

idp

idp

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE PELA
CONTROLADORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL**

MARCUS PAULO SANTIAGO TELES CUNHA

Brasília-DF, 2024

MARCUS PAULO SANTIAGO TELES CUNHA

**AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE PELA
CONTROLADORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Fernando Boarato Meneguim

Brasília-DF 2024

MARCUS PAULO SANTIAGO TELES CUNHA

AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE PELA CONTROLADORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 28 / 05 / 2024

Banca Examinadora

Prof. Dr. Fernando Boarato Meneguim. - Orientador

Prof. Dr. Paulo Alexandre Batista de Castro

Profa. Dra. Marcela Machado

C972a Cunha, Marcus Paulo Santiago Teles
Avaliação de programas de compliance pela controladoria geral do Distrito Federal / Marcus Paulo Santiago Teles Cunha. – Brasília: IDP, 2024.

98 p.
Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Curso de Administração Pública, Brasília, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Fernando Boarato Meneguim. .

1. Compliance. 2. Integridade. 3. Avaliação. 4. Programas de Compliance I.
Título.

CDD: 343

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

RESUMO

O presente estudo analisa a forma de avaliação dos programas de compliance realizada pela Controladoria Geral do Distrito Federal - CGDF. A pesquisa adotará uma abordagem qualitativa para compreender os conceitos utilizados pela CGDF e os critérios de avaliação. O objetivo é entender como a Controladoria obtém os seus resultados e se esses se mantêm consistentes quando analisados no contexto prático e comparados com a metodologia utilizada pelo pesquisador. A definição de compliance suscita a necessidade de estar em conformidade com a lei. A pessoa jurídica que intenta estar em conformidade precisa cumprir as leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, com a intenção de mitigar os riscos. Para cumprir todos os requisitos legais, um programa de integridade eficaz apresenta pilares bem definidos, no trabalho, eles serão divididos em cinco: (i) comprometimento da alta administração; (ii) análise de riscos; (iii) políticas e procedimentos claros e objetivos; (iv) comunicação e treinamento; e (v) canal de denúncias, monitoramento e auditoria interna. A necessidade de que estes pilares estejam corretamente formalizados e em funcionamento é essencial para que programa seja considerado efetivo. A declaração de efetividade dada pela CGDF a uma empresa de terceirização de serviço será analisada no trabalho, a partir dos seguintes critérios: a) os critérios de avaliação utilizado pela Controladoria; b) os documentos submetidos à avaliação; c) a existência de métricas para identificar programas de fachada, ou seja, aqueles que são formalmente estabelecidos, mas na prática são inexistentes ou ineficientes; d) a comparação das conclusões da CGDF com a avaliação feita pelo autor. A conclusão principal do trabalho será no sentido de citar evidências não avaliadas pela CGDF. Essas evidências podem impactar na determinação de efetividade do programa de compliance avaliado. Nos resultados da pesquisa sugestiona-se as mudanças ou amadurecimentos dos critérios de avaliação.

Palavras-chaves: Compliance; Integridade; Riscos; Canal de Denúncias; Avaliação; Efetividade; Monitoramento; Alta direção; Ética; Conformidade; Programas de Compliance.

ABSTRACT

The present study examines the evaluation process of compliance programs conducted by the Controladoria Geral do Distrito Federal (CGDF). The research will adopt a qualitative approach to understand the concepts used by CGDF and the evaluation criteria. The objective is to comprehend how the Comptroller's Office obtains its results and whether these remain consistent when analyzed in practical context and compared with the methodology used by the researcher. The definition of compliance raises the need to be in accordance with the law. A legal entity striving for compliance must adhere to laws, internal and external guidelines, and regulations, aiming to mitigate risks. To fulfill all legal requirements, an effective integrity program presents well-defined pillars. In this work, they will be divided into five: (i) commitment of top management; (ii) risk analysis; (iii) clear and objective policies and procedures; (iv) communication and training; and (v) whistleblowing channel, monitoring, and internal auditing. The necessity for these pillars to be properly formalized and operational is essential for the program to be considered effective. The effectiveness declaration given by CGDF to a service outsourcing company will be analyzed based on the following criteria: a) The evaluation criteria used by the Comptroller's Office; b) The documents submitted for evaluation; c) The presence of metrics to identify façade programs, meaning those that are formally established but are practically non-existent or inefficient; d) A comparison of CGDF's findings with the evaluation conducted by the author. The primary finding will be to present evidence that has not been assessed by the CGDF. This evidence may have a significant bearing on the determination of the effectiveness of the evaluated compliance program. The research results suggest changes or the maturation of the evaluation criteria.

Keywords: Compliance; Integrity; Risks; Whistleblowing Channel; Assessment; Effectiveness; Monitoring; Top Management; Ethics; Conformity; Compliance Programs.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10

2 REFERENCIAL TEÓRICO.....16

2.1	Compliance e Anticorrupção.....	20
2.2	Avaliações de Compliance.....	23
2.3	Comprometimento da Alta Direção.....	24
2.4	Políticas e Procedimentos.....	26
2.5	Comunicação e Treinamentos.....	27
2.6	Análise de Riscos e Monitoramentos.....	28
2.7	Canal de Denúncias.....	30

3 METODOLOGIA D PESQUISA.....33

3.1	Coleta e Análise de Dados.....	33
3.2	Forma de Apuração.....	36
3.3	Tipo de Pesquisa.....	37
3.4	Amostra, Coleta de Dados e Contribuição.....	37

4 Avaliação da Empresa “A” pela CGDF.....40

4.1.1	Alta direção e compromisso com a ética.	47
4.1.2	Comunicação e treinamento.	49
4.1.3	Análise de risco e monitoramento.	51
4.1.4	Transparência.	54
4.1.5	Canal de denúncias e remediações.....	55
4.1.6	Políticas e procedimentos.....	56

5 COMPARATIVOS60

5.1	Alta direção e compromisso com a ética.	61
5.1.1	Participação ativa nos treinamentos.....	63
5.1.2	Avaliações e decisões sobre denúncias.....	64
5.1.3	Reuniões com a administração pública.	65
5.1.4	Interação da alta gestão com o público interno e externo.	66

5.2 Treinamentos e Comunicação.....	67
5.2.1 Treinamentos.....	68
5.2.2 Comunicação.....	70
5.3 Análise de Risco e Monitoramento.....	71
5.4 Canal de Denúncias e Remediações.....	74
5.5 Políticas e Procedimentos.....	78

6 RESULTADO DA DISCUSSÃO.....	83
--------------------------------------	-----------

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
------------------------------------	-----------

8 REFERÊNCIAS.....	91
---------------------------	-----------



1

INTRODUÇÃO

O termo "compliance" origina-se da língua inglesa, derivado do verbo "*to comply*", que significa estar em conformidade, ou seja, obedecer ao que foi imposto. Como destaca Fiorini (2016, p.98), em seu sentido mais amplo, estar em conformidade significa respeitar as leis e regulamentos aplicáveis à realidade de uma organização.

A preocupação em respeitar leis e regulamentos exige que as empresas implementem um sistema contínuo que estabeleça regras, padrões e procedimentos éticos e legais a serem seguidos por funcionários e alta gestão. Conforme ressaltado por Candeloro (2012, p.30), é igualmente importante realizar uma análise sistemática e contínua do mercado em que a empresa atua.

Esse sistema bem estabelecido constitui o programa de compliance. Ter um programa de integridade é fundamental para obter vantagem competitiva e preservar a imagem da empresa, garantindo a continuidade de suas operações de maneira preventiva e mitigando eventos indesejáveis.

Dentro da linha de pesquisa deste trabalho, compreender o que é essencial em um programa de integridade é crucial, especialmente para examinar seus aspectos de avaliação. De acordo com Santos (2018, p.33), um programa de integridade eficaz possui cinco pilares bem definidos: (i) comprometimento da alta administração; (ii) análise de riscos; (iii) políticas e procedimentos claros e objetivos; (iv) comunicação e treinamento; e (v) monitoramento e auditoria interna.

Embora existam doutrinas que mencionem até seis ou nove pilares de integridade (Porto, 2020, p.56), neste trabalho, a abordagem de avaliação adotada segue os cinco parâmetros estabelecidos pela Controladoria Geral do Distrito Federal, que são o foco da pesquisa.

É importante destacar que a implementação de processos para cada um desses pilares implica em custos, os quais nem sempre são compreendidos pela sociedade empresarial. Para evitar esses custos, muitas empresas criam programas de fachada, que visam apenas cumprir as avaliações, como as conduzidas pela Controladoria do

Distrito Federal, mas que são ineficazes na identificação e prevenção de condutas inadequadas. Essa é a principal preocupação deste trabalho, partindo do pressuposto de que a avaliação deve ser suficiente para verificar a eficácia dos programas de integridade, o autor buscará identificar quais aspectos podem ser avaliados para atingir esse objetivo.

A determinação legal para estimular a implementação dos programas de integridade, sem critérios claros e objetivos, não é suficiente para criar uma cultura organizacional eficaz. Na verdade, a fiscalização e avaliação ineficientes dos programas representam um ônus adicional para o Estado, com a alocação de recursos públicos, sem que a finalidade seja efetivamente alcançada na prática.

Nesse contexto, por meio de um estudo de caso, a pesquisa analisará documentos de um programa de integridade com avaliação positiva de efetividade pela CGDF, apontando meios que podem alterar essa conclusão.

A análise da controladoria está relacionada ao interesse público na busca pela efetividade nas contratações públicas. Apontar formas de avaliação que possam identificar programas meramente formais, sem efetividade, permite que os administradores identifiquem riscos e implementem mecanismos capazes de prevenir atos de corrupção, imorais ou ilegais.

A nova Lei de Licitações, 14.133/21, estabelece a necessidade de implementação de programas de compliance para contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto (BRASIL, 2021), conforme a seguinte redação:

Art. 25. O edital deverá conter o objeto da licitação e as regras relativas à convocação, ao julgamento, à habilitação, aos recursos e às penalidades da licitação, à fiscalização e à gestão do contrato, à entrega do objeto e às condições de pagamento.
§ 4º Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, conforme regulamento que disporá sobre as medidas a serem adotadas, a forma de comprovação e as penalidades pelo seu descumprimento.

A partir deste ponto específico, normatizado no artigo mencionado, destaca-se a importância de definir referências teóricas e critérios a serem utilizados pelo administrador para avaliar de forma imparcial e objetiva programas de integridade apresentados por futuros contratados.

O Decreto 11.129/21, que regulamenta a questão, define parâmetros gerais de avaliação, porém não esclarece a forma de interpretar e conferir a aplicabilidade do conteúdo dos documentos:

Art. 57. Para fins do disposto no inciso VIII do caput do art. 7º da Lei nº 12.846, de 2013, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados; II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente do cargo ou da função exercida; III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas.

Apenas apresentar documentos, conforme descreve a Lei, não remete métricas adequadas de avaliação. Os critérios de avaliação baseados apenas na apresentação de documentos podem ser falhos e inadequados para garantir o nível de segurança esperado para futuras contratações.

