



# PROGRAMA DE INTEGRIDADE

DIRETRIZES PARA  
EMPRESAS PRIVADAS

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***

Secretária de Transparência e Prevenção da Corrupção

## **Equipe Técnica:**

Diretoria de Promoção da Integridade, Acordos e Cooperação Internacional

Brasília, setembro de 2015.



O conteúdo desta publicação tem por objetivo esclarecer o conceito de Programa de Integridade em consonância com a Lei nº 12.846/2013 e suas regulamentações e apresentar diretrizes que possam auxiliar as empresas a construir ou aperfeiçoar Programa dessa natureza. O documento é eminentemente orientativo e não possui, portanto, caráter normativo ou vinculante. As diretrizes descritas não criam direitos ou garantias, sejam eles relacionados a eventual análise de Programa de Integridade em processo de responsabilização com base na Lei nº 12.846/2013 ou a qualquer outro processo ou procedimento nas esferas administrativa ou judicial.

# Sumário

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO                                                                                                       | 5  |
| Programa de Integridade: visão geral                                                                             | 6  |
| Os cinco pilares do Programa de Integridade                                                                      | 6  |
| 1. Comprometimento e apoio da alta direção                                                                       | 8  |
| 2. Instância responsável pelo Programa de Integridade                                                            | 9  |
| 3. Análise de perfil e riscos                                                                                    | 10 |
| 4. Estruturação das regras e instrumentos                                                                        | 14 |
| 4.1. Padrões de ética e de conduta                                                                               | 14 |
| 4.2. Regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos                                                    | 15 |
| Política de relacionamento com o setor público                                                                   | 15 |
| Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes a agente público nacional ou estrangeiro | 16 |
| Política relativa a registros e controles contábeis                                                              | 17 |
| Política de contratação de terceiros                                                                             | 18 |
| Política sobre fusões, aquisições e reestruturações societárias                                                  | 19 |
| Política sobre patrocínios e doações                                                                             | 19 |
| 4.3. Comunicação e Treinamento                                                                                   | 20 |
| Comunicação                                                                                                      | 20 |
| Treinamento                                                                                                      | 20 |
| 4.4. Canais de denúncias                                                                                         | 21 |
| 4.5. Medidas disciplinares                                                                                       | 22 |
| 4.6. Ações de remediação                                                                                         | 22 |
| 5. Estratégias de monitoramento contínuo                                                                         | 23 |
| Conclusão                                                                                                        | 25 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS                                                                                       | 27 |

# INTRODUÇÃO

A corrupção é um mal que afeta todos. Governos, cidadãos e empresas sofrem diariamente os seus efeitos. 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 nº 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. A aprovação da Lei despertou grande interesse e atenção sobre o tema do combate à corrupção e tem motivado intensas discussões no setor empresarial brasileiro, sobretudo diante da preocupação das empresas quanto à possibilidade de arcar com sanções severas no âmbito de um processo administrativo de responsabilização.

Para além do seu caráter punitivo, a referida Lei também atribui especial relevância às medidas anticorrupção adotadas por uma empresa, que 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.

O objetivo deste documento é esclarecer o conceito de Programa de Integridade, em consonância com a Lei nº 12.846/2013 e sua regulamentação pelo Decreto nº 8.420/2015, de 18 de março de 2015. Apresentam-se também diretrizes que possam auxiliar as empresas a construir ou aperfeiçoar políticas e instrumentos destinados à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à administração pública, tais como suborno de agentes públicos nacionais ou estrangeiros, fraude em processos licitatórios ou embaraço às atividades de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos.

A parte inicial apresenta 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. Em seguida cada um deles será abordado mais detalhadamente, com foco em pontos importantes que devem ser considerados pelas empresas, seja para a elaboração ou para o aperfeiçoamento do seu Programa de Integridade.



# Programa de Integridade: visão geral

O Decreto nº 8.420/2015 definiu no seu art. 41 o que é Programa de Integridade:

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

Diante do conceito acima, verifica-se que o Programa de Integridade tem como foco **medidas anticorrupção** adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira previstos na Lei nº 12.846/2013. 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. Mesmo empresas que possuem e aplicam medidas dessa natureza, sobretudo para atender a legislações antissuborno estrangeiras, devem atentar-se para a necessidade de adaptá-las à nova lei brasileira, em especial para refletir a preocupação com a ocorrência de fraudes em licitações e na execução de contratos com o setor público.

