

# Orientação para Implantação do Programa de Integridade para Empresas Privadas – exigências para contratar com a Administração Pública do Estado do Amazonas



# CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DO AMAZONAS



## **Governador do Estado**

Wilson Miranda Lima

## **Vice-Governador do Estado**

Carlos Alberto Souza de Almeida Filho

## **Controlador-Geral do Estado**

Alessandro Moreira Silva

## **Subcontroladora-Geral de Controle Interno**

Lucia de Fátima Ribeiro Magalhães

## **Subcontrolador-Geral de Transparência e Ouvidoria**

Rogério Siqueira de Sá Nogueira

### **Elaboração**

Manuella Silvestre

### **Revisão**

Tereza Cristina Mota dos Santos Pinto

### **Diagramação**

Rodrigo Junio Alves de Souza



# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>1. VISÃO GERAL</b> .....	<b>6</b>
<b>2. O QUE SIGNIFICA INTEGRIDADE</b> .....	<b>7</b>
<b>3. INTEGRIDADE NAS EMPRESAS</b> .....	<b>7</b>
<b>4. COMO GARANTIR A INTEGRIDADE DE UMA EMPRESA</b> .....	<b>7</b>
<b>5. COMO FAZER O PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA EMPRESA</b> .....	<b>7</b>
<b>6. OS CINCO PILARES DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE</b> .....	<b>10</b>
<b>7. DETALHAMENTO DOS CINCO PILARES DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE</b> .....	<b>11</b>
7.1. COMPROMETIMENTO E APOIO DA ALTA DIREÇÃO .....	<b>11</b>
7.2. INSTÂNCIA RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA DE INTEGRIDADE.....	<b>12</b>
7.3. ANÁLISE DE PERFÍL E RISCOS .....	<b>13</b>
7.4. ESTRUTURAÇÃO DAS REGRAS E INSTRUMENTOS .....	<b>16</b>
7.4.1. PADRÕES DE ÉTICA DE CONDUTA.....	<b>16</b>
7.4.2. REGRAS, POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS PARA MITIGAR OS RISCOS .....	<b>17</b>
7.4.3. COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO .....	<b>19</b>
7.4.4. CANAIS DE DENÚNCIAS .....	<b>19</b>
7.4.5. MEDIDAS DISCIPLINARES .....	<b>20</b>
7.4.6. AÇÕES DE REMEDIAÇÃO .....	<b>21</b>
7.5. ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO CONTÍNUO .....	<b>21</b>
<b>8. PEQUENO NEGÓCIO E O PROGRAMA DE INTEGRIDADE</b> .....	<b>22</b>
<b>9. BENEFÍCIO DA ADOÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE</b> .....	<b>22</b>
<b>10. PENALIDADES</b> .....	<b>23</b>
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>25</b>

## Introdução

A corrupção é uma prática antiga que existe desde os primórdios das sociedades. Relatos de abuso de poder para obtenção de vantagens indevidas sempre existiram ao longo da história, e no Brasil não foi diferente. Assim, é preciso reconhecer a fraude e a corrupção como grandes obstáculos ao progresso social do país.

Além de desviar recursos que de outra forma estariam disponíveis para melhor execução de políticas públicas, a corrupção é também responsável por distorções que impactam diretamente a atividade empresarial, em razão da concorrência desleal, preços superfaturados ou oportunidades restritas de negócio. Combatê-la, portanto, depende do esforço conjunto e contínuo de todos, inclusive das empresas, que têm um papel extremamente importante nesse contexto.

A **Lei 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013**, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, instituiu no Brasil a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos que sejam cometidos em seu interesse ou benefício, contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

No âmbito estadual, a **Lei 4.730, de 27 de dezembro de 2018**, passou a dispor sobre a instituição do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado do Amazonas.

Além do caráter punitivo, as mencionadas normas atribuem especial relevância às medidas anticorrupção adotadas por uma empresa, as quais podem ser reconhecidas como fator atenuante em um eventual processo de responsabilização. O conjunto dessas medidas constitui o chamado Programa de Integridade, tema que será explorado no decorrer desta publicação.

Assim, este manual tem como objetivo orientar as empresas para a implantação de um Programa de Integridade, em consonância com a Lei 12.846/2013, regulamentada pelo Decreto 8.420/2015, de 18 de março de 2015, bem como pelas diretrizes apontadas no âmbito do Estado do Amazonas pela Lei Estadual 4.730, de 27 de dezembro de 2018.

Procura-se apresentar um roteiro que possa auxiliar as empresas a construir ou aperfeiçoar políticas e instrumentos destinados à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à administração pública, tais como corrupção ativa e passiva de agentes públicos nacionais ou estrangeiros, fraude em processos licitatórios ou embaraço às atividades de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos.

Inicialmente, apresenta-se uma visão geral sobre o que é um Programa de Integridade sob o enfoque da Lei Anticorrupção, assim como os cinco pilares para seu desenvolvimento e implementação: comprometimento e apoio da alta direção; instância responsável; análise de perfil e riscos; estruturação das regras e instrumentos e estratégias de monitoramento contínuo.

Por fim, cada um dos cinco pilares são detalhadamente analisados, com foco em pontos importantes que devem ser considerados pelas empresas, seja para a elaboração ou para o aperfeiçoamento do seu Programa de Integridade.

## 1. Visão Geral

Consoante art. 41 do Decreto 8.420/2015, Programa de Integridade foi definido como:

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

Pode-se concluir que o Programa de Integridade tem como foco estabelecer medidas anticorrupção a serem adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira previstos nas Leis 12.846/2013 e 4.730/2018 (Lei estadual). Ou seja, o Programa de Integridade é o conjunto de medidas adotado pelas empresas com a intenção de evitar a ocorrência de irregularidades.

Empresas que já possuem programa de *compliance*, ou seja, uma estrutura para o bom cumprimento de leis em geral, devem trabalhar para que medidas anticorrupção sejam integradas ao programa já existente. O termo *compliance* é derivado do verbo inglês “*to comply*”, que significa cumprir e *agir com ética e em conformidade* com as normas internas e externas, seguindo as regras vigentes.

Rodrigo Pironte (2019, p. 124) indica que constitui boa prática da empresa a implantação de programas de integridade que contenham, dentro de suas condições, práticas de *compliance* efetivas, como criação de instâncias internas para atualização e aplicação do código de conduta e integridade, canais de denúncia, política de gestão de riscos, análise de pré-qualificação de fornecedores com a exigências de consulta ao Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas, dentre outros.

Complementa explicando que a área de *compliance* possui, como uma de suas atribuições principais, o apoio à organização na identificação periódica de procedimentos e políticas que necessitem de criação ou adequação em decorrência de alterações ou determinações legais, de normas internas da organização ou até mesmo para a gestão de riscos da empresa, principalmente, os relacionados à fraude e à corrupção.

Conclui discorrendo sobre a importância de as empresas decidirem e direcionarem suas ações ao caminho da integridade e da ética nas relações travadas internamente e com terceiros.