Na comparação entre os resultados da avaliação realizada pela CGDF e as análises do autor, pretende-se examinar os seguintes aspectos: a) os critérios de avaliação utilizados pela Controladoria para declarar o programa de compliance como efetivo; b) os documentos submetidos à avaliação; c) a existência de métricas para identificar medidas de remediação e monitoramento que não são adotados pela empresa avaliada; d) a avaliação realizada pela Controladoria do Distrito Federal - CGDF; e) a comparação das conclusões da CGDF com as avaliações feitas pelo autor.

Este trabalho analisará uma avaliação real realizada pela CGDF em relação a uma empresa anônima. Essa avaliação resultou na aprovação da empresa, acompanhada de recomendações específicas relacionadas à integridade.

O problema que se pretende resolver é resumido com o seguinte questionamento: Quais são os principais aspectos observáveis que a

Controladoria Geral do Distrito Federal poderia considerar em sua avaliação para constatar a efetividade do programa de compliance avaliado?

O objetivo deste trabalho é compreender os fundamentos e critérios de avaliação adotados pela CGDF. Para tanto, será trabalhado um estudo de caso. Além disso, confirmar a hipótese de que os critérios e as recomendações elaboradas pela controladoria, neste estudo de caso, não consideraram todos os aspectos necessários para sugerir a eficácia de um programa de integridade.

Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa é analisar os critérios de avaliação utilizados pela CGDF, verificando se estão em conformidade com a legislação e com a doutrina especializada.

A pesquisa busca determinar se esses critérios são adequados para conferir confiabilidade à avaliação, considerando o conteúdo das evidências apresentadas pela empresa que será objeto de estudo.

Com base nessas premissas, podem ser estabelecidos os objetivos específicos do trabalho:

- a) Apresentar discussão sobre compliance e programas de integridade, além de preocupações sobre o assunto;
- b) Citar referência bibliográfica e recomendações da CGU sobre os critérios de avaliação de compliance;
- c) Avaliar os critérios utilizados pela CGDF;
- d) Determinar critérios que não foram avaliados pela CGDF no presente estudo de caso
- e) Comparar os resultados obtidos na pesquisa com as avaliações realizadas pela Controladoria do Distrito Federal;

A motivação para esta pesquisa é que o Brasil, em resposta aos grandes casos de corrupção, como a Lava Jato, endureceu a legislação sobre temas de governança, estabelecendo leis relacionadas à proteção de dados, anticorrupção e implementação de programas de compliance. Foram definidos critérios de governança, regulamentados pelo Decreto nº 9.203, de 2017, a serem seguidos no âmbito federal.

No Distrito Federal, a exigência de instituição de programas de integridade aplica-se tanto às entidades e órgãos públicos quanto às empresas que contratam com a sua administração. Esta exigência é estabelecida pelo Decreto 40.388/2020.

A avaliação de efetividade dos programas apresentados pelos contratos da administração público do Distrito Federal é de responsabilidade de sua Controladoria Geral, a qual normatizou os critérios de avaliação na Portaria CGDF 157/2020.

Diante da análise dos critérios de avaliação apresentados na referida norma, a pesquisa, por meio de um estudo de caso, verificará se o objetivo normativo de identificar medidas efetivas de compliance é atendido.

Este trabalho analisará esses critérios com o objetivo de contribuir para o aprimoramento da avaliação de programas de compliance, visando assegurar uma fiscalização mais eficiente e adequada às demandas de integridade no âmbito das contratações públicas. Isso será realizado por meio de uma análise crítica dos critérios existentes, examinando o conteúdo das evidências apresentadas.

As empresas podem se beneficiar da leitura deste trabalho, pois poderão aferir formas de gerir riscos e avaliar os seus próprios programas, notadamente, quanto a sua efetividade.

Assim, este trabalho visa estabelecer critérios objetivos de avaliação para aprimorar a fiscalização dos programas de integridade. Se houver uma melhoria na fiscalização e na avaliação, é possível que o Estado gaste menos recursos públicos com essa questão e, ao mesmo tempo, o faça de maneira mais eficaz. Isto é crucial, pois não é razoável que a administração utilize recursos para avaliar e aprovar programas de integridade que sejam deficientes ou meramente superficiais.



2

2

REFERENCIAL TEÓRICO

A definição de *compliance* suscita a necessidade de estar em conformidade com a lei. A pessoa jurídica que busca estar em conformidade deve cumprir leis, diretrizes e regulamentos internos e externos para mitigar os riscos associados à sua imagem, conforme Coimbra e Binder (2010, p.2).

No Brasil, o artigo 56, do Decreto n. 11.129/22, atualmente em vigor, conceituou *compliance* como o “conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades.”

Portanto, estar em conformidade demanda análise das leis, regulamentos, princípios e políticas internas. A empresa que respeita todos esses aspectos apresenta, em teoria, um programa de conformidade efetivo.

O maior desafio é justamente constatar essa efetividade. A pessoa jurídica que busca estar em conformidade, conforme Cabette e Nahur (2013, p.18 e 19), deve: adequar as suas práticas, fiscalizar continuamente a regularidade e legalidade de suas relações internas e com terceiros; manter um sistema de monitoramento constante para evitar ou cessar infrações e danos, e, igualmente importante, demonstrar por meio de evidências documentais que os processos do programa de *compliance* são eficazes.

No entanto, é evidente que a adoção integral de tais medidas implica em um custo empresarial significativo. Portanto, é necessário um estímulo adequado ou mesmo a imposição legal para que as empresas do setor privado se interessem em implementar essas práticas.

Com a entrada em vigor da Lei n. 12.846/13, conhecida como Lei Anticorrupção, as pessoas jurídicas passaram a dar maior atenção à implementação de programas de integridade. Isso ocorre porque a Lei estabelece que um programa efetivo pode justificar o abrandamento de penas aplicadas por atos de corrupção.



Do mesmo modo, a nova Lei de licitações, 14.133/21 exige a implementação de programas de compliance em contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, conforme a seguinte redação:

Art. 25. O edital deverá conter o objeto da licitação e as regras relativas à convocação, ao julgamento, à habilitação, aos recursos e às penalidades da licitação, à fiscalização e à gestão do contrato, à entrega do objeto e às condições de pagamento. § 4º Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, conforme regulamento que disporá sobre as medidas a serem adotadas, a forma de comprovação e as penalidades pelo seu descumprimento.

Diante das exigências legais, as pessoas jurídicas estão se esforçando para se adaptar e, de modo consistente, estão desenvolvendo programas de compliance que possam ser verdadeiramente considerados eficazes quando submetidos a auditorias.

Nesse contexto, de acordo com Ferreira (2018, p.264), as empresas passam a implementar esses programas como uma ferramenta preventiva, com o objetivo de se manterem competitivas no mercado e nas novas relações comerciais que demandam o cumprimento das normas de compliance. A legislação, por sua vez, estabelece claramente as expectativas em relação a um programa de compliance eficaz, visando prevenir possíveis casos de corrupção.

Sob essa perspectiva, torna-se evidente que tanto para entidades privadas quanto para a administração pública, o ponto crucial reside na definição do que constitui um programa de compliance eficaz e quais métodos de avaliação são capazes de validar os procedimentos de conformidade implementados.

De acordo com Gaban e Domingues (2016, p.344), para evidenciar um compliance efetivo é necessário adotar mecanismos e procedimentos internos de integridade, tais como treinamento, análise de grau de risco, instituição de políticas particularizadas e auditorias. Todos esses elementos têm como foco primordial a preservação da imagem da empresa e a mitigação dos riscos de corrupção.

Por esse motivo, fica evidente a necessidade de definir a maneira pela qual o administrador determinará as métricas imparciais e

objetivas que serão empregadas com o propósito de avaliar e aprovar ou desaprovar programas de integridade apresentados por potenciais prestadores de serviço.

O Decreto 11.129/21, que regulamenta a questão dos programas de integridade, define parâmetros gerais de avaliação, sem, contudo, esclarecer como interpretar e qualificar os documentos:

Art. 57. Para fins do disposto no inciso VIII do caput do art. 7º da Lei nº 12.846, de 2013, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados; II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente do cargo ou da função exercida; 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 e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade; V - gestão adequada de riscos, incluindo sua análise e reavaliação periódica, para a realização de adaptações necessárias ao programa de integridade e a alocação eficiente de recursos; VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica; VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras 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, 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 pela fiscalização de seu cumprimento; X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados ao tratamento das denúncias e à proteção de denunciantes 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, baseadas em risco, para: a) contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, despachantes, consultores, representantes comerciais e associados; b) contratação e, conforme o caso, supervisão de pessoas expostas politicamente, bem como de seus familiares, estreitos colaboradores e pessoas jurídicas de que participem; e c) realização e supervisão de patrocínios e doações 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; e XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando ao seu aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013.

A transcrição do artigo é necessária para verificar o que o legislador espera de um programa de integridade. No entanto, é possível observar que a regulamentação não oferece uma definição clara de como as entidades privadas devem alcançar esses objetivos e quais documentos e processos são necessários para cumprir as exigências estabelecidas.

Para atender a todos os requisitos legais, um programa de integridade eficaz deve incluir pilares bem definidos, os quais podem ser divididos em cinco: (i) comprometimento da alta administração; (ii) análise de riscos; (iii) políticas e procedimentos claros e objetivos; (iv) comunicação e treinamento; e (v) monitoramento e auditoria interna.

Além disso, Maeda (2013, p.181) também menciona esses cinco pilares como elementos essenciais e observáveis em auditorias que avaliam a efetividade de um programa de integridade.

Embora na doutrina seja possível encontrar autores que mencionam nove ou mais pilares de integridade, os cinco mencionados são aqueles abordados pela Controladoria Geral do Distrito Federal, que constitui o foco de análise deste trabalho.

Além disso, existe a preocupação não apenas com a implementação desses pilares nos processos internos da empresa, mas também com o estabelecimento de um monitoramento contínuo eficaz no combate à corrupção.

A preocupação com o combate à corrupção, inclusive, motiva a criação de normas que exigem a necessidade de implementação dos programas e permitem a avaliação daqueles adotados por empresas contratadas pelo poder público.

Com isso, é necessário analisar o compliance anticorrupção, as formas de avaliação de um programa de integridade e como a administração pública do Distrito Federal, por meio de sua controladoria, realiza o procedimento de avaliação das empresas.

2.1 Compliance e Anticorrupção

O principal objetivo da implementação dos programas de integridade está no combate a atos de corrupção. A corrupção representa um ato que distorce o interesse público em benefício de interesses individuais e particulares. Esses atos corruptos têm um impacto significativo na sociedade, contribuindo para o aumento das desigualdades, prejudicando a prestação de serviços públicos e promovendo ineficiências na gestão dos recursos públicos.