---

PROGRAMA DE INTEGRIDADE É UM PROGRAMA DE COMPLIANCE ESPECÍFICO PARA PREVENÇÃO, DETECÇÃO E REMEDIAÇÃO DOS ATOS LESIVOS PREVISTOS NA LEI 12.846/2013, QUE TEM COMO FOCO, ALÉM DA OCORRÊNCIA DE SUBORNO, TAMBÉM FRAUDES NOS PROCESSOS DE LICITAÇÕES E EXECUÇÃO DE CONTRATOS COM O SETOR PÚBLICO.

---

## Os cinco pilares do Programa de Integridade

### 1º: Comprometimento e apoio da alta direção

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

### 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 consequentemente avaliar os riscos para o cometimento dos atos lesivos da Lei nº 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.

A figura seguinte ilustra os pilares que norteiam um Programa de Integridade:



#### **Atenção: Não há fórmula pronta!**

Cada Programa de Integridade deve ser construído para atender às necessidades da empresa, observando suas características e riscos da área de negócio.



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.

A seguir serão detalhados os pilares de um Programa de Integridade, a fim de se esclarecer o que trata cada um deles e orientar as empresas sobre possíveis formas de abordagem.

## 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<sup>1</sup> efetivamente prezem por uma conduta ética. Possui pouco ou nenhum valor prático um Programa que não seja respaldado pela alta direção<sup>2</sup>. A falta de compromisso da alta direção resulta no descompromisso dos demais funcionários, fazendo o Programa de Integridade existir apenas “no papel”.

.....

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

.....

A alta direção da empresa pode demonstrar por diversos modos seu compromisso com o Programa de Integridade. O presidente e diretores podem reafirmar seu comprometimento, por exemplo, ao incorporarem o assunto a seus discursos, de forma a demonstrar que conhecem os valores éticos pelos quais a empresa se pauta e as políticas que são aplicadas. A

alta direção pode também incluir a verificação da efetividade das ações de integridade como pauta permanente ou frequente de suas reuniões ou de seus 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, conforme será discutido no tópico seguinte.

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. Por um lado, o compromisso com a ética e integridade deve ser demonstrado ao público interno, como funcionários e dirigentes de diversos níveis, que devem ter a percepção da seriedade do Programa e da obrigatoriedade de se seguirem as regras. Por outro, tal compromisso deve estar claro também para terceiros, clientes e sociedade em geral.

Além disso, a demonstração de comprometimento deve abranger a atuação da alta

---

1 Terceiros são aqueles que podem agir no interesse ou em benefício da pessoa jurídica gerando-lhe responsabilização no âmbito da Lei nº 12.846/2013, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.

2 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.

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 feitos os aprimoramentos necessários no Programa e adotadas as medidas corretivas cabíveis.

A atitude dos membros da alta direção frente a eventual ocorrência de ato lesivo é de extrema importância. Quando há a participação de membros da alta direção em atos lesivos, fica patente a ausência de comprometimento institucional. Caso os dirigentes tenham conhecimento sobre possíveis irregularidades e não adotem as providências cabíveis, ou se evitam intencionalmente tomar conhecimento de fatos que lhe criariam responsabilidades, torna-se evidente a falta de comprometimento real com o Programa de Integridade.

Por fim, 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 se 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.

## 2. Instância responsável pelo Programa de Integridade

Uma vez tomada a decisão pelo comprometimento com a ética e 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.

---

É IMPORTANTE QUE A INSTÂNCIA RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DISPONHA DE RECURSOS FINANCEIROS, MATERIAIS E HUMANOS SUFICIENTES, ALÉM DE AUTONOMIA PARA EXERCER SUAS ATIVIDADES.

---

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.



A instância responsável pelo Programa de Integridade deve ter 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.