Mesmo empresas que já possuam e apliquem medidas dessa natureza, sobretudo para atender às legislações antissuborno estrangeiras, devem adaptá-las à legislação brasileira e estadual, em especial para refletir a preocupação com a ocorrência de fraudes em licitações e na execução de contratos com o setor público.

Enfim, o programa de integridade corresponde a um programa de *compliance* específico para prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei 12.846/2013, que tem como foco a ocorrência de corrupção ativa/passiva, além de fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público.

Nas Normas Brasileiras de Contabilidade, o termo **fraude se refere ao ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis**. A fraude pode ser caracterizada por manipulação, falsificação ou alteração de registros ou documentos, de modo a modificar os registros de ativos, passivos e resultados; apropriação indébita de ativos; supressão ou omissão de transações nos registros contábeis; registro de transações sem

---

comprovação; e aplicação de práticas contábeis indevidas.

A fraude pode ocorrer pela lesão intencional, ainda que o agente não se beneficie dela. Pode até ocorrer sem lesão, desde que o agente esteja se beneficiando. Existindo ganho, este pode ser direto – o mais comum, ou indireto, por recebimento de vantagem, mesmo que sem valoração financeira.

Na legislação penal brasileira, em sentido estrito, a corrupção se apresenta de duas formas: corrupção ativa e corrupção passiva, que sucintamente significam oferecer ou solicitar alguma vantagem indevida, respectivamente.

## **2. O que Significa Integridade**

Define-se integridade como a qualidade daquele que se comporta de maneira correta, honesta e contrária à corrupção. Define a conduta do agente probo, que traz confiança, conforto e lealdade. Ter integridade significa dar exemplo, ter valores e adotar uma postura correta.

A integridade tem valor, não só no campo das amizades e dos relacionamentos, mas também na vida pessoal ou comunitária e nas relações comerciais.

## **3. Integridade nas Empresas**

A empresa que adota uma política de integridade cria um ambiente em que o comportamento correto é incentivado e o comportamento inadequado punido. Uma empresa íntegra atua dentro da legalidade, pautando suas atividades por valores e princípios éticos, buscando sempre defender a honestidade e impedir a ocorrência de irregularidades em seus negócios.

Desta forma, uma relação de negócio, uma compra ou venda, um fornecimento ou a contratação de um serviço, quando conduzidos de forma íntegra, trazem benefícios a todos os envolvidos.

## **4. Como Garantir a Integridade de uma Empresa**

Para garantir a integridade da empresa, são indispensáveis a boa intenção e a honestidade do empreendedor são indispensáveis. Porém, sozinhas, não são suficientes, é recomendável que a empresa estabeleça valores, regras, mecanismos e procedimentos para orientar a atuação de seus funcionários e dirigentes, tanto internamente, quanto na relação com clientes e parceiros, com o objetivo de prevenir, detectar e sanar a ocorrência de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional e estrangeira.

## **5. Como fazer o Programa de Integridade da Empresa**

Como já mencionado, o Programa de Integridade contempla um conjunto de medidas de integridade (valores, regras, procedimentos), adotado por uma empresa com objetivo de evitar, detectar e interromper a ocorrência de irregularidades, fraudes e corrupção. Para que atinja seus objetivos, o programa de integridade deve ter determinadas medidas e observar certos parâmetros.

O Decreto 8.420, de 18 de março de 2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013), estabeleceu os parâmetros de integridade que devem ser considerados na avaliação das micro e pequenas empresas. Por sua vez, a Portaria Conjunta CGU-SMPE 2.279, de 9 de setembro de 2015, tratou de simplificar o entendimento desses parâmetros para os pequenos negócios.

No plano estadual, a Lei 4.730, de 27 de dezembro de 2018, dispõe sobre a instituição do programa de integridade nas empresas que contratarem com a administração pública do Estado do

Art. 1.º Fica estabelecida a exigência do Programa de Integridade às empresas que celebrarem contrato, consórcio, convênio, receberem concessão ou firmarem parceria público privada com a Administração Pública Direta, Indireta e Fundacional do Estado do Amazonas, cujos valores sejam superiores ao limite da modalidade de licitação por concorrência, sendo R\$ 3.300.000,00 (três milhões e trezentos mil reais), para obras e serviços de engenharia, e R\$ 1.430.000,00 (um milhão, quatrocentos e trinta mil reais), para compras e serviços, mesmo que na forma de pregão eletrônico, e o prazo do contrato seja igual ou superior a 180 (cento e oitenta) dias.

1.º Aplica-se o disposto nesta Lei às Sociedades Empresárias e às Sociedades Simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer Fundações, Associações de entidades ou pessoas, ou Sociedades Estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

2.º Os contratos celebrados anteriormente à edição desta Lei, que sofrerem alteração por meio de termo aditivo, termo de apostilamento, prorrogação, renovação contratual, revisão para recomposição de preços ou realinhamento e recuperação, não se limitando a estas, no valor acima de R\$ 3.300.000,00 (três milhões e trezentos mil reais) e prazo superior a 180 (cento e oitenta) dias, ficam submetidos aos termos desta Lei.

Art. 2.º A exigência da implantação do Programa de Integridade tem por objetivo:

I - proteger a administração pública estadual dos atos lesivos que resultem em prejuízos financeiros causados por irregularidades, desvios de ética e de conduta e fraudes contratuais;

II - garantir a execução dos contratos em conformidade com a lei e regulamentos pertinentes a cada atividade contratada;

III - reduzir os riscos inerentes aos contratos, provendo maior segurança e transparência na sua consecução;

IV - obter melhores desempenhos e garantir a qualidade nas relações contratuais.

Parágrafo único. A exigência de implantação do Programa de Integridade deverá ser informada no edital licitatório, com detalhamento de prazos e penalidades.

Art. 3.º O Programa de Integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, ou outra de qualquer natureza que a ela se assemelhe, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública do Estado do Amazonas.

Parágrafo único. O Programa de Integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, que, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, com vistas a garantir a sua efetividade.

Assim, a partir dos parâmetros estabelecidos por esses normativos, definem-se as medidas que devem ser adotadas pelas empresas para garantir a integridade de suas atividades. Nos termos do art.

42 do Decreto 8.420/2015, o programa de integridade é avaliado, quanto à sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

- I. comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II. padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- III. padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- IV. treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
- V. análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
- VI. registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- VII. controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;
- VIII. procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
- IX. independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;
- X. canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;
- XI. medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;
- XII. procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- XIII. diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- XIV. verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
- XV. monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013 ; e
- XVI. transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

§ 1º Na avaliação dos parâmetros de que trata este artigo, serão considerados o porte e especificidades da pessoa jurídica, tais como:

- I. a quantidade de funcionários, empregados e colaboradores;

- II. a complexidade da hierarquia interna e a quantidade de departamentos, diretorias ou setores;
- III. a utilização de agentes intermediários como consultores ou representantes comerciais;
- IV. o setor do mercado em que atua;
- V. os países em que atua, direta ou indiretamente;
- VI. o grau de interação com o setor público e a importância de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas operações;
- VII. a quantidade e a localização das pessoas jurídicas que integram o grupo econômico; e
- VIII. o fato de ser qualificada como microempresa ou empresa de pequeno porte.