O Poder Público, por meio de legislação específica, procura estabelecer mecanismos de fiscalização e punição para combater a corrupção. As Leis que abordam a matéria, conforme destacado por Nucci (2015, p.15), adotam uma abordagem bilateral do crime como critério fundamental, punindo o corruptor quanto o corrompido.

Dentre as principais legislações nacionais que abordam o tema da corrupção, podem ser mencionadas:

- a) O Código Penal, especialmente os artigos 333 (corrupção ativa) e 317 (corrupção passiva);
- b) A Lei de Licitações, abordada pelas Leis 8.666/93 e 14.133/21;
- c) A Lei das Organizações Criminosas, regulamentada pela Lei 12.850/13;
- d) A Lei Anticorrupção, instituída pela Lei 12.846/13; e
- e) A Lei da Lavagem de Dinheiro, regida pela Lei 9.613/98.

No entanto, mesmo que a administração demonstre cuidado com o tema e a intenção de atualizar as legislações vigentes para acompanhar as novas dinâmicas de mercado, é evidente que a autorregulação por parte das empresas, que conhecem suas áreas de risco, desempenha um papel fundamental na efetividade do combate preventivo à corrupção.

Os próprios diplomas anticorrupção mencionados incentivam a autorregulação por meio da criação de programas de compliance. Além disso, é crucial que os órgãos públicos possam avaliar a eficácia desses programas, como destacado por Carvalho (2015, p.40).

A título de exemplo, a Lei Anticorrupção, ao estabelecer a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas por atos contra a administração pública, considera a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades como fatores relevantes na aplicação de sanções. Isso pode até mesmo ser considerado uma atenuante na determinação das penas, conforme o art. 7º, VIII da Lei Anticorrupção.

No contexto empresarial, a necessidade de implementar programas de identificação e prevenção de riscos decorre da introdução legislativa da responsabilidade objetiva das empresas. Isso significa que se um dos funcionários cometer um ato corrupto ou ímprobo, independentemente de culpa ou dolo da empresa, esta poderá ser penalizada, conforme explica Medina (2014).

Nesse sentido, as empresas reconhecem a importância de aprimorar a identificação e a elaboração de matrizes de risco, bem como de implementar normas e comitês independentes de julgamento. Esses elementos, de fato, constituem os critérios a serem avaliados para determinar a eficácia de um programa de combate à corrupção, segundo Lourenço (2021, p.26-28).

Na pesquisa realizada pela empresa Deloitte (2022), uma das *Big Four* mundial em auditoria, foram analisadas 113 (cento e treze) empresas no Brasil sobre o tema de integridade, revelando as principais medidas de compliance adotadas para alcançar uma excelência na prevenção de riscos.

A coleta de dados da pesquisa ocorreu em todas as regiões no mês de outubro de 2022, conforme Figura 1.

Figura 1 - Resultados da Pesquisa sobre Integridade



Fonte: Deloitte (2022)

Entre as principais conclusões da pesquisa, destaca-se que os empresários brasileiros têm priorizado a implementação de medidas alinhadas aos cinco pilares doutrinários previamente mencionados. Isso inclui a criação de políticas, a avaliação de riscos e a realização de investigações internas. A Figura 2 apresenta um resumo das conclusões da pesquisa.

Figura 2 – Conclusões da Pesquisa sobre Integridade

Evolução do Compliance no Brasil

Práticas adotadas pelas empresas no período de 2022 a 2024* - 1/2 (respostas múltiplas)

75%	Código de ética e conduta	71%	Garantia do cumprimento das políticas de governança e ética
74%	Comprometimento da alta administração com o combate à corrupção	70%	Sistema de gestão de riscos
73%	Avaliação de riscos na cadeia de fornecedores	70%	Adoção das diretrizes da Lei Anticorrupção brasileira
73%	Canal independente de denúncias anônimas	69%	Sistema interno de controle para evitar adulteração das contas
73%	Treinamentos sobre integridade corporativa e práticas anticorrupção	68%	Auditoria interna
71%	Avaliação de riscos de forma periódica e documentada	68%	Cláusula anticorrupção em contratos com terceiros
71%	Condução de investigações internas	68%	Demonstrações financeiras com padrões contábeis internacionais
71%	Controles financeiros		

*Em implementação

© 2022. Para mais informações, consulte a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Integridade Corporativa 2022 16

Fonte: Deloitte (2022)

A Figura 2 proporciona uma visão geral das principais descobertas da pesquisa, destacando a ênfase dada pelos empresários aos pilares doutrinários em questão.

Na análise dos dados coletados, é importante destacar que as empresas avaliadas possuem significativa capacidade financeira. No entanto, a média aritmética revela que apenas 71% dessas empresas buscam estar em conformidade. Naturalmente, esse percentual, tende a ser inferior em empresas com menor potencial financeiro.

O percentual de 71% já indica um número significativo de grandes empresas comprometidas com políticas de integridade. Essas empresas estão envolvidas em contratações de grande porte, o que ressalta a importância de avaliar seus programas de integridade. É essencial avaliar se as medidas implementadas são suficientes para garantir a segurança nas grandes transações envolvendo essas empresas.

Conforme Clayton (2013, p.153) observa, várias empresas falham em estabelecer procedimentos adequados de comunicação e treinamento, apesar de adotarem práticas de prevenção à corrupção.

Além disso, o monitoramento e os processos de remediação frequentemente não operam conforme o esperado, resultando em um estado de conformidade que, embora existente, não se traduz em efetivos.

As pesquisas indicam que os cinco pilares citados são os principais adotados pelas empresas, enfatizando o combate à corrupção como um foco central dos programas de integridade. Portanto, esses aspectos merecem atenção especial na avaliação dos programas de integridade.

2.2 Avaliações de Compliance

A avaliação de programas de compliance visa precisamente a constatação desses pontos e a sua efetividade. No entanto, uma análise inicial deve determinar o que um programa deve abordar ou conter para promover efetivamente a integridade.

Neste contexto, o Departamento de Justiça norte-americano publicou um guia de avaliação para programas de compliance corporativos, estabelecendo que os procuradores devem verificar a eficácia dos processos de integridade ao avaliarem uma empresa (UNITED STATES, 2023, p.15). Para essa definição de eficácia, os procuradores norte-americanos devem avaliar, no momento da infração legal, se havia mecanismos de investigação, se a infração foi detectada e quais métodos de remediação foram aplicados, de acordo com a seguinte assertiva:

In assessing whether a company's compliance program was effective at the time of the misconduct, prosecutors should consider whether and how the misconduct was detected, what investigation resources were in place to investigate suspected misconduct, and the nature and thoroughness of the company's remedial efforts.

Observa-se que o foco dado para a avaliação de efetividade são os processos utilizados pelas empresas para remediar as situações indesejadas. As empresas que apenas apresentam um programa para cumprir a legislação, normalmente não apresentam os processos de remediação e detecção de riscos bem definidos ou em constante atividade e monitoramento.

Na hipótese de a empresa apenas apresentar a documentação, mas realmente não adotar internamente os procedimentos de compliance, o programa será de “fachada”. Para evitar essa situação, é crucial que o programa influencie verdadeiramente a cultura corporativa, desempenhando um papel relevante na atuação dos colaboradores (BRASIL, 2016).

O compliance deve monitorar riscos específicos da atividade empresarial, levando em consideração a atividade econômica em análise e as legislações aplicáveis. O primordial é que os distintos níveis hierárquicos da empresa estejam engajados com as diretrizes éticas.

Esse engajamento não é possível sem instituir pilares bem definidos para a efetividade e disseminação da cultura ética. A Controladoria Geral da União do Brasil – CGU desenvolveu diretrizes abrangentes para o Programa de Integridade em empresas privadas. Estas diretrizes incluem os pilares que serão analisados no trabalho: comprometimento e apoio da alta direção, definição de regras e instrumentos, instituição de instância responsável, análise de perfil e riscos, e a implementação de um sistema de monitoramento contínuo (BRASIL, 2015).

As diretrizes citadas são reprisadas em manuais e pela doutrina especializada:

Realizar uma avaliação de risco; Comprometimento com a cultura de Compliance; Patrocínio e recursos para Compliance; Código de conduta ética, políticas e procedimentos; Atividades de Due Dilligence (saber com quem sua empresa está fazendo negócios); Controle internos e monitoramento contínuo; Comunicação e programas de treinamentos contínuos; Canal de denúncias, mecanismos disciplinares e de investigação (Portal de Compliance, 2015).

A CGU manifesta clara preocupação com os processos empresariais vinculados a esses pilares fundamentais. Isso envolve não apenas uma avaliação documental, mas também uma análise prática para obter uma compreensão real dos procedimentos administrativos e organizacionais adotados pelo programa de compliance em avaliação.

2.3 Comprometimento da Alta Direção

O comprometimento da alta direção representa o primeiro passo elementar para implementação do programa de integridade. Na ideia de combater a corrupção, a alta direção deve estar disposta a abrir mão de grandes oportunidades de negócio, caso estas estejam precedidas de atos imorais, conflitos de interesse e corruptos.

Ainda que os negócios sejam rentáveis, todo o processo de ajuste ou negociação necessitam ser transparentes e dentro da legalidade. Evidentemente que decisões como essa, não podem ser tomadas sem o aval e participação efetiva da alta direção.

Neste contexto, para Maeda (2013, p.182), a alta direção deve demonstrar através de ações o seu posicionamento, definindo que a empresa não aceitará atos de corrupção. Observa-se que a palavra utilizada é demonstrar, ou seja, não basta apenas a intenção de não aceitar atos corruptivos, a alta direção deve demonstrar ativamente o seu apoio ao programa de integridade, através de comunicados, participação em treinamentos, vídeos e principalmente dando o exemplo.

Neste tema, é possível citar que o comprometimento da alta direção deve ser genuíno (BRASIL, 2016).

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

O empenho da alta direção é um compromisso em disseminar a cultura de integridade em todos os setores. Para que haja a materialização deste compromisso, os diretores e ocupantes de alto cargo devem sempre reafirmar as políticas de compliance, incorporando diariamente aos seus discursos, reuniões e processos de monitoramento (BRASIL, 2015, p.8).

Para que a implementação da cultura ética na empresa seja disseminada de forma efetiva, a alta direção deve treinar e traduzir de forma clara seus valores a toda a organização e notadamente àqueles que ocupem cargo de gerência e tenham colaboradores hierarquicamente inferiores.

Esta medida é imprescindível para que seja alcançado os diferentes níveis hierárquicos da empresa, sendo necessária para obter também o comprometimento dos colaboradores.

2.4 Políticas e Procedimentos

A elaboração dos documentos com as diretrizes a serem seguidas por todos os colaboradores é essencial para efetividade do programa de compliance. Os documentos devem trazer os valores da empresa e principalmente como o colaborador deve agir quando estiver em uma situação que pode resultar em atos imorais ou ilegais.

Entre os documentos, o mais citado pela doutrina é o Código de Ética, este trará as diretrizes gerais do programa e o que é esperado da atuação de cada um dos colaboradores. Além do código, em complemento, é necessária a elaboração de políticas, as quais devem tratar sobre situações específicas, como pessoas politicamente expostas, anticorrupção, assédio moral, assédio sexual e entre outras matérias.