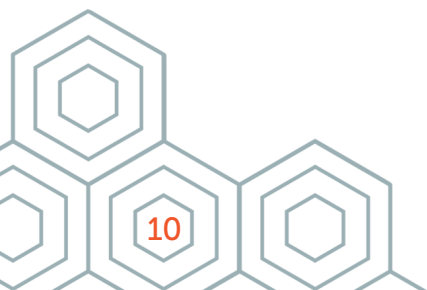
Além disso, para assegurar a atuação independente das pessoas que trabalham na área de integridade ou temas correlatos, é importante que sejam previstos mecanismos de proteção contra punições arbitrárias decorrentes do exercício normal de suas atribuições.

### 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 nas leis vigentes ou de 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.

## **GESTÃO DE RISCOS**

### **1. Identificação de situações de risco**

Mapear situações ou fatores que possam facilitar, camuflar ou contribuir para prática de atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

### **2. Criação de políticas para mitigar os riscos**

Com base nesse levantamento, desenvolver políticas com o objetivo de aumentar o controle sobre as situações de risco e diminuir as chances de ocorrência de atos lesivos.

### **3. Análise periódica de riscos e atualização das políticas**

Mudanças no cenário de risco podem trazer a necessidade de adaptações e, até mesmo, reformulações nas políticas e controles estabelecidos pela empresa.

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 nº 12.846/2013<sup>3</sup> traz diversos atos lesivos à administração pública que dizem respeito especificamente a esses pontos.

3 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 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.

A empresa deve também verificar se o agente público pode, de fato, ser contratado, de acordo com a regulação de conflito de interesses.

## **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 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.

Se a empresa efetua relações comerciais com outros países ou pretender ingressar no mercado internacional, ela deve ter atenção redobrada nesse assunto, sob pena de se caracterizar o suborno transnacional.

.....

SUBORNO TRANSNACIONAL É A OFERTA OU O PAGAMENTO DE QUALQUER VANTAGEM PECUNIÁRIA INDEVIDA OU DE OUTRA NATUREZA, A UM FUNCIONÁRIO PÚBLICO ESTRANGEIRO, COM O INTUITO DE INFLUENCIAR NO DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES OFICIAIS.

.....

Recomenda-se muita cautela com a oferta e o pagamento de hospitalidades, brindes e presentes a agentes públicos estrangeiros, pois podem ser entendidos, a depender da situação, como uma vantagem indevida, não somente pela Lei nº 12.846/2013, mas também por outras legislações como, por exemplo, o FCPA<sup>4</sup> (*Foreign Corrupt Practices Act*) e o *UK Bribery Act*<sup>5</sup>.

### **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 nº 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.

4 Mais informações em <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/>.

5 Mais informações em <https://www.gov.uk/government/publications/bribery-act-2010-guidance>.



## 4. Estruturação das regras e instrumentos

### 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. De qualquer forma, é perfeitamente possível que a empresa possua dois documentos complementares: um que trate de valores e princípios da empresa (código de ética) e outro que explicita a conduta a ser seguida pelos membros da empresa (código de conduta). O importante é que tais padrões de comportamento sejam claros, sejam seguidos por todos, e que se encontrem também amplamente acessíveis ao público externo, em especial aos parceiros de negócio e clientes.

.....

O CÓDIGO DE ÉTICA OU CONDUTA É UMA IMPORTANTE FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA COM SEUS FUNCIONÁRIOS E COM A SOCIEDADE, POR MEIO DA QUAL ELA PODE EXPLICITAR SEUS VALORES E OS COMPORTAMENTOS ESPERADOS OU PROIBIDOS.

.....

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 nº 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:

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) à prática de fraudes em licitações e contratos com o governo, nacional ou estrangeiro;

c.3) ao oferecimento de vantagem indevida a licitante concorrente;

c.4) 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 denunciante 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 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.

## 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.

Alguns tipos de controles internos podem ser utilizados para a mitigação de inúmeros riscos e, portanto, são comuns a diversas políticas. É o caso, por exemplo, do estabelecimento de níveis de aprovação para determinados procedimentos, que, a depender do grau do risco identificado, podem incluir até mesmo a aprovação pela área responsável pelo Programa de Integridade.