§ 2º A efetividade do programa de integridade em relação ao ato lesivo objeto de apuração será considerada para fins da avaliação de que trata o **caput**.

§ 3º Na avaliação de microempresas e empresas de pequeno porte, serão reduzidas as formalidades dos parâmetros previstos neste artigo, não se exigindo, especificamente, os incisos III, V, IX, X, XIII, XIV e XV do **caput**.

## 6. Os cinco pilares do Programa de Integridade

O Manual da Controladoria Geral da União que trata do Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas define os cinco pilares para a implantação de um bom programa:

**1º: Comprometimento e apoio da alta direção** - O apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento de uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade.

**2º: Instância responsável pelo Programa de Integridade** - Qualquer que seja a instância responsável, ela deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa.

**3º: Análise de perfil e riscos** - A empresa deve conhecer seus processos e sua estrutura organizacional, identificar sua **área de atuação e principais parceiros de negócio, seu nível de interação com o setor público – nacional ou estrangeiro – e conseqüentemente** avaliar os riscos para o cometimento dos atos lesivos da Lei 12.846/2013.

**4º: Estruturação das regras e instrumentos** - Com base no conhecimento do perfil e riscos da empresa, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas ou *red flags*; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. Para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade, deve-se também elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa.

**5º: Estratégias de monitoramento contínuo** - É necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização. É preciso garantir também que o Programa de Integridade seja

parte da rotina da empresa e que atue de maneira integrada com outras áreas correlacionadas, tais como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro.

É indispensável que cada empresa faça sua autoanálise e conheça suas necessidades e especificidades para definir o Programa de Integridade que mais se adeque à sua realidade.

## **7. Detalhamento dos cinco pilares do Programa de Integridade**

### **7.1. Comprometimento e Apoio da Alta Direção**

O comprometimento da alta direção da empresa com a integridade nas relações público-privadas e, conseqüentemente, com o Programa de Integridade é a base para a criação de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros efetivamente prezem por uma conduta ética.

Um Programa sem respaldo da alta direção possui pouco ou nenhum valor prático, ou seja, os níveis hierárquicos mais elevados da empresa, ocupantes de cargos com alto poder de decisão em nível estratégico e, até mesmo, o conselho de administração, se houver, devem demonstrar por diversos modos seu compromisso com o Programa de Integridade.

A alta direção deve adotar várias medidas para demonstrar seu compromisso com a integridade, dentre elas, incluir a verificação da efetividade das ações de integridade como pauta permanente ou frequente das reuniões ou de encontros com gerentes e outros integrantes da média direção da empresa.

A destinação de recursos adequados para a implementação do Programa de Integridade é, sem dúvida, outro fator de grande importância para evidenciar o comprometimento da alta direção.

Os membros da alta direção devem ser exemplo de boa conduta, aderindo prontamente ao Programa de Integridade. Devem, ademais, declarar pública e ostensivamente a importância dos valores e das políticas que compõem o Programa, seja por intermédio de manifestações explícitas, internas ou públicas, ou de declarações escritas, tanto ao público interno quanto a terceiros, clientes e sociedade em geral.

A demonstração de comprometimento deve abranger a atuação da alta direção na supervisão e no acompanhamento, direto ou indireto, da aplicação do Programa. No caso de indícios de falta de efetividade das medidas de integridade, ou da ocorrência de irregularidades, a alta direção deve garantir meios para que sejam implementados os aprimoramentos necessários no Programa e adotadas as medidas corretivas cabíveis.

Caso os dirigentes tenham conhecimento sobre possíveis irregularidades e não adotem as providências cabíveis, ou se evitam intencionalmente tomar conhecimento de fatos que lhes criariam responsabilidades, torna-se evidente a falta de comprometimento real com o Programa de Integridade.

Além disso, a empresa deve assegurar que os ocupantes de cargos de média gerência tenham ciência do comprometimento da alta direção com o Programa, para que eles também apoiem a iniciativa. É essencial que esse nível gerencial considere os valores, regras, políticas e procedimentos de integridade em suas metas e orientações.

Caso contrário, ainda que haja o compromisso firme da alta direção, os funcionários podem sentir impelidos a burlar regras. Assim, é essencial garantir que os chefes sejam enfáticos quanto à não tolerância do cometimento de atos lesivos contra administração pública nacional e estrangeira e contrários aos princípios da empresa, ainda que isso signifique, em última instância, deixar de fazer

negócio.

A atuação e a postura dos administradores e dos donos devem servir de exemplo aos funcionários. Eles devem acreditar nas medidas de integridade e atuar diretamente em sua execução. Faz toda diferença o administrador conversar com seus funcionários sobre a importância do programa e defender, abertamente, sua necessidade, difundindo a ideia até mesmo para fornecedores e parceiros de negócio.

O comprometimento da alta direção poderá manifestar-se, entre outras, das seguintes maneiras:

- ✓ Viabilizar os recursos humanos e materiais para o planejamento e a execução das medidas de integridade. Lembre-se: muito pode ser feito com poucos recursos; o mais importante é acreditar na ideia e prover meios suficientes para concretizá-la;
- ✓ Elaborar, implementar e aplicar um código de ética ou conduta: é importante que a direção tenha o código de ética em sua mesa, que o utilizem frequentemente e que incentivem a utilização por toda a empresa;
- ✓ Incentivar e participar de treinamentos periódicos: é importante que a direção entenda os principais temas relacionados à integridade e esteja capacitada para tratá-los com seus funcionários. A participação em treinamentos também é uma forma da direção mostrar seu comprometimento e de incentivar a participação de seus funcionários, que deve ser registrada de alguma forma;
- ✓ Elogiar a postura ética e íntegra de funcionários: proprietários, donos e chefes precisam conversar regularmente com funcionários e equipes para incentivar e elogiar a conduta ética e para debater assuntos ligados ao tema. Conversar também é uma ótima forma de perceber como os problemas e os dilemas éticos são tratados no dia a dia da empresa. Uma ideia que pode ser útil é comentar sobre casos de desvios de conduta que estejam na mídia, mostrando como o funcionário deveria agir em situação semelhante para evitar a ocorrência de irregularidades;
- ✓ Deixar claro que a corrupção e a conduta antiética é prejudicial a todos e deve ser combatida: a alta direção deve servir de exemplo para todos os empregados e representantes, reforçando abertamente o caráter negativo da corrupção.

## **7. 2. Instância Responsável pelo Programa de Integridade**

Adotada a política de comprometimento com a ética e a integridade na empresa, os membros da alta direção devem adotar as medidas necessárias para definir uma instância interna responsável por desenvolver, aplicar e monitorar o Programa de Integridade. Para garantir que essa instância tenha as condições para colocar o Programa em prática, é importante a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos adequados.

Além de recursos, tal área deve possuir condições para coordenar seus esforços com as áreas diretamente responsáveis pela execução das atividades de divulgação, treinamento, funcionamento do canal de denúncias e outros procedimentos, de modo a garantir que as ações sejam de fato realizadas conforme as definições constantes do Programa.