As políticas mais citadas no que tange o combate a corrupção são as de: a) registro contábil; b) doações e patrocínios; c) *due diligence*; d) conflito de interesse; e) brindes, patrocínio e presentes; f) relacionamento com a administração pública.

Para que se tenha efetividade no combate a corrupção, essas políticas devem ser feitas após a elaboração da matriz de risco, com isso, a companhia garante que os possíveis problemas e situações, tratados na política, são uma representação do que realmente ocorre ou pode ocorrer diariamente nos processos da empresa.

A orientação da Controladoria Geral da União - CGU em relação as políticas é que elas sejam capazes de responder perguntas objetivas, como:

“em qual aspecto minha empresa está vulnerável e precisa se proteger? Existe a possibilidade de que funcionários tenham atitudes antiéticas, como oferecer ou pagar propina? Será que minha empresa já cometeu ou cometerá fraudes em licitação? A empresa tem condição de cumprir com os orçamentos e os acordos? Conheço bem meus funcionários e meus parceiros de negócios?” (CGU, 2015b, p.29)

As políticas e procedimentos necessitam ser de fácil compreensão, através da elaboração de códigos e normativos internos. É importante que os documentos formalizados sejam amplamente divulgados e acessíveis para terceiros, clientes e funcionários (CGU, 2015, p.18).

Os documentos devem ser claros e objetivos para prevenir interpretações divergentes. O ideal é que todos apresentem a mesma compreensão sobre os valores éticos determinados, sendo necessário que os colaboradores compreendam esses termos desde sua contratação e periodicamente durante a relação de trabalho sejam treinados sobre os pilares fundamentais do programa, de acordo com Souza (2019).

2.5 Comunicação e Treinamentos

Após a elaboração do Código de Ética e das políticas, é essencial que os funcionários compreendam seus termos. Não é efetivo apenas a entrega dos normativos, a empresa precisa garantir que a matéria tratada nos documentos seja de conhecimento dos colaboradores, o que é possível com treinamentos e testes de fixação do conteúdo.

Os treinamentos também são essenciais para a discutir a matéria de integridade, os próprios funcionários podem citar situações indesejadas em relações específicas ou setores com maior risco na atuação empresarial. Essas interações com os colaboradores são capazes inclusive de amadurecer o programa, fazendo com que ele fique mais robusto.

A ideia central dos treinamentos deve ser orientar os colaboradores a agirem na identificação de relações indesejadas ou não coerente com os valores estabelecidos, o que possibilitará a mitigação desses riscos e a impossibilidade de cometerem, por ignorância, atos de corrupção (UNITED NATIONS, 2013, p.69).

Na prática, segundo Almeida (2019) os treinamentos devem colocar os funcionários em situações hipotéticas de tomada de decisão do que seria certo ou errado, justamente para constatar o referencial inicial dos colaboradores sobre condutas lícitas ou ilícitas. Deste ponto, o foco deve ser incorporar novos padrões éticos no consciente de todos que fazem parte da atuação empresarial.

As políticas de integridade e sua aplicação nos processos da empresa devem ser amplamente divulgados. O sucesso do programa depende dessa comunicação interna. A alta administração deve certificar-se que o programa de integridade está sendo amplamente divulgado pela empresa, através de emails, comunicados internos, cartazes, rede corporativa e jornais internos (CGU, 2015, p.20).

2.6 Análise de Riscos e Monitoramento

Para uma análise de riscos efetiva, segundo Sibille (2019), é essencial realizar um planejamento detalhado e particularizado que inclua análise de documentação, dados e entrevistas para identificar os setores sensíveis da empresa. Com isso, é possível elaborar processos de prevenção e remediação.

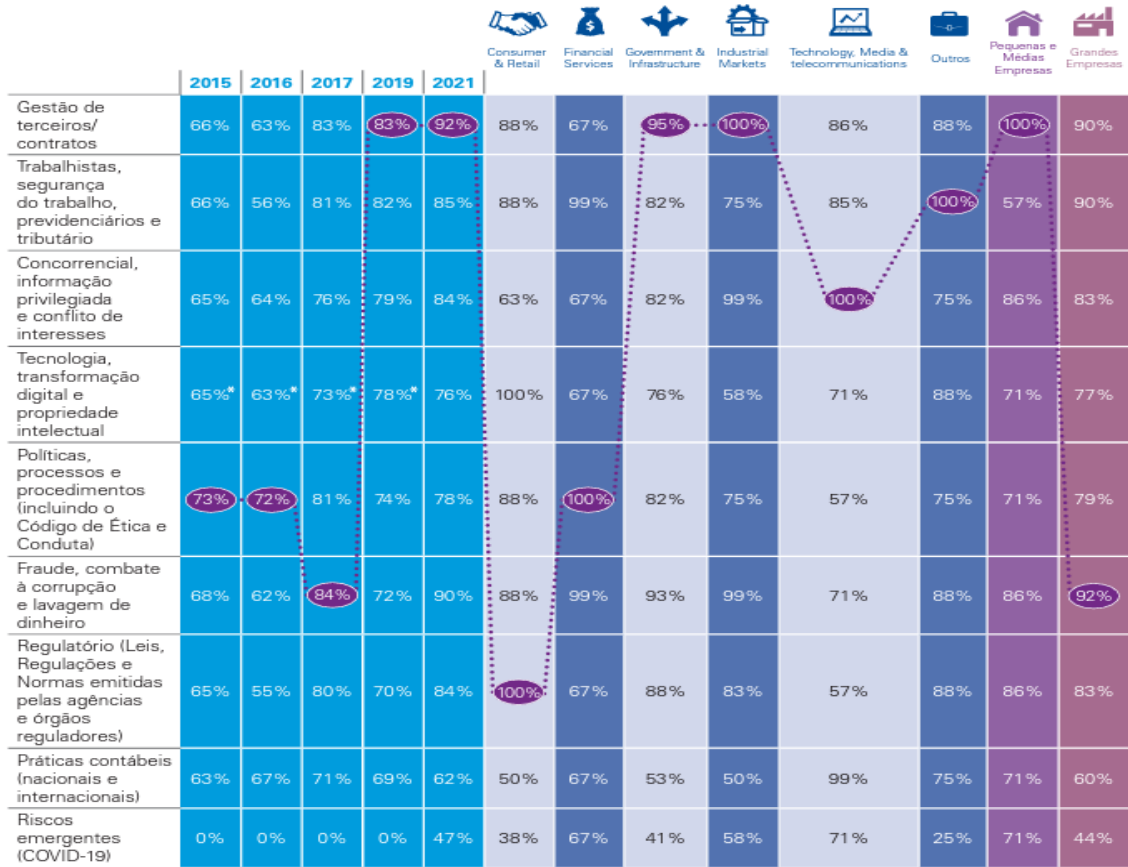
Esse processo de prevenção e remediação deve ser elaborado por uma metodologia minuciosamente detalhada, permitindo que terceiros ou até mesmo um órgão fiscalizador possa percorrer o mesmo caminho lógico da companhia. Dessa forma, eles poderão compreender como foi estipulada a frequência que a empresa realiza sua avaliação de riscos, levando em consideração a natureza, complexidade e riscos gerais da organização (TCU, 2016. p.59).

Estipular uma metodologia fará com que a avaliação de risco seja cada vez mais adequada para a realidade da organização, além de efetiva. Isto porque na hipótese de ocorrência de um ato indesejado, é possível verificar em qual momento houve falha na identificação de determinado risco ocorrido.

Evidentemente, após a identificação e categorização dos riscos, a empresa terá sua matriz de risco estabelecida, mas não permanente. A identificação dos riscos é uma atividade contínua, evidenciada em cada nova parceria que a empresa busca estabelecer e até mesmo na gestão das relações já existentes.

A KPMG realizou pesquisa sobre a Maturidade do Compliance no Brasil, auditoria de alcance global, realizada com 55 empresas que atuam no Brasil, sendo 35% multinacionais. A Figura 3 apresenta os riscos identificados nesta pesquisa.

Figura 3 – Riscos identificados



Fonte: KPMG (2021)

A análise destaca um ponto crucial: o elevado grau de risco associado à gestão de terceiros e contratos, especialmente no que tange empresas de médio e pequeno porte, nas quais esse risco atinge uma percepção de 100%. Nas grandes corporações, por sua vez, a preocupação predominante reside na ameaça de fraudes e corrupção, sendo prioridade para 92% delas.

Para isso, uma avaliação de integridade necessita ter maior preocupação referente à *due diligence* de terceiros e combate à corrupção. Essa gestão de risco da empresa demanda uma periodicidade, para que os riscos sejam sempre avaliados e não fiquem defasados.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC sugere que a avaliação de riscos seja anual. Apesar da legislação não determinar periodicidade mínima, a anualidade denota uma avaliação periódica e mais efetiva, afastando hipótese de ser apenas pontual e imutável (IBGC, 2014. p.92).

Após identificar os riscos aos quais a empresa está vulnerável, é essencial confeccionar normativos que estipulem os métodos a serem adotados pelos colaboradores. Isso evita a ocorrência dos mencionados riscos, o que deve ser reforçado pela empresa, com o compromisso ativo da alta direção, através de treinamentos regulares. Aplicando esse procedimento, todos estarão cientes de como devem agir e de quais valores são imprescindíveis.

Assim, a companhia estará com um programa implementado e poderá inaugurar a fase de monitoramento e auditorias. O principal objetivo do monitoramento e auditoria é diagnosticar previamente erros capazes de conferir riscos para atividade empresarial.

No que tange o combate a corrupção, a empresa poderá auditar os seus processos, utilizar a figura do cliente oculto, realizar entrevistas com os seus colaboradores e avaliar a efetividade do programa através de dados, fomentando o seu aprimoramento.

Para a materialização deste pilar, segundo Filho (2019), é necessário além do monitoramento constante, coletar amostras de processos internos, de forma aleatória, para aferir sua conformidade, ou seja, efetivando uma auditoria interna independente e atuante.

2.7 Canal de Denúncias

As empresas necessitam prevenir e detectar desvios de conduta capazes de resultar em atos corruptos e fraudes, como demonstram as pesquisas citadas. Esse é um dos objetivos mais desejados pelo empresariado. Entre os mecanismos organizacionais capazes de materializar esses benefícios preventivos, para Kaplan e Schultz (2007), está o canal de denúncias.

O artigo 7º, VIII, da Lei Anticorrupção menciona expressamente o incentivo à denúncia das irregularidades, estimulando que as empresas estabeleçam um canal de denúncias eficiente. O mesmo pode ser observado no artigo 57, X, do Decreto 11.129/22, que cita

expressamente a existência do canal de denúncias como uma métrica de avaliação do programa de integridade.

O desafio da organização é gerir o canal de denúncias de forma eficiente, o que só é possível, segundo a CGU (2021), quando a ferramenta permite que qualquer pessoa possa denunciar, sem riscos de retaliações e com garantia de anonimato.