A seguir serão apresentados alguns exemplos de políticas de mitigação de alguns dos riscos apontados no capítulo anterior, 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

Vários dos riscos aos quais a empresa está submetida impõem a necessidade de estabelecimento de normas sobre como os seus representantes devem agir quando em contato com agentes públicos. Uma política clara e efetiva sobre relacionamento com o setor público é capaz de 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.

Há diversos tipos de normas que podem ser estabelecidas para evitar que o contato com agentes públicos possa propiciar o oferecimento ou pagamento de vantagens indevidas. Podemos citar, como exemplos, regras que imponham a rotatividade de funcionários da empresa que tenham contato com agentes públicos, de modo a diminuir a possibilidade de vícios, ou regras que vedem a realização de reunião de um único funcionário da empresa com agentes públicos.

Outro tipo de controle frequente é a determinação de que processos que envolvam atividades de alto risco passem pela aprovação de nível hierárquico elevado ou da instância de integridade. Por exemplo, não é aconselhável que um único funcionário valide de forma autônoma documentos que serão apresentados para participação da empresa em licitações, em virtude do risco de falsificação ou eventuais fraudes ao processo. Também não é aconselhável que atuais ou ex-agentes públicos e pessoas a eles relacionadas sejam contratados sem que cuidados adicionais que enfatizem o caráter técnico da escolha sejam adotados. 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.



A empresa pode, ainda, limitar a discricionariedade de funcionários responsáveis por operações sensíveis, adotando parâmetros bem definidos para a tomada de decisões. Ao formular uma proposta para participar de licitação, por exemplo, a definição do preço deve seguir rigorosamente parâmetros técnicos pré-estabelecidos, condizentes com os preços praticados pela empresa em situações semelhantes. A restrição da discricionariedade na estipulação do preço evita que o processo seja influenciado por combinação com concorrentes, criação de jogo de planilhas, etc.

### Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes a agente público nacional ou estrangeiro

O relacionamento com o setor público envolve, com frequência, questões relacionadas a brindes, presentes e hospitalidades, que merecem destaque, pois demandam a adoção de regras e políticas específicas por parte da empresa. A empresa deve se atentar que geralmente há regras sobre o valor de brindes que agentes públicos podem receber. Além disso, o oferecimento de presente ou custeio de viagens pode ser utilizado para ocultar o pagamento de vantagens indevidas e a política de integridade da empresa deve ser adequada para prevenir esse tipo de situação.

Obviamente, não se trata aqui de condenar práticas usuais e legítimas que fazem parte do ramo empresarial. É comum que empresas convidem representantes dos governos de países onde pretendem fazer negócios para conhecer as instalações da empresa, apresentar um produto ou uma determinada tecnologia. Convites para feiras e exposições de produtos, recepções e jantares sociais e de negócios são usuais, além do oferecimento de brindes e presentes nessas e em outras ocasiões.

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 tomar 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.

Gastos de hospitalidade geralmente incluem despesas como o pagamento de viagens, hospedagem, alimentação e transporte que podem ser necessárias para viabilizar, por exemplo, apresentação dos produtos ou das dependências da empresa para um parceiro de negócios, convites para eventos promovidos pela empresa ou, até mesmo, para eventos sociais apoiados ou patrocinados. A depender da situação e das circunstâncias em que ocorra, no entanto, o pagamento de uma viagem para um agente público que tem poder de decisão sobre determinado projeto que a empresa deseja aprovar pode ser na verdade um suborno para influenciar no resultado do processo.

É fundamental que a empresa crie uma política interna sobre o oferecimento e pagamento de brindes, presentes e hospitalidades e estabeleça de imediato o que é aceitável e o que nunca é aceitável. Algumas diretrizes podem ser observadas por todas as empresas quando da elaboração de suas políticas, independentemente de suas peculiaridades e do mercado onde atuam:

- o oferecimento de brindes, presentes e hospitalidade não pode estar atrelado à intenção de obter ganhos indevidos para a empresa, de recompensar alguém por um negócio obtido ou caracterizar troca de favores ou benefícios, seja de forma implícita ou explícita;
- antes de se oferecer qualquer tipo de hospitalidade, brindes e presentes, deve-se verificar se as regras locais estão sendo respeitadas, assim como

as legislações que tratam de suborno transnacional (ex.: FCPA, *UK Bribery Act*, Lei nº 12.846/2013 e, ainda, se as políticas e regras internas da instituição daquele que receberá a hospitalidade, o brinde ou presente estão sendo obedecidas;