Deve haver autonomia para tomar decisões e implementar as ações requeridas para seu correto funcionamento e ter autoridade para apontar mudanças necessárias. As correções sugeridas podem, em alguns casos, representar investimento financeiro, incremento de trabalho, mudança de rotinas ou treinamento adicional para diversas áreas da empresa. Não obstante, a alta direção deve apoiar aquelas correções capazes de mitigar riscos consideráveis, ainda que elas sejam vistas por alguns

setores da empresa como dispendiosas.

A instância deve, ainda, ter competência para garantir que indícios de irregularidades sejam apurados de forma efetiva, ainda que envolvam outros setores ou membros da alta direção. Também é vital que tenha a prerrogativa de, caso necessário, reportar-se diretamente ao nível hierárquico mais elevado da empresa.

Além disso, para assegurar a atuação independente das pessoas que trabalham na área de integridade ou temas correlatos, é importante que sejam previstos mecanismos de proteção contra punições arbitrárias decorrentes do exercício normal de suas atribuições.

### **7.3. Análise de Perfil e Riscos**

Um Programa de Integridade deve ser desenvolvido levando-se em consideração o porte e as especificidades da empresa, com base em informações como:

- ✓ setores do mercado em que atua no Brasil e no exterior;
- ✓ estrutura organizacional (hierarquia interna, processo decisório e as principais competências de conselhos, diretorias, departamentos ou setores);
- ✓ quantitativo de funcionários e demais colaboradores;
- ✓ nível de interação com a administração pública, considerando-se principalmente a relevância de processos de obtenção de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas atividades, o quantitativo e os valores de contratos celebrados com entidades e órgãos públicos, a frequência e a relevância da utilização de terceiros nas interações com o setor público;
- ✓ participações societárias que envolvam a pessoa jurídica na condição de controladora, controlada, coligada ou consorciada.

Além da análise do perfil da empresa, a estruturação de Programa de Integridade depende também de uma avaliação de riscos que leve em conta as características dos mercados onde a empresa atua (cultura local, nível de regulação estatal, histórico de corrupção). Essa avaliação deve considerar principalmente a probabilidade de ocorrência de fraudes e corrupção, inclusive ligadas a licitações e contratos, e o impacto desses atos lesivos nas operações da empresa. Com base nos riscos identificados, serão desenvolvidas as regras, políticas e procedimentos para prevenir, detectar e remediar a ocorrência dos atos indesejados.

É importante que o processo de mapeamento de riscos seja periódico, a fim de identificar eventuais novos riscos, sejam eles decorrentes de alteração das leis vigentes ou da edição de novas regulamentações, ou de mudanças internas na própria empresa, como ingresso em novos mercados, áreas de negócios ou abertura de filiais, por exemplo.

Para a elaboração da análise de risco, sugere-se o seguinte roteiro (Fonte: Manual da Controladoria Geral da União que trata do Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas):

- a. Comece analisando áreas que já apresentaram problemas anteriormente. Sua empresa já teve problemas com corrupção? Entrega ou oferecimento de propina? Solicitação de presentes? Condutas impróprias de funcionários? Já precisou pagar multas após fiscalizações por parte da administração pública (federal, estadual ou municipal)?

- b. Após identificar o que já aconteceu de errado, tente identificar todas as situações, reais ou prováveis, de contato com servidores públicos ou de envolvimento com a administração pública. As seguintes perguntas podem ajudar: o dia a dia de minha empresa envolve idas a juntas comerciais, cartórios, secretarias ou qualquer outro órgão público? Participo de licitação e/ou tenho contratos com a administração pública? Atuo em setores regulados por agências governamentais, como, por exemplo, Agência Nacional de Petróleo (ANP), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) etc.? A receita de minha empresa tem grande dependência do capital público? Estou sujeito a fiscalizações frequentes por parte das autoridades tributárias?
- c. Após identificar problemas anteriores e situações de contato com servidores públicos, tente imaginar cenários ou práticas que podem representar um aumento de risco para a empresa. As seguintes perguntas podem ajudar: o setor em que minha empresa atua é reconhecido como sendo um setor em que propinas são pagas e solicitadas (por exemplo, construção civil e importação e exportação)? Minha empresa busca referências ou faz levantamentos e pesquisas quando da contratação de novos funcionários, ou antes de celebrar novas parcerias? Sei quais são os principais valores de minha empresa e sei que determinadas condutas são proibidas por lei? Minha empresa possui controles internos que possibilitam verificar se as operações (de pagamento, baixa de estoque, autorizações etc.) estão sendo feitas de forma correta? Existe abertura para que funcionários façam denúncias ou reclamações?
- d. Realize reuniões com seus funcionários. Talvez alguém possa saber de algo que você não tenha identificado. Lembre-se que envolver todos na criação de um programa de integridade ajuda a fazer com que seus funcionários abracem a ideia!
- e. Uma vez identificadas, liste todos as situações de riscos. Essa parte é primordial: analise com calma tudo o que foi identificado. É importante saber como as coisas erradas aconteceram e podem acontecer: quais as situações mais favoráveis, qual o período do dia, em que área da empresa, em quais tipos de contrato, quais os valores envolvidos etc. Visualize os riscos se concretizando. Aprenda com o que já ocorreu e use sua imaginação!
- f. Agora pense no seguinte: qual a probabilidade de determinado risco se concretizar? É alta, média ou baixa? Pode acontecer mais ou menos vezes? Nessa parte você irá priorizar os riscos. Riscos com alta probabilidade de acontecer e impacto na empresa merecem atenção especial quando da criação do programa de integridade!
- g. Pois bem, uma vez identificados, analisados e priorizados os riscos, comece a criar seu programa de integridade.

Ademais, a empresa deve estar atenta a situações que possam facilitar ou camuflar o oferecimento de vantagem indevida a agente público, ou contribuir para a ocorrência de fraudes em licitações e contratos.

A seguir apresentam-se algumas situações de risco, especialmente com relação às previsões da Lei Anticorrupção:

**Participação em licitações** - A participação em licitações e a execução de contratos administrativos são situações que apresentam risco significativo de ocorrência de fraudes e corrupção. O artigo 5º da Lei 12.846/2013 traz diversos atos lesivos à administração pública que dizem respeito especificamente a esses pontos, como frustrar ou fraudar o caráter competitivo, obter vantagens ou benefício indevido em contratos administrativos, afastar licitante por meio de fraude, dentre outros.

Art. 5º da Lei 12.846/2013:

“Constituem atos lesivos à administração pública (...):

(...)

**IV - no tocante a licitações e contratos:**

- a) Frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
- b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
- c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
- d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
- e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
- f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
- g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;”

**Obtenção de licenças, autorizações e permissões** - Ao pleitear a obtenção de licenças, autorizações e permissões, funcionários ou terceiros podem ser levados pelo impulso de oferecer vantagens indevidas a agentes públicos, ou mesmo de atender a solicitações desses agentes, com o intuito de beneficiar a empresa.

**Contato com agente público ao submeter-se a fiscalização** - O contato com agentes públicos nessa situação pode levar funcionários ou terceiros a oferecer vantagens indevidas, ou ceder a solicitações, com o intuito de influenciar o resultado da fiscalização.