Para Curtis e Taylor (2009) o medo de retaliação gera a necessidade do anonimato. Neste ponto, caso a anonimização não seja garantida, o canal de denúncias pode não ser utilizado pelos colaboradores, prejudicando sua eficiência.

As possibilidades de denunciar, para a CGU (2021), devem estar presentes nas organizações por meio de canais presenciais, digitais e telefônicos. A denúncia pode ser classificada como interna, quando os canais utilizados funcionam dentro da organização, e externa, quando o canal utilizado funciona fora da estrutura da organização, conforme Miceli e Near (1994).

A simples criação do canal de denúncia não é suficiente para que ele seja efetivo, é essencial que haja um processo interno de denúncia e apuração, específico e formalizado, segundo o Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE, 2015). Este processo deve ter especial preocupação com a detecção prévia de uma conduta comissiva ou omissiva.

Neste contexto, o setor responsável pelo compliance deve garantir que o canal de denúncias esteja acessível para todos que mantêm relação com a empresa, seja o público interno ou externo. Para isso, é primordial que os meios de acesso e matérias relacionadas ao canal de denúncias sejam amplamente divulgados e façam parte dos treinamentos.

Após a formalização inicial e ampla divulgação, o canal de denúncias pode ser acionado pelos colaboradores, sendo importante que a área de compliance esteja preparada para apuração das denúncias recebidas.

O canal de denúncia é um pilar essencial para a cultura de integridade, sendo um mecanismo de detecção e mitigação de riscos.



3

De acordo com Yin (2001, p.19), este estudo será conduzido de maneira empírica, baseando-se em uma realidade observável e enquadrando-se no contexto da pesquisa descritiva e explicativa. O método adotado abordará como alcançar os objetivos específicos por meio dos documentos disponibilizados.

3.1 Coleta e Análise de Dados

Para abordar o problema apresentado, que questiona “Quais são os principais aspectos observáveis que a Controladoria Geral do Distrito Federal poderia considerar em sua avaliação para constatar a efetividade do programa de compliance?”, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, com um recorte transversal, baseada na análise documental de leis, portarias e evidências fornecidas pela empresa avaliada sobre a temática de compliance.

A amostra da pesquisa é constituída por três tipos de documentos: a) leis e decretos; b) portarias e c) evidências. O Quadro 2 menciona os documentos analisados nesta pesquisa.

Quadro 1 - Leis, Portarias e Evidências utilizadas na análise documental	
Tipos	Nome do Documento
Lei de licitações	Lei no 14.133/2021
Lei anticorrupção	Lei nº 12.846/2013
Decreto Federal sobre compliance	Decreto 11.129/2021
Decreto Distrital sobre compliance	Decreto nº 40.388/2020
Portaria sobre a avaliação dos programas de compliance pela CGDF	Portaria CGDF 157/2020
Relatório sobre as características da empresa	Relatório de Perfil

Relatório sobre as práticas de governança e compliance	Relatório de Conformidade
Comprometimento da alta gestão	Atas de reunião; Atas de treinamentos; Vídeos de treinamentos; Atas de apuração de denúncias perante comitê de compliance; Fluxo de tratamento de denúncias; Termo de comprometimento; Comunicados internos, via <i>intranet</i> e <i>e-mail</i> ; Código de Ética; Política anticorrupção.
Gestão de riscos e Monitoramento	Matriz de riscos; Pareceres elaborados pela área de compliance; Código de ética; Política de brindes e presentes; Política anticorrupção; Organograma; Relatório de acesso ao código de ética; Fluxo de trabalho da área de compliance; Política de doações e patrocínios; Atas Comunicados internos.
Canal de denúncias	Fluxograma de tratamento de denúncias; Relatório de denúncias realizadas e apuradas; Canal de denúncias; Denúncias e apurações; e Pareceres conclusivos da área de compliance.
Treinamento e Comunicação	Código de ética; Política anticorrupção; Treinamentos realizados; Testes de fixação de conteúdo; Matriz de risco; Comunicados internos; Comunicados para público externo
Políticas	Política anticorrupção; Política de doação e patrocínio; Política de presentes e brindes; Código de ética; Código de Fornecedores; Relatório de brindes e presentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a análise dos documentos identificados, a amostragem foi estabelecida por acessibilidade, pois foram utilizados documentos disponibilizados pela empresa avaliada como evidências do seu programa de compliance, da mesma forma que ocorre durante a avaliação pela CGDF.

A análise de conteúdo foi realizada manualmente, com as categorias de análise definidas *a priori* ou *ex ante*. Em outras palavras, as categorias de análise foram consideradas como os temas de avaliação adotados pela CGDF para avaliar as práticas de compliance e governança em suas auditorias.

Esses temas incluem: a) alta direção e compromisso com a ética; b) treinamento e comunicação; c) análise de risco e monitoramento; d) canal de denúncias e remediações; e e) políticas e procedimentos. Essas categorias de análise foram desenvolvidas seguindo o procedimento adotado pela CGDF e foram incrementadas à medida que os documentos eram examinados. A cada nova categoria criada, todos os

demais documentos foram reavaliados para garantir que a categorização estivesse o mais precisa e adequada possível.

Nessa perspectiva, o autor conduzirá a avaliação com uma metodologia claramente definida, seguindo todo o processo e método empregados pela CGDF na avaliação da empresa denominada "Empresa A", conforme detalhado nos capítulos anteriores do trabalho.

O pesquisador dividiu a avaliação em cinco pilares, alinhados com a avaliação realizada pela CGDF, examinando minuciosamente cada um dos documentos que foram analisados em parecer pela Controladoria.

As avaliações devem abordar as seguintes variáveis: a) compromisso da alta direção; b) comunicação e treinamento da cultura de ética e integridade; b) gestão de risco e monitoramento; c) canal de denúncias; d) políticas e procedimentos. Esses são os pilares considerados na avaliação da CGDF, com critérios de avaliação reais e dados anonimizados, conforme está descrito na Tabela 7.

Tabela 1 - Análise do Relatório de Conformidade	
Alta Direção e Compromisso C/ a Ética	62%
Comunicação e Treinamento	40%
Análise de Risco e Monitoramento	80%
Transparência	73,33%
Canal de Denúncias e Remediações	85%
Políticas e Procedimentos	70%
* Dados retirados do RelatórioCircunstanciado 25/marco/21	

Fonte: CGDF (ANO)

Com o objetivo de analisar as recomendações, em especial os métodos de avaliação empregados pela Controladoria Geral do Distrito Federal em relação aos programas de integridade, esta pesquisa conduzirá um estudo de caso exploratório.

A análise documental será comparada com a análise realizada pela CGDF, com foco nos métodos de avaliação, não se apegando à pontuação atribuída pela Controladoria. O objetivo principal da pesquisa é determinar se, a partir da análise dos documentos e evidências, é possível concluir que alguns parâmetros em estudo de caso não foram observados pela CGDF, bem como se esses parâmetros podem impactar na interpretação da eficácia do programa de compliance.

A análise levará em consideração a documentação elaborada pela empresa e os processos administrativos observados no cotidiano empresarial. O pesquisador realizará uma análise documental por meio das evidências fornecidas pela empresa para analisar os processos que também foram avaliados pela CGDF.

Além disso, o pesquisador identificará aspectos que poderiam ser avaliados para aprimorar a percepção do nível de risco da empresa e a eficácia do seu programa de compliance.

O processo de avaliação da eficácia do programa de compliance da empresa objeto de estudo considerará toda a documentação submetida para a CGDF, notadamente dos processos internos e organizacionais. A metodologia adotada baseia-se na análise e avaliação dessas evidências organizacionais, nos controles internos existentes e nas ações práticas realizadas pela empresa pesquisada.

3.2 Forma de Apuração

A metodologia de avaliação realizada pelo autor terá a mesma estrutura da avaliação realizada pela CGDF. Enquanto na avaliação da controladoria é possível verificar repetidas vezes as palavras “fornecer”, “apresentar”, “enviar” e “indicar” documentos; a estrutura sugerida pelo autor irá citar os termos “analisar”, “verificar” e “interpretar” os fluxos de trabalho dos procedimentos internos da empresa.

Por essa assertiva, denota-se que o autor terá maior preocupação com os procedimentos adotados do que com a

formalização documental desses supostos procedimentos. A ideia central é analisar os fluxos de trabalho constatados no compliance e, de forma objetiva, identificar se o que está formalizado nos documentos corresponde à realidade diária da empresa.

Os parâmetros analisados serão aqueles ligados intrinsecamente aos cinco pilares de compliance, os quais serão insistentemente abordados no trabalho. Adotar-se-á o procedimento de analisar as documentações enviadas para a CGDF e, posteriormente, apurar se os procedimentos normatizados são realmente aplicados.

Após as respostas, a análise será comparada com a realizada pela CGDF. O foco do comparativo é avaliar e confirmar a efetividade do programa analisado, não há menção à pontuação concedida pela Controladoria.

3.3 Tipo de Pesquisa

A pesquisa adotará uma abordagem qualitativa para compreender os conceitos utilizados pela Controladoria do Distrito Federal e os critérios de avaliação. Em relação à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, destinada a investigar um problema real relacionado à avaliação, em estudo de caso, de um programa de integridade considerado eficaz.

O objetivo da pesquisa é explicativo, e o método envolve uma abordagem de pesquisa documental de campo e estudo de caso. Isso ocorre porque será necessário analisar a legislação, o questionário de avaliação, realizar pesquisa no local da empresa, examinando cada um dos critérios estabelecidos pela Controladoria, e conduzir um estudo de caso nos setores da empresa avaliada.

3.4 Amostra, Coleta de Dados e Contribuição

A empresa selecionada para ser objeto do trabalho cumpre os seguintes requisitos:

- a) Apresentava compliance implementado;

- b) Era prestadora de serviço em favor do Distrito Federal, com contratos de mais de R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais) por ano;
- c) Apresenta investimento de mais de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) por ano no programa de integridade;
- d) É prestadora de serviço no Distrito Federal, com mais de 100 (cem) funcionários contratados;
- e) Foi aprovada na avaliação da Controladoria do Distrito Federal.

Evidentemente, para a empresa ser selecionada neste trabalho, necessitaria ter programa de integridade implementado. Da mesma forma, a necessidade de ter contrato público nas cifras citadas era cogente, tendo em vista que apenas esses prestadores de serviço são avaliados pela CGDF.

O autor pretende avaliar uma empresa que apresente um investimento razoável na área de compliance e um número considerável de funcionários para que haja treinamentos, denúncias e comunicações. Por essa razão, foi considerado o parâmetro de 100 (cem) funcionários.

Por fim, é necessário que o programa de integridade tenha sido aprovado pela CGDF. Esta é a premissa do trabalho, no sentido de verificar se foram analisados temas importantes para a caracterização da efetividade.



