturação destes elementos em um Programa de Integridade formalizado, com aprovação da alta direção das empresas, e sob a coordenação de uma instância à qual se atribua a responsabilidade pelo Programa.

A adoção formal de um Programa de Integridade, com uma área responsável claramente identificável, atribui uma identidade própria aos instrumentos, controles e atividades ligados à gestão de riscos de fraude e corrupção, permitindo inserir o tema de forma prioritária nas atividades e processos da empresa, como a gestão de riscos, planos de comunicação e capacitação, licitações e gestão de contratos, dentre outros. Além do comprometimento formal da instituição com a integridade e dos efeitos práticos da desig-



nação de uma área responsável pela implantação suas políticas e instrumentos, a adoção do Programa traz, ainda, consigo, uma importante contribuição para o objetivo de criação de uma cultura corporativa baseada na ética, que paute tanto as atitudes dos colaboradores, como aquela esperada de terceiros com que se relacione.

Por fim, é importante ressaltar que dificuldades enfrentadas no passado, ou mesmo no presente, por empresas estatais em relação ao tema da integridade não podem ser vistas como demonstração de que uma cultura corporativa baseada na ética e medidas de prevenção e detecção efetivas não possam ser implantadas. Ao contrário, é em um ambiente permeado por dificuldades que o modelo de Programa de Integridade proposto tem maior potencial para causar um impacto positivo, desde que se possa contar com um profundo e inequívoco comprometimento da alta direção para sua efetiva implementação.



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO 31000: gestão de riscos: princípios e diretrizes.** 1.ed. 30.11.2009. Rio de Janeiro, RJ: ABNT, 2009.
- \_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO 9000: Sistemas de gestão de qualidade – Fundamentos e vocabulário.** Rio de Janeiro, 2005.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas.** Brasília: CGU, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Princípios de Governança Pública.** Brasília: CGU, 2015.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Acórdão nº 2.467/2013–Plenário. 2013
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Levantamento para Avaliação da Gestão de Riscos e Controles Internos na Administração Pública Federal Indireta, 2012. Relatório disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A-8182A14D92792C014D928007272EAC>>
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Acórdão nº 1.074/2009–Plenário. 2009.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Acórdão nº 2136/2006/TCU/I<sup>a</sup> Câmara, ata nº 27/2006

BRASIL. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (**Gespública**). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

**Guia “d” Simplificação.** Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.gespública.gov.br>>. Acesso em 15 jul. 2015. \_\_\_\_\_. Lei 8.429, de 02 de junho de 1992: **dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8429.htm)>. Acesso em: 06 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993: **regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 10 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei 8.730, de 10 de novembro de 1993: **estabelece a obrigatoriedade da declaração de bens e rendas para o exercício de cargos, empregos e funções nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8730.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8730.htm)>. Acesso em: 15 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011: **dispõe sobre o acesso à informação.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 12 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei 12.813, de 16 de maio de 2013: **dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm)>. Acesso em: 12 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei 12.846, de 01 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.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 14 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto 1.171, de 22 de Junho de 1994: **dispõe sobre o código de ética profissional do servidor público civil do Poder Executivo Federal**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)>. Acesso em: 10 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto 5.483, de 30 de junho de 2005: **regulamenta, no âmbito do Poder Executivo Federal, o art. 13 da Lei no 8.429, de 2 de junho de 1992, institui a sindicância patrimonial**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Decreto/D5483.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5483.htm)>. Acesso em: 14 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto 6.029, de 01 de fevereiro de 2007: **institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm)>. Acesso em: 12 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.203, de 04 de junho de 2010: **regulamenta, sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/Decreto/D7203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7203.htm)>. Acesso em: 22 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012: **regulamenta a Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm)>. Acesso em: 18 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Resolução CGPAR nº 02, de 31 de dezembro de 2010: **Determina a adoção, pelas empresas estatais, das diretrizes que especifica, objetivando o aprimoramento das práticas de governança corporativa, relativas ao conselho de administração**. Disponível em: <<http://antigo.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=4&ler=t3970>>. Acesso em: 08 Jul. 2015.



\_\_\_\_\_. Resolução CGPAR nº 03, de 31 de dezembro de 2010: **Determina a adoção, pelas empresas estatais, das diretrizes que especifica, objetivando o aprimoramento das práticas de governança corporativa, relativas ao conselho de administração.**

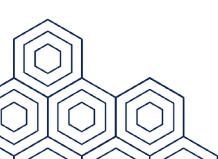
Disponível em: <<http://antigo.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=4&ler=t3970>>. Acesso em: 08 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Resolução CGPAR nº 05, de 29 de setembro de 2015: Estabelece obrigatoriedade de divulgar informações especificadas em sítio eletrônico oficial atualizado, com acesso fácil e organizado, para as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais sociedades em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

\_\_\_\_\_. Resolução CGPAR nº 06, de 29 de setembro de 2015: Estende a todas as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais sociedades em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto a obrigatoriedade de submissão de demonstrações financeiras anuais à auditoria por auditores independentes.

\_\_\_\_\_. Portaria Interministerial nº 333, de 19 de setembro de 2013: **regulamenta dois importantes instrumentos de prevenção: a consulta sobre a existência de conflito de interesses e o pedido de autorização para o exercício de atividade.** Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=80&data=20/09/2013>>. Acesso em: 10 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa CRG/OGU nº 01, de 24 de junho de 2014: **estabelece normas de recebimento e tratamento de denúncias anônimas e estabelece diretrizes para a reserva de identidade do denunciante.** Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-crg-ogu-01-2014.pdf>>. Acesso em: 18 Jul. 2015.





\_\_\_\_\_. Resolução da Comissão de Ética Pública nº 03/2000, de 23 de novembro de 2000. **Regras sobre o tratamento de presentes e brindes aplicáveis às autoridades públicas abrangidas pelo Código de Conduta da Alta Administração Federal.** Disponível em <<http://etica.planalto.gov.br/sobre-a-cep/legislacao/etica9>> Acesso em 11 Nov, 2015..

IFAC. International Federation of Accountants. **Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework**, 2013. Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>>. Acesso em: 1 Jul. 2015.

KAYE, Bruce. Compliance and corporate culture: making the most out of codes of ethics. **Australian Journal of Management**, v. 21, n. 1, Jun. 1996.

MCCORMICK, Vickie L. **Creating a Code of Conduct**, The Complete Compliance and Ethics Manual 2014, Society of Corporate Compliance and Ethics.

OCDE. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Managing Conflict of Interest in the Public Sector** – ISBN 92-64-01822-0 – OECD 2005

SCCE. Society of Corporate Compliance and Ethics. **Princípios básicos nas relações com terceiros**, 2011. Disponível em: <[http://www.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/ThirdPartyEssentials-Doyle\\_PORTUGUESE.pdf](http://www.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/ThirdPartyEssentials-Doyle_PORTUGUESE.pdf)>. Acesso em: 19 Set. 2015.