- os gastos devem ser razoáveis e estar em observância às legislações locais, devendo ser estabelecidos limites pela própria empresa;
- nenhum tipo de hospitalidade, brinde ou presente deve ser provido com uma frequência desarrazoada ou para o mesmo destinatário, de forma que possa aparentar alguma suspeição ou impropriedade;
- convites que envolvam viagens e despesas relacionadas devem ser realizados em clara conexão com o negócio da empresa, seja para promover, demonstrar ou apresentar produtos e serviços ou viabilizar a execução de atuais ou potenciais contratos;
- devem-se criar indicativos para que o próprio funcionário desenvolva a capacidade crítica de decidir sobre a razoabilidade de propor determinada ação relativa à hospitalidade e ao oferecimento de brindes e presentes. Os funcionários podem ser orientados, por exemplo, por 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? Caso a situação fosse reportada ao público externo – fosse matéria de um grande jornal, por exemplo –. haveria algum inconveniente para a empresa? Ela poderia ser mal interpretada?
- deve haver uma indicação para os funcionários ou representantes a quem eles devem recorrer na empresa, caso tenham dúvidas sobre situações práticas envolvendo hospitalidade, brindes e presentes.

## Política relativa a registros e controles contábeis

O estabelecimento de procedimentos rígidos para o registro contábil é essencial para identificação de impropriedades. Suborno, assim como outras práticas ilícitas, é geralmente disfarçado contabilmente em pagamentos legítimos como comissões, consultorias, gastos com viagens, bolsas de estudo, entretenimento, etc.

Para fins da Lei nº 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. 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 valores acima do valor de mercado, informações sobre a entrega do produto ou serviço e comentários sobre a qualidade do serviço prestado em comparação ao valor pago.

É importante que os registros sejam confiáveis, de forma que permitam o monitoramento das despesas e das receitas, facilitando a detecção de ilícitos. A empresa deve avaliar, por exemplo, a possibilidade de designar uma área ou pessoa para ser responsável pelo monitoramento dos registros de situações que envolvam maiores riscos à integridade. 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.



Por fim, 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. A contratação de serviço de transporte internacional de mercadorias, por exemplo, exige o pagamento de tributos na fronteira e, nesse sentido, a prestadora de serviço pode praticar atos ilícitos em benefício da contratante, podendo acarretar sua responsabilização perante a Lei Anticorrupção.

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.

A empresa deve também verificar a possibilidade de inserir no contrato cláusulas que exijam, por exemplo:

- 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;
- previsão de rescisão contratual caso a contratada pratique atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira;
- pagamento de indenização em caso de responsabilização da empresa contratante por ato do contratado.

A empresa contratante deve ainda adotar formas de verificar periodicamente se o terceiro está atuando de forma condizente com o acordado em contrato e se não adota comportamentos contrários aos seus valores ou às leis.

Cabe notar, ademais, que há uma série de alertas para a possibilidade de que terceiros estejam envolvidos com fraudes ou com o pagamento de vantagens indevidas a agentes públicos, como por exemplo, solicitações de que o pagamento ao contratado seja efetuado de maneira não usual (em espécie, em moeda estrangeira, em diversas contas, contas em países distintos da incorporação da empresa ou da prestação do serviço) e contratos com objeto pouco definido. Outro alerta é a utilização de cláusulas de sucesso, que preveem que o contratado só será pago (ou receberá um montante extra) se tiver sucesso na realização do serviço contratado. Cláusulas de sucesso podem fazer com que o contratado se sinta pressionado a recorrer a quaisquer meios para aumentar seus rendimentos. Além disso, o pagamento extra pelo sucesso pode servir para ocultar na contabilidade a vantagem indevida paga a agente público.

## 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-se medidas para 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.

A partir da constatação de indícios de irregularidades (por intermédio de verificações de 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 pode identificar a necessidade de investigações mais detalhadas, que lhe permitam tomar a decisão sobre seguir ou não com o processo de fusão ou aquisição. Caso decida por seguir, a empresa deve tomar providências de acordo com os parâmetros de seu Programa de Integridade, que podem incluir a verificação se a empresa-alvo sanou os problemas, aplicou sanções disciplinares, reportou à administração pública e cooperou efetivamente com as investigações.