4

4

**AVALIAÇÃO DE COMPLIANCE
PELA CGDF**

No âmbito do Distrito Federal, as empresas que celebram contrato com a Administração Pública, de acordo com a Lei nº 6.112/2018, com valor superior ou igual a R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais), são obrigadas a implementar programas de integridade (DISTRITO FEDERAL, 2018). A Lei nº 6.308/2019 determinou que os programas passassem a ser exigidos a partir de 1º de janeiro de 2020 (DISTRITO FEDERAL, 2019).

A regulamentação de como são exigidos os programas de integridade no Distrito Federal foi formalizada segundo o Decreto nº 40.388/2020, o qual menciona que os órgãos e entidades da administração pública direta e indireta do Distrito Federal exigirão para celebração do contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria público/privada a apresentação de dois documentos: o Relatório de Perfil e o Relatório de Conformidade (DISTRITO FEDERAL, 2020).

O Relatório de Perfil tratará sobre as características particularizadas da empresa, como: setor de atuação, organização interna, número de funcionários, entre outros aspectos. O Decreto demonstra detalhadamente os aspectos a serem analisados (Anexo I).

O Relatório de Conformidade, por sua vez, abordará aspectos relacionados à efetividade dos pilares de compliance. A elaboração do documento deve incluir parâmetros que permitam identificar se os procedimentos básicos para alcançar um compliance efetivo estão sendo adotados pelas empresas. Estes procedimentos podem abranger o comprometimento da alta direção, a existência de um canal de denúncias eficaz, a implementação de políticas e procedimentos adequados, a realização de auditorias internas, bem como o monitoramento e a supervisão de terceiros.

O Decreto nº 40.388/2020 demonstra detalhadamente os aspectos a serem analisados no documento intitulado Relatório de Conformidade (Anexo II).

As evidências documentais que a empresa detém são enviadas ao órgão contratante, o qual tem prazo de 10 (dez) dias para

encaminhá-las, por meio do SEI/GDF (sistema de gestão de documentos e processos eletrônicos) para a Controladoria Geral do Distrito Federal – CGDF (DISTRITO FEDERAL, 2020).

A CGDF preparou um material que orienta, aos órgãos contratantes e pessoas jurídicas contratadas, o processo de avaliação dos programas de integridade pela Unidade de Compliance da Controladoria (Figura 4).

Figura 4 – Fluxograma da avaliação dos programas de integridade



Fonte: Terracap (2021)

Cabe observar, conforme fluxograma, que após análise da unidade competente, caso não sejam atendidas as exigências de adaptação do programa, a empresa contratada sofrerá a sanção de descumprimento, prevista na Lei 6.112/2018, a qual menciona multa de 0,08%, por dia, incidente sobre o valor atualizado do contrato.

Após o recebimento dos documentos, a Unidade de Compliance da CGDF realizará a análise de efetividade do programa de integridade

da empresa avaliada. Essa avaliação está vinculada à Portaria CGDF 157/2020, a qual dispõe sobre os métodos e forma de avaliação que serão utilizados na apreciação da documentação (CGDF, 2020).

A Unidade responsável pela avaliação é a Subcontroladoria de Governança e Compliance – SUGOV. A avaliação terá uma premissa inicial de que os documentos recebidos, notadamente o relatório de perfil e o relatório de conformidade, terão presunção de veracidade das informações.

Neste contexto, a unidade analisará se foram anexados documentos comprobatórios capazes de confirmar as informações prestadas nos relatórios. Caso não sejam encontrados documentos suficientes, a unidade elaborará um relatório preliminar e concederá um prazo de 20 (vinte) dias úteis para que as empresas apresentem documentos complementares saneadores das desconformidades, de acordo com o artigo 2º da Portaria 157/2020 (CGDF, 2020).

Ato contínuo, com a apresentação ou não dos documentos complementares, a Subcontroladoria editará um relatório circunstanciado, o qual atestará que o programa de integridade cumpre os parâmetros estabelecidos pela Lei nº 6.112/2018 ou, em sentido oposto, que o programa de integridade é meramente formal e ineficaz para identificar e mitigar riscos.

Os critérios utilizados para definir a efetividade, por meio de pontuação, estão previstos no artigo 4º da Portaria 157/2020, com os seguintes termos:

Art. 4º A avaliação máxima quanto à aplicação e efetividade do programa de integridade é de 100 (cem) pontos, divididos entre seis áreas, da seguinte forma:

- I - 25 (vinte e cinco) pontos para Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética;
- II - 20 (vinte) pontos para Políticas e Procedimentos;
- III - 15 (quinze) pontos para Comunicação e Treinamento;
- IV - 15 (quinze) pontos para Análise de Risco e Monitoramento;
- V - 15 (quinze) pontos para Transparência; e
- VI - 10 (dez) pontos para Canais de Denúncia e Remediação.

§1º A avaliação será realizada de forma gradual durante os anos de 2020 e 2022, considerando adequado, para fins da aplicação do disposto na Lei nº 6.112/2018, o programa de integridade que:

- I - no segundo semestre de 2020 obtiver pontuação igual ou superior a 50 (cinquenta) pontos e que tenha obtido, no

mínimo, 20% (vinte por cento) da pontuação em cada área indicada neste artigo;

II - no primeiro semestre de 2021, obtiver pontuação igual ou superior a 55 (cinquenta e cinco) pontos e que tenha obtido, no mínimo, 25% (vinte e cinco por cento) da pontuação em cada área indicada neste artigo;

III - no segundo semestre de 2021, obtiver pontuação igual ou superior a 60 (sessenta) pontos e que tenha obtido, no mínimo, 30% (trinta por cento) da pontuação em cada área indicada neste artigo;

IV - no primeiro semestre de 2022, obtiver pontuação igual ou superior a 65 (sessenta e cinco) pontos e que tenha obtido, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) da pontuação em cada área indicada neste artigo.

§ 2º A partir do segundo semestre de 2022, será considerado adequado, para fins da aplicação do disposto na Lei nº 6.112/2018, o programa de integridade que obtiver pontuação igual ou superior a 70 (setenta) pontos e que tenha obtido, no mínimo, 40% (quarenta por cento) da pontuação em cada área indicada neste artigo.

§ 3º O programa de integridade que não alcançar o percentual mínimo em cada uma das áreas indicada neste artigo, ainda que na somatória tenha obtido a pontuação estipulada nos § 1º, incisos I a IV e § 2º, será considerado inadequado para fins da aplicação do disposto na Lei nº 6.112/2018.

Essas pontuações são resumidas em um quadro confeccionado pela Subcontroladoria, como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 2 - Avaliação pela CGDF	
Alta Direção e Compromisso C/ a Ética	Percentual atingido%
Comunicação e Treinamento	Percentual atingido%
Análise de Risco e Monitoramento	Percentual atingido%
Transparência	Percentual atingido%
Canal de Denúncias e Remediações	Percentual atingido%

Políticas e Procedimentos	Percentual atingido%
Resultado final	

Fonte: CGDF (ANO)

Na avaliação do programa de integridade realizada pela Controladoria, os pilares mencionados no capítulo anterior são de principal preocupação. O documento, também, cita a necessidade de transparência.

Embora a transparência seja um critério considerado pela CGDF, seu método de avaliação não é complexo. A Portaria cita apenas algumas informações que devem ser disponibilizadas em sítio eletrônico e são suficientes para cumprir este requisito, tais como: atividades exercidas pela empresa, identificação de proprietários e contratos firmados com a administração pública.

Os demais critérios de avaliação são mais específicos na busca da efetividade dos processos internos de compliance, bem como na busca pela redução, identificação e mitigação dos riscos. Estes critérios estão definidos, no artigo 5º da Portaria 157/2020:

Art. 5º. Na avaliação do programa de integridade, quanto à aplicação e efetividade, a Subcontroladoria de Governança e Compliance - SUGOV observará o comprometimento da alta gestão e dos funcionários, a análise, o monitoramento, a mitigação de riscos e a revisão constante do programa de integridade pela pessoa jurídica, devendo restar caracterizada a existência de:

I - programa de integridade adequado ao perfil da pessoa jurídica, estruturado e aplicado conforme a necessidade, sendo monitorado, revisado e atualizado, observado ainda:

- a) existência de área responsável pelo programa de integridade na estrutura organizacional da pessoa jurídica, com atribuições estabelecidas em documento formal;
- b) constatação de programa de integridade efetivo, com as devidas adaptações à legislação;
- c) comprovação de autonomia da área responsável pelo programa de integridade.

II - efetivo engajamento da alta direção com o programa de integridade, evidenciada pelo fornecimento de condições para o bom funcionamento do programa, como recursos humanos, físicos e financeiros, observado ainda:

- a) comprovação de mudança de cultura, com resultados concretos dentro da organização quanto ao comportamento de gestores, colaboradores e terceiros;
- b) comprovação de capacitação e aperfeiçoamento, contínuos, dos funcionários da área responsável pelo programa de integridade;
- c) evidência de ações de incentivo, capacitação e conscientização dos demais funcionários e colaboradores.

III - auditoria interna, responsável por confirmar a eficácia e eficiência dos controles internos, observado ainda:

- a) comprovação de implementação de resultados das medidas de integridade capazes de gerenciar riscos;
- b) existência de testes periódicos dos controles criados, provocando simulações com as situações de risco e estimulando o sistema de controle a se manifestar, de forma a medir a efetividade dos controles;
- c) existência de mecanismos internos de penalidades.

IV - estratégias e procedimentos para gerenciamento de riscos e de conformidades realizados por gerência e controles internos, para supervisão e manutenção do programa de integridade, observado ainda:

- a) evidência de que houve diminuição de riscos negativos e potencialização de riscos positivos e tomada de providências que reduzam sanções;
- b) comprovação de divulgação ao público externo, pela internet, do canal de denúncia, do código de conduta ética, ou documentos equivalentes, em língua portuguesa.

V - medidas de transparência com a disponibilização em sítio eletrônico de informações sobre as principais atividades exercidas pela empresa, observado ainda:

- a) identificação de seus proprietários, principais acionistas, bem como função de seus executivos e dirigentes;
- b) existência de informações sobre contratos firmados com a Administração Pública.

§ 1º A Subcontroladoria de Governança e Compliance - SUGOV verificará, a partir de informações prestadas ou obtidas por fontes externas de pesquisa, se existem investigações em curso ou decisões, judiciais ou administrativas, envolvendo a pessoa jurídica ou membros da alta direção, incluídos os de sua

controladora, relacionados à prática de atos de corrupção ou de fraudes em licitação e contratos administrativos.

§ 2º No caso de informações positivas, relacionadas ao disposto no § 1º deste artigo, a pessoa jurídica será questionada a respeito dessas informações e prestará esclarecimentos sobre as medidas adotadas, no prazo de até 20 (vinte) dias úteis, para que a Subcontroladoria de Governança e Compliance - SUGOV possa avaliar os impactos na análise do programa de integridade.

§ 3º Poderá, ainda, ser realizada pesquisa de percepção sobre a aplicação e efetividade do programa de integridade com os funcionários e colaboradores da pessoa jurídica, garantidos o anonimato e a confidencialidade dos dados, conforme orientações e tratativas expedidas pela Subcontroladoria de Governança e Compliance - SUGOV durante o processo de avaliação.