**Contratação de agentes públicos** - Ao contratar agentes públicos, a empresa deve ter especial diligência para verificar se a escolha foi feita em razão do acúmulo de conhecimento do agente público e com o intuito de prover aconselhamento técnico às decisões da empresa. Caso contrário pode haver a impressão de que a contratação tem como objetivo possibilitar um acesso facilitado a órgãos ou autoridades ou obter informação privilegiada. Procedimentos adicionais podem ser estipulados para verificar se a remuneração estabelecida está condizente com a qualidade e a relevância do serviço prestado pelo agente público, de forma a evitar que algum pagamento indevido esteja sendo dissimulado como prestação de serviço. Além disso, a contratação de pessoas ligadas a agentes públicos (familiares, sócios, etc.) pode acobertar o pagamento de uma vantagem indevida.

**Contratação de ex-agentes públicos** - Na eventual contratação de ex-agente público, a empresa deve verificar se ele não está obrigado a cumprir um período de afastamento do setor em que atuava quando era servidor ou empregado público (quarentena). Procedimentos adicionais podem ser estipulados para verificar se a remuneração estabelecida está condizente com a qualidade e a relevância do serviço prestado, de forma a evitar que uma promessa anterior de vantagem indevida – feita enquanto o agente estava em exercício – esteja sendo dissimulada como prestação de serviço.

**Oferecimento de hospitalidades, brindes e presentes a agentes públicos** – O oferecimento de cortesias a agente público ou pessoas a ele relacionadas pode ser caracterizado como pagamento de vantagem indevida.

**Estabelecimento de metas inatingíveis e outras formas de pressão** - A pressão para atingimento de metas irreais, como para o fechamento de contratos, pode levar funcionários a praticar irregularidades, em desrespeito a princípios e políticas da empresa, relacionados à integridade. O monitoramento da política de metas da empresa é importante para que não seja transmitida a orientação de se fechar negócio a todo custo, em detrimento da manutenção de uma conduta ética.

**Oferecimento de patrocínios e doações** - A distribuição de patrocínios e doações pode servir como meio para camuflar o pagamento de vantagem indevida a agente público. Por isso, é essencial que a empresa conheça as instituições e pessoas que recebem esses benefícios, esteja atenta para seus eventuais vínculos com agentes públicos e acompanhe com muita atenção o resultado dessas práticas.

**Contratação de terceiros** - A utilização de terceiros nas relações entre a empresa e o setor público é fonte de grande risco para sua integridade, pois eles representam o interesse da empresa, ainda que não façam parte dos seus quadros ou não estejam diretamente subordinados a ela. De acordo com a Lei 12.846/2013, as empresas podem ser responsabilizadas por todos os atos lesivos praticados em seu interesse. Desta forma, contínuo monitoramento deve ser voltado para o controle das ações daqueles que podem praticar atos em benefício ou interesse da empresa, pouco importando a natureza de seu vínculo.

**Fusões, aquisições e reestruturações societárias** - As fusões, aquisições e reestruturações societárias podem representar situações de risco, pois há possibilidade de a empresa herdar passivos de atos ilícitos praticados anteriormente à operação. Dessa forma, é importante que a empresa que não contribuiu para a ocorrência desses ilícitos esteja atenta a esse risco e adote bons procedimentos de verificação prévia.

## **7. 4. Estruturação das regras e instrumentos**

### **7. 4. 1. Padrões de ética e de conduta**

Os padrões de ética e de conduta representam o comportamento esperado de todos os funcionários e dirigentes da empresa. É conveniente que tais padrões sejam reunidos em documento único, geralmente denominado **código de ética** ou **de conduta**.

Toda empresa deve reconhecer e promover valores, comportamentos, condutas e posturas que considere importantes para garantir a integridade no exercício de suas atividades. O documento que relaciona tais valores e condutas desejáveis é conhecido como **código de ética**.

O código de ética deve ser uma fonte de consulta para funcionários e para a alta direção sobre como agir e como decidir quando à integridade da empresa estiver em questão, contribuindo na construção da cultura de trabalho e de negócios dentro da empresa.

Além dos valores adotados pela empresa, o código de ética deve tratar de regras de relacionamento com o setor público, especialmente se a empresa participar de licitações e possuir contratos com a administração pública. Também costumam ser incluídas no código de ética as medidas disciplinares, como advertência, suspensão e demissão, que podem ser aplicadas aos funcionários em caso de descumprimento de leis e normas éticas da empresa.

O conteúdo do código abrange, de forma geral, os valores da organização e as principais regras

e políticas adotadas pela empresa. Para fins de atendimento aos requisitos da Lei 12.846/2013, espera-se que o código de ética ou de conduta:

- a) explicita 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 sobre atos de prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, nacional ou estrangeiro, ou a pessoa a ele relacionada; à prática de fraudes em licitações e contratos com o governo, nacional ou estrangeiro; ao oferecimento de vantagem indevida a licitante concorrente; ao embaraço à ação de autoridades fiscalizatórias;
- 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 denunciadores e os mecanismos para protegê-los;
- f) contenha previsão de medidas disciplinares para casos de transgressões às normas e às políticas da empresa.

O **código de ética** deve ser escrito de forma clara e concisa, ter linguagem de fácil compreensão e ser aplicado aos diversos públicos da empresa. Deve ser, sobretudo, fonte de consulta para o público interno e, se for o caso, para parceiros de negócio da empresa, sobre como agir, decidir e em que bases apoiar decisões, sempre que a integridade nos negócios estiver em questão.

Para isso, é importante que o documento seja atualizado periodicamente, de acordo com as novas necessidades da empresa, em decorrência de mudanças legais ou regulatórias, institucionais ou de áreas de negócios. Contudo, vale ressaltar que um código de ética é algo muito particular; deve refletir diretamente as necessidades e as especificidades de cada empresa e trazer os valores e os princípios que aquela empresa específica adota.

#### **7.4.2. Regras, Políticas e procedimentos para mitigar os riscos**

As regras, políticas e procedimentos para prevenir e detectar a ocorrência de irregularidades, com fundamento nos riscos identificados, devem ser coordenados entre si e ser de fácil compreensão e aplicação na rotina de trabalho da empresa. As políticas devem especificar, por exemplo, seus objetivos, procedimentos, público-alvo, periodicidade, unidades responsáveis e formas de monitoramento.

Apresentam-se alguns exemplos de políticas de mitigação dos riscos mencionados neste Manual, ressaltando-se, como dito anteriormente, que cada empresa deve levar em consideração seu perfil e riscos ao implementá-las:

**Política de relacionamento com o setor público** – Deve ser estabelecida uma política clara e efetiva sobre relacionamento com o setor público que possa mitigar riscos relacionados à participação em licitações e contratos administrativos; ao pagamento de tributos; à obtenção de licenças, autorizações e permissões; a situações de fiscalização ou regulação; à contratação de atuais e ex-agentes públicos, entre outros. No entanto, deve-se ter cautela para não se criarem excessivos níveis de aprovação, de modo que a responsabilidade fique pulverizada e não seja possível apontar responsáveis por eventuais irregularidades.

**Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes a agente público nacional ou estrangeiro** - A empresa deve se atentar que geralmente há regras sobre o valor de brindes que agentes públicos podem receber. De modo geral, essas práticas são formas legítimas para a empresa promover seu trabalho, divulgar seu nome e sua marca e apresentar seus produtos e serviços ao mercado externo. No entanto, devem-se adotar cuidados específicos para que o convite realizado ou o brinde ofertado não sejam considerados atos ilícitos que resultem na imposição de multas e outras sanções. É fundamental que a empresa crie uma política interna sobre o oferecimento e o pagamento de brindes, presentes e hospitalidades e estabeleça de imediato o que é aceitável e o que nunca é aceitável.

**Política relativa a registros e controles contábeis** - O estabelecimento de procedimentos rígidos para o registro contábil é essencial para identificação de impropriedades. Para fins da Lei 12.846/2013, o que se espera nos casos de registros que envolvam situações de risco à integridade é a empresa impor regras de controle que garantam que os registros contábeis sejam mais detalhados, ou seja, analíticos e com histórico elaborado. É importante que os registros sejam confiáveis, de forma que permitam o monitoramento das despesas e das receitas, facilitando a detecção de ilícitos. A identificação de características atípicas de transações ou mudanças nos padrões de receita (elevação acentuada e não prevista de contratos públicos em uma região, por exemplo) ou nos padrões de despesa (contratação de serviços por valor superior ao de mercado ou redução acentuada do valor pago por determinado tributo, por exemplo) podem indicar que algo errado está acontecendo. É recomendável que grandes empresas, devido à quantidade e complexidade de seus processos, promovam auditoria externa independente de seus registros contábeis.

**Política de contratação de terceiros** - Para diminuir as chances de que a empresa se envolva em casos de corrupção ou fraude em licitações e contratos, em função da atuação de terceiros, é importante que adote verificações apropriadas para contratação e supervisão de fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados, entre outros, principalmente em situações de elevado risco à integridade. Ainda que a contratação de terceiros não tenha como objetivo imediato intermediar o relacionamento com a administração pública, tal fato pode acontecer durante a execução do contrato, gerando riscos para a empresa. Antes de realizar a contratação de terceiros, é recomendável averiguar se a pessoa física ou jurídica possui histórico de envolvimento em atos lesivos contra a administração pública. Caso seja pessoa jurídica, é aconselhável ainda verificar se possui Programa de Integridade que diminua o risco de ocorrência de irregularidades e que esteja de acordo com os princípios éticos da contratante.

**Política sobre fusões, aquisições e reestruturações societárias** - Para prevenir a responsabilização por atos lesivos praticados por outra empresa com a qual esteja envolvida em decorrência de processos de fusões, aquisições ou reestruturações societárias, convém adotar medidas de modo a verificar se a outra empresa esteve ou está implicada em atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, e se ela possui vulnerabilidades que acarretam riscos à integridade.

**Política sobre patrocínios e doações** - Uma empresa comprometida com a integridade nos negócios deve estar atenta para o histórico daqueles que receberão seus financiamentos, patrocínios ou doações, para evitar possíveis associações de sua imagem com fraudes ou corrupção. Nos casos em que a doação ou patrocínio tenham elevado perfil de risco, é importante que a empresa crie mecanismos para verificar se os valores estão sendo utilizados para os fins lícitos aos quais foram inicialmente destinados. Independente do perfil de risco, a empresa pode adotar cláusulas contratuais que imponham o comprometimento com a correta aplicação dos recursos. Pode ser prevista, também, a aplicação de sanções no caso de descumprimento dos compromissos firmados. Ademais, é sempre importante verificar se a instituição beneficiária é relacionada com um agente público, uma vez que a

doação ou patrocínio pode estar sendo utilizada para ocultar um pagamento de vantagem indevida.

### **7.4.3. Comunicação e Treinamento**

A empresa deve investir em comunicação e treinamento para a efetividade do Programa de Integridade. Os valores e as linhas gerais sobre as principais políticas de integridade adotadas pela empresa, geralmente externalizados no código de ética ou conduta, devem estar acessíveis a todos os interessados e ser amplamente divulgados. Dirigentes, funcionários, e até mesmo, em casos apropriados, terceiros responsáveis pela aplicação das políticas, devem ser devidamente treinados.

É importante que o código de ética ou conduta e os demais documentos que tratam sobre integridade nos negócios estejam disponíveis em locais de fácil acesso a todos, como a internet ou rede interna da empresa. Considerando que, em razão da natureza do trabalho, parte dos funcionários pode não ter acesso a computadores, a empresa deve providenciar estratégias alternativas e eficazes de divulgação, como disponibilização de cópias impressas ou fixação em locais visíveis a todos.

Os documentos devem estar escritos de forma compreensível para todo o público-alvo. As orientações devem ser transmitidas de forma clara e precisa, sem mensagens dúbias. Ainda, caso a empresa possua sede em países estrangeiros, é necessário que ao menos parte dos documentos seja disponibilizada na língua local, principalmente aqueles que estão relacionados aos riscos identificados naquela localidade.

A divulgação pode ser feita por intermédio de jornais internos, cartazes, e-mail e notícias na rede corporativa. É importante que os funcionários saibam da existência de canais de denúncia, de políticas de proteção a denunciantes e que tenham consciência sobre a possibilidade de reportar casos suspeitos. Para garantir a ciência de todos sobre o código de ética e as políticas de integridade, a empresa pode, por exemplo, solicitar que funcionários assinem documento atestando conhecimento.

A empresa deve também ter um plano de capacitação com o objetivo de treinar as pessoas sobre o conteúdo e os aspectos práticos das orientações e das políticas de integridade. As regras não terão efetividade se as pessoas não souberem como e quando aplicá-las. É necessário que todos, no âmbito da empresa, recebam treinamentos sobre valores e orientações gerais do Programa de Integridade.

Com relação às políticas específicas, tais como as normas para prevenir atos lesivos em licitações e contratos ou regras de controle em registros contábeis, a empresa pode oferecer treinamentos específicos, direcionados especialmente para aquelas pessoas que atuam diretamente nessas atividades.

É muito importante manter os registros dos treinamentos realizados, com a informação de todos que foram treinados e em que temas, pois isso poderá ser necessário para a empresa comprovar seus esforços de implementação do programa de integridade e garantir a periodicidade das capacitações, para treinar os funcionários novos e manter atualizados os funcionários já treinados.

### **7.4.4. Canais de Denúncias**

Uma empresa com um Programa de Integridade bem estruturado deve contar com canais que permitam o recebimento de denúncias, aumentando assim a possibilidade de ciência sobre as irregularidades.

O programa de integridade é capaz de prevenir irregularidades, mas é impossível evitar completamente que algo de errado ocorra. E, nesses casos, será de interesse da empresa saber o que aconteceu e quem é o responsável; assim, um canal de denúncia pode colaborar. Este canal pode ser um telefone, um e-mail ou simplesmente uma caixa de sugestões, de reclamações e de denúncias. É

---

importante que exista um meio para que os funcionários e as pessoas de fora da empresa (clientes, fornecedores etc.) possam denunciar a existência de uma irregularidade, de preferência com garantia do anonimato.