Uma vez concluída qualquer forma de operação societária, as regras e os procedimentos do Programa de Integridade devem ser analisados para se verificar como serão aplicados, visto que podem ser necessárias adaptações, a depender das vulnerabilidades, da estrutura e das áreas de atuação da nova empresa. A adoção de todas essas medidas demonstra que a empresa dará continuidade ao seu comprometimento com a integridade nos negócios.

## 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.

Caso a empresa decida por esse tipo de ação, é aconselhável que tenha políticas específicas que estabeleçam regras e critérios, tanto para seleção dos destinatários, quanto para acompanhamento dos projetos aprovados. Mesmo que decida por não realizar qualquer tipo de doação filantrópica, patrocínio ou financiamento de partidos políticos, é importante que a empresa divulgue claramente essa decisão para todos os seus empregados, terceiros e sociedade em geral, mediante a inclusão de vedação expressa em seu código de ética ou em outro documento mais apropriado para isso. De qualquer forma, é essencial estabelecer e divulgar a postura a ser adotada em situações concretas.

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.

Qualquer que seja o caso, a verificação prévia de possível histórico de envolvimento em caso de corrupção ou fraude é uma etapa importante no processo de aprovação. Da mesma forma, a transparência das



doações, patrocínios e financiamentos é outro mecanismo que auxilia na prevenção da ocorrência de atos ilícitos e no aumento do controle dos repasses.

## 4.3. Comunicação e Treinamento

O investimento em comunicação e treinamento é essencial para que o Programa de Integridade da empresa seja efetivo. 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.

### Comunicação

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 denunciante 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.

Por fim, a empresa também deve manter canais para fornecer orientações e esclarecimento de dúvidas com relação aos aspectos do Programa de Integridade. Os canais devem ser gratuitos e de fácil acesso a todos na empresa e abertos a terceiros e ao público, quando for o caso.

### Treinamento

A empresa deve 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 QUE A EMPRESA MANTENHA 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.

---

Para que sejam mais eficazes, sugere-se que os treinamentos incluam situações práticas, estudos de caso e orientações sobre como resolver eventuais dilemas. É importante garantir a periodicidade das capacitações, para treinar os funcionários novos e manter atualizados os funcionários já treinados.

Vale ressaltar, ainda, que a empresa deve garantir que os funcionários participem de fato dos treinamentos, podendo, inclusive, torná-los obrigatórios em alguns casos. Além disso, pode criar incentivos para a participação, como, por exemplo, vincular a promoção na carreira à realização de treinamentos periódicos sobre o Programa de Integridade.

## 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, as possibilidades de ter ciência sobre irregularidades.

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 denunciante.

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

O bom cumprimento pela empresa das regras de anonimato, confidencialidade e proibição de retaliação é um fator essencial para conquistar a confiança daqueles que tenham algo a reportar. 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.



## 4.5. Medidas disciplinares

A previsão de aplicação de medidas disciplinares em decorrência da violação de regras de integridade é importante para garantir a seriedade do Programa, não se limitando a um conjunto de regras “no papel”. Ainda mais importante é a certeza da aplicação das medidas previstas em caso de comprovação da ocorrência de irregularidades.

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.

Deve-se garantir que nenhum dirigente ou funcionário deixará de sofrer sanções disciplinares por sua posição na empresa. Isso é essencial para manter a credibilidade do Programa de Integridade e o comprometimento dos funcionários. É preciso que se perceba que as normas valem para todos e que todos estão sujeitos a medidas disciplinares em caso de descumprimento.

## 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.

### DETECÇÃO DE ILÍCITOS

A empresa pode tomar ciência da ocorrência de atos lesivos de várias formas, por exemplo:

- Denúncias;
- Resultados do monitoramento do Programa;
- Investigações internas;
- Constatações em auditorias.

Uma vez que a investigação confirme 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 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<sup>6</sup>.