Os critérios de avaliação citados neste artigo são aqueles que foram utilizados pela CGDF no caso em estudo, no qual a efetividade do programa de integridade da empresa avaliada foi declarada.

4.1 Avaliação da Empresa “A” pela CGDF

Para uma compreensão clara do formato de avaliação utilizado pela CGDF, é possível mencionar um exemplo de avaliação real realizada por este órgão de controle. O exemplo em questão é o relatório circunstanciado, com dados anonimizados, da “empresa A”.

O documento de avaliação foi obtido após verificar que empresas contratadas de determinado órgão do Distrito Federal passaram por auditoria da Controladoria Geral do Distrito Federal relacionada à implementação do programa de compliance.

Após verificar os contratados pelo órgão, através do portal da transparência, o autor propôs para as empresas a avaliação dos programas para fins acadêmicos, solicitando a colaboração do compliance das empresas auditadas.

Com a requisição, duas empresas concordaram em participar do trabalho acadêmico, sendo escolhido o caso da “empresa A”, em virtude da maturidade do seu programa e nota superior de avaliação obtida perante a CGDF.

Diante da concordância da empresa, os documentos foram fornecidos sob a condição de serem anonimizados e que os achados acadêmicos fossem compartilhados com a empresa para melhora e aperfeiçoamento do seu programa de integridade.

Recebidos os documentos, através do método citado, o primeiro a ser analisado foi o relatório circunstanciado. Neste documento, é possível inferir que a conclusão foi favorável à eficácia do programa de compliance. A Tabela 1 apresenta a pontuação elevada que a empresa obteve em todos os aspectos gerais analisados.

Tabela 2 - Avaliação da “empresa A”	
Alta Direção e Compromisso C/ a Ética	62%
Comunicação e Treinamento	40%
Análise de Risco e Monitoramento	80%
Transparência	73,33%
Canal de Denúncias e Remediações	85%
Políticas e Procedimentos	70%
* Dados retirados do Relatório Circunstanciado 25/marco/21	

Fonte: CGDF (2021)

A média geral da empresa, portanto, foi de 68,4 pontos. De acordo com o artigo 4º da Portaria 157/2020 CGDF, a empresa para ser aprovada na avaliação do seu programa de integridade no primeiro semestre de 2021, deveria atingir pontuação igual ou superior a 55 (cinquenta e cinco) pontos e, no mínimo, 25% (vinte e cinco por cento) da pontuação em cada área citada na tabela. A empresa atingiu os percentuais mínimos, obtendo atestação de efetividade do seu programa.

No documento denominado como “Análise do Relatório de Conformidade”, a CGDF explicita de forma detalhada o que foi analisado em cada um dos tópicos e como a empresa não só atingiu os percentuais descritos, mas também comprovou que as medidas de integridade aplicadas, no entender da CGDF, são efetivas.

4.1.1 Alta direção e compromisso com a ética

No que tange a avaliação da alta direção, a CGDF pontuou a empresa com 62%, considerando para avaliação os seguintes itens sintetizados na Tabela 2.

Tabela 3 - Avaliação da “empresa A” pela CGDF				
2. SOBRE O COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO		ATENDIDO		
		S	P	N/A
2.1	a) Informar se são adotados critérios de integridade para escolha dos membros da alta direção	X		
	b) Caso existam, enviar o documento formal em que os critérios estão expressamente previstos	X		
2.2	a) Informar se existem membros da alta direção envolvidos nos atos investigados em processos administrativos no GDF	X		
	b) Em caso positivo, informar se eles permanecem nos cargos da alta direção da pessoa jurídica			X
2.3	a) Informar se os membros da alta direção participam das atividades relacionadas ao Programa de Integridade	X		
	b) Apresentar os respectivos documentos comprobatórios		X	
2.4	a) Informar se os membros da alta direção manifestam seu apoio ao Programa de Integridade	X		
	b) Apresentar as cópias das manifestações ou indicar o local em que elas podem ser acessadas	X		
	c) Destacar o conteúdo das mensagens		X	
	d) Destacar a frequência com que são feitas	X		
	e) Destacar os responsáveis pela sua emissão	X		
	f) Destacar o público alvo	X		

Fonte: CGDF (ANO).

Na tabela o “S” significa que foi atendido o item, enquanto o “P” refere-se a parcialmente atendido e o “N/A” define o item como não atendido.

A avaliação positiva foi concedida através da análise de documentação referente ao apoio da alta administração. A empresa apresentou atas de reuniões exercitadas pela alta direção sobre o assunto e um termo de compromisso em atuar de acordo com os princípios de compliance, assinado por toda diretoria da empresa.

A partir da análise dos documentos apresentados, a CGDF considerou os itens citados em conformidade com a exigência legal. No entanto, realizou ponderações atestando que a empresa poderia apresentar melhora em aspectos relevantes na demonstração de apoio da alta direção ao programa de integridade:

Em relação à área de avaliação de Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética: A empresa deve potencializar o envolvimento da alta direção com o programa de integridade, devendo os membros da alta direção da empresa adotar, dentre outras, as seguintes medidas: Manifestar apoio ao programa de integridade: com o intuito de alcançar o público externo em geral, por meio de mensagens no sítio eletrônico da empresa, comunicações oficiais, comunicados externos, fazer-se presente em eventos externos que tenham por tema a integridade empresarial, em suas mais diferentes expressões. com o intuito de alcançar o público interno da empresa, contemplando-o em toda a sua possível diversidade; de forma periódica; por meio de atores institucionais diversos, envolvendo o maior número possível de integrantes da alta direção da empresa; de maneira a denotar o envolvimento e apoio pessoal da alta direção da empresa com as ações de integridade, por meio de mensagens assinadas pelo corpo diretivo da empresa, vídeos, discursos e outras manifestações sobre temas relacionados ao programa de integridade; de maneira institucional, ou seja, diretamente, por meio do corpo diretivo da empresa, no sítio eletrônico, nos documentos oficiais, nas demais comunicações realizadas pela empresa voltadas aos diversos públicos com os quais a organização interaja. (Avaliação da empresa A)

Observa-se que a recomendação é a prática diária de demonstração do apoio da alta direção ao programa de integridade. A simples apresentação de documentos formalizados ou participação em reuniões não é capaz de demonstrar a ação contínua da alta administração em favor da ampliação da cultura de integridade.

Neste contexto, para Maeda (2013, p.182), a alta direção deve demonstrar através de ações o seu posicionamento, definindo que a empresa não aceitará atos de corrupção. Observa-se que a palavra utilizada é demonstrar, ou seja, não basta apenas a intenção de não aceitar atos corruptivos, a alta direção deve demonstrar ativamente o seu apoio ao programa de integridade, através de comunicados, participação em treinamentos, vídeos e principalmente dando o exemplo.

4.1.2 Comunicação e Treinamento

Em relação a avaliação de comunicação e treinamentos, a CGDF pontuou a empresa com apenas 40%, considerando para avaliação os seguintes itens sintetizados na Tabela 3.

Tabela 4 - Avaliação da “empresa A” pela CGDF

5. SOBRE A ESTRUTURA PARA REALIZAÇÃO DE TREINAMENTOS RELACIONADOS AO PROGRAMA DE INTEGRIDADE		ATENDIDO		
		S	P	N/A
5.1	Apresentar o planejamento dos treinamentos relacionados ao Programa de Integridade, se existente	X		
5.2	Informar quem são os responsáveis pelo planejamento, elaboração, aplicação e/ou contratação dos treinamentos	X		
5.3	Apresentar, se existentes, os controles utilizados para verificar a participação dos empregados nos treinamentos	X		
5.4	Apresentar, se existentes, os mecanismos utilizados para verificar a retenção dos conteúdos apresentados nos treinamentos	X		

Fonte: CGDF (ANO).

A avaliação positiva, tendo em vista que acima dos 25%, foi concedida através da análise de documentação referente aos treinamentos realizados. A empresa apresentou documentação relativa ao planejamento anual de treinamentos, formulário de retenção de conteúdo dos funcionários treinados e índice de aprovação.

Através da análise dessa documentação, a CGDF considerou os itens citados em conformidade com a exigência legal. No entanto, realizou ponderações atestando que a empresa poderia apresentar melhora na política de comunicação e de treinamentos:

Adotar um plano ou política de comunicação relacionado ao programa de integridade que contemple:

- os diversos tipos de comunicações a serem trabalhados pela empresa;
- o setor responsável pela implementação e supervisão do plano ou política de comunicação;
- o público-alvo das ações de comunicação;
- a periodicidade das ações de comunicação;

Adotar ações de comunicação que:

- objetivem promover a divulgação dos principais temas do programa de integridade da empresa, considerando seu perfil e os riscos a que está submetida;
- sejam realizadas de forma periódica;
- sejam voltadas aos diversos públicos da empresa;

Adotar um plano ou política de treinamento relacionados ao programa de integridade que contemplem:

- os diversos tipos de treinamentos a serem aplicados pela empresa;
- o setor responsável pelo planejamento e supervisão do plano ou política de treinamento;
- o público-alvo dos treinamentos;
- a periodicidade de realização dos treinamentos;
- a metodologia a ser utilizada nos treinamentos.

Realizar treinamentos que:

- apresentem conteúdo de interesse geral;
- apresentem conteúdo de interesse específico, alinhados aos riscos a que a empresa está submetida;
- apresentem mecanismos para verificar a retenção e compreensão das informações por parte dos colaboradores participantes;
- sejam oferecidos também aos principais parceiros de negócios.

Observa-se que apesar dos elementos comprobatórios serem considerados como suficientes para atender os itens da tabela de avaliação, houve uma ponderação qualitativa dos documentos. A CGDF considerou que a documentação não merecia uma alta pontuação, justamente por não demonstrar claramente o conteúdo explicitado nos treinamentos, periodicidade de realização e público-alvo.

A ideia central dos treinamentos deve ser orientar os colaboradores a agirem ativamente na identificação de relações indesejadas, o que possibilitará a mitigação desses riscos e a impossibilidade de cometerem, por desconhecimento, atos de corrupção (UNITED NATIONS, 2013, p.69). Neste contexto, a documentação comprobatória deve demonstrar que os treinamentos foram realizados com esta intenção, abordando temas correlatos.

4.1.3 Análise de risco e monitoramento

Quanto a avaliação de riscos e monitoramento, a CGDF pontuou a empresa com 80%, considerando para avaliação os seguintes itens sintetizados na Tabela 4.