A empresa deve avaliar a necessidade de adotar diferentes meios para que possa receber denúncias, como urnas, telefone ou internet. Em empresas com funcionários que não tenham 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 denúncias sejam acessíveis a terceiros e ao público externo.

Para garantir a efetividade de seus canais, é necessário que a empresa tenha políticas que garantam a proteção ao denunciante de boa-fé como, por exemplo, o recebimento de denúncias anônimas e a proibição de retaliação de denunciantes.

A empresa pode também prever regras de confidencialidade, para proteger aqueles que, apesar de se identificarem à empresa, não queiram ser conhecidos publicamente.

#### **7. 4. 5. Medidas Disciplinares**

É importante prever a aplicação de medidas disciplinares em decorrência da violação de regras de integridade, com vistas a garantir a seriedade do Programa. A empresa deve ter normas escritas que especifiquem quais são as medidas disciplinares previstas e os casos em que se aplicam. É necessário esclarecer também quais são os procedimentos adotados e que área possui a atribuição de apuração dos fatos e das responsabilidades.

Normas disciplinares devem prever qual é a área ou pessoa responsável por decidir pela aplicação de sanções e descrever procedimentos formais a serem seguidos. As punições previstas devem ser proporcionais ao tipo de violação e ao nível de responsabilidade dos envolvidos. Deve existir também possibilidade de adoção de medidas cautelares, como o afastamento preventivo de dirigentes e funcionários que possam atrapalhar ou influenciar o adequado transcurso da apuração da denúncia.

A empresa deve instituir medidas e procedimentos disciplinares apropriados para apurar e reprimir a prática de irregularidades. São exemplos de punições que podem ser adotadas: advertência, suspensão e demissão.

A cultura de impunidade é maléfica para um programa de integridade. Desta forma, a aplicação rápida e eficaz de uma punição reconhecidamente merecida em uma pequena empresa que possua poucos funcionários e departamentos gerará um exemplo positivo que alcançará rapidamente toda a organização.

Alguns elementos devem ser considerados na estruturação das medidas disciplinares:

**Definir diferentes punições para diferentes irregularidades:** praticar um ato em uma licitação sem autorização de um superior pode acarretar em uma punição de suspensão; o oferecimento de propina, por sua vez, pode resultar em demissão; outras irregularidades podem resultar em uma advertência formal, multas em dinheiro, perda de um cargo na empresa ou não promoção para cargo superior, diminuição de autonomia etc.

Uma vez definidas as punições e as irregularidades, deve-se estabelecer o procedimento de apuração e o próprio processo disciplinar. Por exemplo: avisar o funcionário, dar um prazo para que ele se defenda, decidir pela aplicação da punição etc.

As punições, as irregularidades e o procedimento de apuração e de aplicação das punições devem estar formalizados, redigidos em papel ou meio eletrônico.

**Dar publicidade às medidas disciplinares:** todos da empresa devem saber o que pode acontecer caso façam algo de errado. Assim, devem ser incluídas medidas e procedimentos disciplinares em todos os treinamentos. As punições devem ser aplicadas de forma rápida e efetiva.

Ao contratar novos funcionários, verificar os históricos e informar, no momento da contratação, quais são as condutas éticas da empresa e quais violações são passíveis de punições. Incluir cláusula de ciência das condutas éticas da empresa nos contratos de trabalho dos funcionários.

#### **7.4.6. Ações de Remediação**

A detecção de indícios da ocorrência de atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, deve levar a empresa a iniciar uma investigação interna, que servirá como base para que sejam tomadas as providências cabíveis. Normas internas devem tratar de aspectos procedimentais a serem adotados nas investigações como: prazos, responsáveis pela apuração das denúncias, identificação da instância ou da autoridade para a qual os resultados das investigações deverão ser reportados.

A empresa pode tomar ciência da ocorrência de atos lesivos de várias formas, por denúncias, resultados de monitoramento, investigações interna, constatações em auditorias, dentre outros.

Se a investigação confirmar a ocorrência de ato lesivo envolvendo a empresa, devem ser tomadas providências para assegurar a imediata interrupção das irregularidades, providenciar soluções e reparar efeitos causados. A empresa pode, por exemplo, aprimorar o programa, de forma a evitar a reincidência do problema e a ocorrência de novas falhas. Pode, ainda, aplicar sanções disciplinares aos envolvidos. É interessante que a adoção dessas medidas seja divulgada para funcionários e terceiros, a fim de reforçar publicamente a não tolerância da empresa com a prática de ilícitos.

A empresa deve também utilizar os dados obtidos na investigação interna para subsidiar uma cooperação efetiva com a administração pública. A comunicação às autoridades competentes sobre a ocorrência do ato lesivo, o fornecimento de informações e o esclarecimento de dúvidas podem beneficiar a empresa em eventual processo administrativo de responsabilização.

É desejável, portanto, que a empresa identifique previamente os órgãos 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 subsidiar a decisão de cooperar com investigações em curso em órgãos governamentais.

A empresa pode, ainda, prever a realização de investigações independentes, com a intenção 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 empresa, pode ser necessário ampliar o escopo para verificar se as práticas ilícitas foram replicadas em outras situações.

#### **7.5. Estratégias de Monitoramento Contínuo**

A empresa deve elaborar um plano de monitoramento para verificar a efetiva implementação do Programa de Integridade e possibilitar a identificação de pontos falhos que possam ensejar correções e aprimoramentos. Um monitoramento contínuo do Programa também permite que a empresa responda tempestivamente a quaisquer riscos novos que tenham surgido.

O monitoramento pode ser feito mediante a coleta e análise de informações de diversas fontes, tais como: relatórios regulares sobre as rotinas do Programa de Integridade ou sobre investigações relacionadas; tendências verificadas nas reclamações dos clientes da empresa; informações obtidas do canal de denúncias; relatórios de agências governamentais reguladoras ou fiscalizadoras.

Além da análise de informações existentes, a empresa pode, por exemplo, testar por meio de entrevistas se os funcionários estão cientes sobre os valores e políticas da empresa, se seguem os procedimentos estipulados e se os treinamentos têm trazido resultados práticos.

Caso seja identificado o não cumprimento de regras ou a existência de falhas que estejam dificultando o alcance dos resultados esperados, a empresa deve tomar providências para sanar os problemas encontrados.

Dependendo de suas características, além do monitoramento cotidiano, a empresa pode submeter suas políticas e medidas de integridade a um processo de auditoria, a fim de assegurar que as medidas estabelecidas sejam efetivas e estejam de acordo com as necessidades e as particularidades da empresa.

## **8. Pequenos Negócios e o Programa de Integridade**

Integridade independe do tamanho da empresa e do ramo de atuação. Adotar uma postura correta é um dever de cada cidadão, empresa ou instituição. Ter valores e preocupar-se em combater e prevenir a ocorrência de irregularidades não depende da quantidade de funcionários ou de estar atuando em outros países; ter integridade é um compromisso com você, com a empresa e com a sociedade. Elaborar e implementar um programa de integridade é muito mais simples do que parece, além dos inúmeros benefícios para o negócio.