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. Em alguns casos, a atuação da empresa pode estar concentrada em determinado município; em outros, essa atuação pode ter relação, simultaneamente, com governos locais e com o governo federal; em outros, ainda, pode ter repercussão em outros países, dada a abrangência da jurisdição de algumas legislações estrangeiras.

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.

## 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:

---

<sup>6</sup> De acordo com o art. 7º, inciso VII da Lei nº 12.846/2013, as empresas podem ter sanções diminuídas por cooperar com a apuração das infrações. No caso da assinatura de acordo de leniência, a cooperação efetiva é um requisito, que se traduz em identificação dos envolvidos na infração e fornecimento célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração (art. 16, I e II).

- 
- 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.

Independente das medidas específicas adotadas pela empresa, o processo de monitoramento demanda atenção a algumas questões como:

- A empresa está monitorando adequadamente a aplicação das políticas relacionadas às suas principais áreas de risco?
- A instância responsável pelo Programa de Integridade está conduzindo o processo de monitoramento de forma objetiva, com independência e autonomia em relação às áreas monitoradas?
- O monitoramento contempla todas as áreas da empresa envolvidas na implementação do Programa de Integridade?
- Os resultados apontados em processos anteriores de auditoria, monitoramento do Programa de Integridade e outros mecanismos de revisão foram considerados e corrigidos?
- Como a empresa está respondendo às questões identificadas durante o processo de monitoramento? São desenvolvidos planos de ação para correção das fragilidades encontradas? Existe uma área responsável pelo acompanhamento desse plano de ação?

# Conclusão

É fundamental ressaltar que as diretrizes aqui apresentadas 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 são 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; eles devem funcionar de forma conjunta e sistêmica, possibilitando o aperfeiçoamento contínuo do Programa de Integridade da empresa.

## INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS CINCO PILARES DO PROGRAMA

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.

Dessa forma, em eventual processo administrativo de responsabilização, o Programa de Integridade é um elemento de defesa da empresa, por isso a importância de se conferir especial atenção à documentação de todas as ações implementadas, para fins de comprovação da sua efetividade. É importante também que a empresa conheça as regulamentações que versam sobre o assunto, tais como as Portarias nº 909<sup>7</sup> e 910/2015<sup>8</sup>, editadas pela Controladoria-Geral da União (CGU).

Por fim, é inegável que 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

7 A Portaria nº 909, de 7 de abril de 2015, dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. Caso esteja envolvida em investigação sobre ato lesivo à Lei nº 12.846/2013, cabe à empresa apresentar dois documentos fundamentais para avaliação do seu Programa: o relatório de perfil e o relatório de conformidade.

8 A Portaria nº 910, de 7 de abril de 2015, define os procedimentos para apuração da responsabilidade administrativa de pessoa jurídica por meio do Processo Administrativo de Responsabilização (PAR) e para celebração de acordo de leniência.



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

BRASIL. Lei nº 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/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 10 set. 2015.

BRASIL. **Lei nº 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). Acesso em: 10 set. 2015.

BRASIL. **Portaria nº 909, de 7 de abril de 2015**, do Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em [http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria\\_cgu\\_909\\_2015.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf). Acesso em: 10 set. 2015.

BRASIL. **Portaria nº 910, de 7 de abril de 2015**, do Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em [http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria\\_cgu\\_910\\_2015.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_910_2015.pdf). Acesso em: 10 set. 2015.

MINISTRY OF JUSTICE OF THE UNITED KINGDOM. *The Bribery Act 2010 – Guidance*. Disponível em <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance*. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC). *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide*. New York, EUA: 2013.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION (USSC). *Guidelines Manual*. Chapter eight “Sentencing of Organizations”. Washington, EUA: 2014; Disponível em <http://www.ussc.gov/guidelines-manual/2014/2014-individual-chapters-and-guidelines-html>.

SOCIETY OF CORPORATE COMPLIANCE AND ETHICS (SCCE). *The Complete Compliance and Ethics Manual* – 2014; Minneapolis, EUA: 2014.

Conheça mais sobre a CGU

[www.cgu.gov.br](http://www.cgu.gov.br)



@cguonline



cguonline



cguoficial

Controladoria-Geral  
da União

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PÁTRIA EDUCADORA