## **9. Benefícios da Adoção de um Programa de Integridade**

Além de cumprir com a sua função social e contribuir para o desenvolvimento da sociedade, a empresa será diretamente beneficiada, ao atrair clientes, funcionários, fornecedores e parceiros que adotam a mesma postura. Empresas que reconhecidamente abraçam a integridade em seus negócios irão procurar parceiros semelhantes.

Cresce o movimento de empresas que buscam adotar medidas de integridade em seus negócios. Essa tendência deve-se a uma série de razões, mas tem uma em especial: vários países, inclusive o Brasil, estão criando leis que responsabilizam empresas, incluindo pequenos negócios, em caso de cometimento de atos lesivos contra o setor público como, por exemplo, fraudar um processo licitatório ou oferecer propina. Estas leis estabelecem punições inclusive para irregularidades praticadas por empresas parceiras em outros países.

O receio de serem responsabilizadas faz com que grandes empresas multinacionais preocupem-se cada vez mais com as empresas locais com as quais fazem negócios e prefiram contratar parceiros que adotem medidas de integridade. Assim, uma empresa correta e que possua medidas de integridade terá mais chances de ser escolhida, representando um diferencial. Portanto, a adoção de tal postura significa um avanço da empresa em relação as demais.

Toda empresa que se dispõe a adotar medidas de integridade amplia o conhecimento sobre os seus negócios e o mercado em que atua, o que é uma grande vantagem em relação aos concorrentes. Este conhecimento favorece a inovação, otimiza a aplicação de recursos financeiros, amplia os resultados da empresa e facilita a seleção e a manutenção de funcionários com os mesmos valores de integridade aplicados na organização. Além disso, as medidas de integridade, quando implementadas corretamente,

geram uma proteção para a empresa, evitando a ocorrência de fraudes e de irregularidades por parte de funcionários e de parceiros.

São benefícios decorrentes da adoção de um programa de integridade: maior conhecimento sobre o negócio e o mercado em que a empresa atua; melhor aplicação de recursos financeiros; menor probabilidade da ocorrência de fraudes e de irregularidades; maiores chances de contratação; redução de penalidades, caso a empresa seja responsabilizada com base na Lei Anticorrupção.

## **10. Penalidades**

A penalização de empresas é, de certa forma, uma novidade no ordenamento jurídico brasileiro. Em agosto de 2013, foi aprovada a Lei 12.846, com vigência a partir de 29 de janeiro de 2014, o que representa uma importante ferramenta no combate à corrupção e à promoção de medidas de integridade, especialmente por encorajar empresas a adotarem mecanismos para evitar a ocorrência de problemas e desenvolver uma cultura de integridade nos negócios. No mesmo sentido, também está em vigor a Lei estadual 4.730, de 27 de dezembro de 2018.

Tais dispositivos legais preveem a responsabilização objetiva - administrativa e civil - de empresas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

O processo administrativo é conduzido pelo órgão da administração que sofreu o dano, e pode resultar em multa ou publicação de sentença que condena a empresa. Já o processo civil é conduzido por um promotor, perante um juiz, e poderá resultar na aplicação de perda de bens, na suspensão das atividades, no fechamento da empresa e na proibição de receber incentivos por parte do governo. As penalidades são severas e o risco é grande.

Diante disso, todas as empresas deverão ter muito cuidado e estar sempre atentas ao que seus funcionários, representantes, parceiros ou qualquer outra pessoa fazem em seu nome. Se algum deles, por exemplo, oferecer um pagamento indevido a um agente público, a empresa poderá ser diretamente responsabilizada.

A melhor forma de se prevenir é adotar um programa de integridade, pois, além de reduzir a possibilidade de que irregularidades ocorram, também atenuam as sanções na eventualidade de a empresa ser responsabilizada. Isso porque a Lei Anticorrupção lista elementos que devem ser considerados no momento de aplicação de sanções. Alguns elementos aumentam as sanções, enquanto outros as diminuem. A existência de um programa de integridade que atenda às necessidades da empresa irá reduzir as penalidades.

---

## Conclusão

É fundamental ressaltar que as diretrizes apresentadas neste Roteiro abordam elementos básicos de um Programa de Integridade, devendo cada empresa observar as necessidades de adaptação às suas características específicas. Um Programa cujas medidas não sejam personalizadas de acordo com as especificidades da empresa tende a ser ineficaz e poderá ser considerado inexistente em um processo de responsabilização.

Além disso, cabe salientar que os cinco pilares detalhados ao longo deste documento não apresentam resultados satisfatórios quando vistos e aplicados isoladamente, ou seja, eles devem funcionar de forma conjunta e sistêmica, possibilitando o aperfeiçoamento contínuo do Programa de Integridade da empresa.

O Programa de Integridade deve ser entendido como uma estrutura orgânica, que somente funcionará caso exista harmonia e conexão entre seus pilares. O monitoramento contínuo, por exemplo, pode indicar a necessidade de revisão de algumas regras e instrumentos; o mesmo ocorrendo no caso de mudança no cenário de riscos da empresa.

O comprometimento da alta administração e a autonomia da instância responsável pelo Programa, por outro lado, são fatores determinantes para a implementação das regras e instrumentos estabelecidos, em especial daqueles relacionados à aplicação de penalidades e remediação de irregularidades.

A avaliação do Programa de Integridade da empresa poderá ser utilizada tanto para aplicação das sanções – como fator de redução da multa – quanto para a celebração de acordo de leniência. Nesse último caso, o compromisso de adotar, aplicar ou aperfeiçoar o Programa de Integridade será de adoção obrigatória pela empresa para suas operações futuras.

As punições e exigências estabelecidas na Lei Anticorrupção trouxeram à tona importantes reflexões sobre o papel das empresas na luta contra a corrupção. Entretanto, mais do que evitar possíveis penalidades, as empresas devem perceber que investir em integridade é bom para o próprio negócio, independentemente de qualquer tipo de responsabilização.

Cada vez mais o mercado vem valorizando empresas comprometidas com a integridade, que passam a ter uma vantagem competitiva diante dos concorrentes e critérios diferenciais na obtenção de investimentos, créditos ou financiamentos. Pensar em um ambiente de negócios íntegro possibilita evoluir para um mercado em que características éticas das empresas tornam-se um diferencial no mundo corporativo.

---

## Referências Bibliográficas

AMAZONAS. Lei 4.730 de 27 de dezembro de 2018. Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas. Disponível em [https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2018/10303/lei\\_4730.pdf](https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2018/10303/lei_4730.pdf)

BRASIL. Controladoria Geral da União. Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>

BRASIL. Controladoria Geral da União. Integridade para Pequenos Negócios - Construa o país que desejamos a partir da sua empresa. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/pequenos-negocios.pdf>

BRASIL. Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm).

BRASIL. Lei 8.420, de 18 de março de 2015. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm).

BRASIL. Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial de combate a fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste (Coestado), Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2ª Edição, 2018. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-de-combate-a-fraude-e-corruptao.htm>

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. Compliance nas contratações públicas: exigência e critérios normativos . Belo Horizonte: Fórum, 2019.

**Controladoria-Geral  
do Estado**



**AMAZONAS**  
GOVERNO DO ESTADO