Tabela 5 - Avaliação da “empresa A” pela CGDF		ATENDIDO		
6. SOBRE A REALIZAÇÃO DE ANÁLISE DE RISCOS PARA ELABORAÇÃO OU APERFEIÇOAMENTO DO PROGRAMA		S	P	N/A
6.1	a) Informar se foi realizada uma análise que contempla expressamente riscos relacionados a corrupção e fraude	X		
	b) Caso tenha sido realizada, destacar os responsáveis pela análise	X		
	c) Caso tenha sido realizada, destacar quando ela foi realizada		X	
	c) Caso tenha sido realizada, destacar quando ela foi realizada		X	

13. SOBRE O MONITORAMENTO CONTÍNUO DO ATENDIDO PROGRAMA DE INTEGRIDADE VISANDO AO SEU APERFEIÇOAMENTO NA PREVENÇÃO, DETECÇÃO E COMBATE DOS ATOS LESIVOS REFERIDOS NO ART 5º DA LEI FEDERAL Nº 12.846/2013 E NA LEGISLAÇÃO CORRELATA		S	P	N/A
13.1	Informar qual instância da empresa é responsável pelo monitoramento do Programa de Integridade	X		
13.2	a) Informar as metas e indicadores utilizados na avaliação de efetividade do Programa de Integridade		X	
	b) Apresentar documento com a definição de metas a serem alcançadas		X	
	c) Apresentar indicadores utilizados para aferir a efetividade do Programa de integridade		X	
13.3.	a) Informar o fluxo de disponibilização de informações sobre o Programa de Integridade.		X	
	b) Apresentar documntos (relatórios, informativos, etc) demonstrando a comunicação sobre o monitoramento do Programa de integridade às partes interessadas, inclusive para a alta gestão da empresa.		X	
13.4.	Informar as alterações propostas, a partir do monitoramento contínuo do Programa de Integridade, para o aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate dos atos lesivos.		X	

Fonte: CGDF (ANO).

A avaliação positiva foi concedida com base na análise da documentação referente ao monitoramento e análise de risco. A empresa apresentou uma matriz de risco detalhada e, em relação ao monitoramento, forneceu um organograma que destacava as áreas responsáveis por monitorar os processos de compliance. Além disso, apresentou relatórios contendo demandas que ainda precisam ser atendidas. A empresa justificou que algumas dessas demandas ainda não foram realizadas devido à evolução contínua do programa.

A partir da análise dos documentos apresentados, a CGDF considerou os itens citados em conformidade com a exigência legal. No entanto, realizou ponderações atestando que a empresa poderia aprimorar a análise dos riscos relacionados à corrupção e fraude. Além disso, recomendou a implementação de indicadores e relatórios sobre a prática diária de monitoramento do programa:

Adotar análise de riscos que contemple:

- riscos relacionados a atos de corrupção e fraude;
- classificações dos riscos, em termo de probabilidade e de impacto;
- as medidas de controles para cada um dos riscos identificados;

Adotar política ou documento equivalente que:

- indique a área responsável pela análise de riscos;
- disponha acerca da periodicidade para realização da análise de riscos.

Adotar mecanismos de monitoramento do programa de integridade, como:

- realizar relatórios periódicos com dados e estatísticas sobre aplicação das medidas de integridade;
- implementar a utilização de indicadores sobre o programa e integridade - KPIs (Key Performance Indicators);
- registrar periodicamente as metas e o desempenho alcançados, em relação aos indicadores do programa de integridade;

Adotar política ou documento equivalente que:

- indique a área responsável pelo monitoramento;
- disponha acerca da periodicidade para realização do monitoramento.

A avaliação apresentada pela CGDF demonstra preocupação com a prevenção e remediação dos riscos. Apesar de alcançar uma pontuação de 80%, as recomendações indicam que a empresa deve elaborar uma metodologia de monitoramento mais detalhada. Esse formato permitirá que terceiros, e até mesmo um órgão fiscalizador, compreendam como foi estipulada a frequência com que a empresa

realiza sua avaliação de riscos e quais medidas de remediação foram adotadas, levando em consideração a natureza, complexidade e riscos gerais da organização (TCU, 2016. p.59).

4.1.4 Transparência

O tópico relativo à transparência será apenas mencionado neste capítulo, uma vez que a avaliação da CGDF se concentra em identificar os dados que deveriam ser divulgados pela empresa. Estes dados não estão relacionados aos processos internos de efetividade do programa analisados como objetivo do trabalho.

Embora reconheça a transparência como um elemento crucial dos programas de integridade, a doutrina não é unânime quanto à sua inclusão como um pilar na implementação do programa.

Analisando a avaliação apresentada pela CGDF, verifica-se a aprovação da empresa com 73,33%. Considerando as recomendações feitas, foram sugeridos ajustes nos seguintes pontos:

A empresa deve fortalecer suas ações de disponibilização de informações na internet, por meio, dentre outras, das seguintes medidas:

- Informar as principais atividades exercidas pela empresa;
- Identificar seus proprietários ou principais acionistas;
- Disponibilizar a identificação e as funções de seus executivos e dirigentes;
- Disponibilizar demonstrações financeiras;
- Disponibilizar informações sobre contratos firmados com a Administração Pública;
- Disponibilizar informações sobre patrocínios e doações realizados.

A CGDF limita-se a indicar o que deveria ser tratado com maior transparência pela empresa. Embora essa avaliação destaque separadamente este elemento, entende-se que ele está intrinsecamente ligado aos procedimentos essenciais para detecção e monitoramento dos riscos. Afinal, maior transparência gera um empecilho para o cometimento de atos corruptos ou fraudulentos.

4.1.5 Canal De Denúncias E Remediações

Na análise da CGDF o canal de denúncias e procedimentos de remediações foram considerados como 85% efetivos, a melhor avaliação da empresa. A análise da documentação apresentada foi avaliada na Tabela 5.

Tabela 6 - Avaliação da "empresa A" pela CGDF				
12. SOBRE CANAIS DE DENÚNCIA		ATENDIDO		
		S	P	N/A
12.1	a) Informar se são disponibilizados canais de denúncia para os públicos interno e externo	X		
	b) Informar o alcance dos canais		X	
	c) Informar as garantias oferecidas aos denunciante		X	
	d) Informar a previsão expressa de que os canais podem ser utilizados para realização de denúncias relacionadas à prática de atos lesivos previstos na Lei n 12846/2013	X		
	e) Informar a possibilidade de acompanhamento da denúncia por parte do denunciante	X		
12.2	a) Indicar os meios utilizados para apuração e tratamento das denúncias recebidas	X		
	b) Indicar as medidas disciplinares a que estão submetidos aqueles que violarem os padrões éticos estabelecidos	X		
12.3	a) Apresentar, se existentes, as estatísticas e dados sobre o funcionamento do canal de denúncias	X		
	b) Apresentar, se existente, a proporcionalidade entre o número de denúncias e número de denúncias apuradas	X		

Fonte: CGDF (ANO).

A avaliação extremamente positiva foi concedida com base na análise do canal de denúncia da empresa, disponível em seu sítio eletrônico. Este recurso estava acessível tanto para o público interno quanto para o externo, além de garantir o anonimato do denunciante.

O canal de denúncias da empresa permite que os denunciante acompanhem o progresso da apuração utilizando um número de protocolo fornecido no momento da denúncia. Esse sistema

transparente e amplamente acessível foi um aspecto relevante para a avaliação positiva.

As recomendações realizadas pela CGDF em relação ao canal de denúncias são apenas para melhoria. Isso significa que a controladoria sugeriu aprimoramentos de aspectos já considerados como efetivos.

4.1.6 Políticas E Procedimentos

Em relação ao pilar referente a políticas e procedimentos, a CGDF pontuou a empresa com 70%, considerando para avaliação os seguintes itens sintetizados na Tabela 6

Tabela 7 - Avaliação da "empresa A" pela CGDF					
8. SOBRE POLITICAS E PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS PARA PREVENÇÃO DE FRAUDES E ILÍCITOS NO ÂMBITO DE PROCESSOS LICITATÓRIOS E NA EXECUÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS			ATENDIDO		
			S	P	N/A
8.1	a) Apresentar, se existentes, as políticas e procedimentos específicos para prevenção de fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios e na execução de contratos administrativos	X			
	b) Apresentar documentos que comprovam sua aplicação e monitoramento	X			
8.2	Indicar a forma como as políticas podem ser acessadas pelos empregados	X			
8.3	a) Informar se é dada transparência sobre as licitações das quais participa e os contratos administrativos que celebra	X			

Fonte: CGDF (ANO).

A avaliação positiva foi concedida com base na análise da documentação referente à apresentação da política anticorrupção, código de ética e política de doação e patrocínios. A partir da análise dos documentos apresentados, a CGDF considerou os itens citados em conformidade com a exigência legal.

No entanto, realizou ponderações atestando que a empresa poderia apresentar melhorias em aspectos relevantes de suas políticas, sugerindo inclusões de matérias específicas de compliance, tais como as seguintes recomendações:

A empresa deve adotar e/ou fortalecer políticas e

procedimentos de

integridade em sua relação com seus parceiros de negócios, por meio,

dentre outras, das seguintes medidas:

- implementar políticas e procedimentos de integridade, especificamente voltados à realização de diligências prévias para contratação e supervisão de parceiros de negócio que:
- determinem a verificação da integridade do parceiro de negócio, incluindo possível envolvimento em casos de corrupção e práticas de fraude contra a Administração pública;
- estabeleçam a segregação de funções entre aqueles colaboradores que realizam as diligências e os agentes da empresa responsáveis por solicitar e autorizar a contratação do parceiro;
- prevejam a participação da área responsável pelo programa de integridade na realização e supervisão das diligências voltadas à contratação do parceiro de negócios;
- prevejam a classificação dos contratos, dos contratados, ou de ambos, por categoria de risco;
- indiquem a maneira pela qual as informações obtidas nas diligências sobre eventual prévio envolvimento do potencial parceiro de negócios em atos de corrupção deverão impactar na contratação do parceiro de negócio, inclusive, recomendando a não-contratação;
- façam referência à obrigatoriedade de realização de consultas a bancos de dados governamentais, como o Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas - CEIS, o Cadastro Nacional de Empresas Punidas - CNEP e o Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas - CEPIM;
- favoreçam a contratação de parceiros de negócios que apresentem programa de integridade implementado. Inserir, nos contratos celebrados, cláusulas contratuais anticorrupção, devendo tais cláusulas especiais:
- estabelecer a obrigatoriedade do cumprimento de normas éticas e a vedação de práticas de fraude e corrupção;
- estar adaptadas às normas legais relacionadas ao combate à corrupção (Lei nº 12.846/2013, Lei nº 8.429/1990, etc);
- recomendem expressamente a adoção de programa de integridade para os parceiros de negócio;
- prevejam a possibilidade de aplicação de sanções, incluindo a rescisão do contrato, nos casos de não
- observância da integridade na execução do contrato ou de práticas de atos de fraude e corrupção por parte do contratado;
- Adotar regras e procedimentos formalizados sobre a realização de fusões, aquisições ou outras operações societárias que estabeleçam a obrigatoriedade de verificar o histórico de prática

- de atos lesivos previstos na Lei nº 12.846/2013 e outros ilícitos relacionados a corrupção e fraude antes da conclusão da operação.

Percebe-se que as recomendações visam deixar os documentos com matérias de fácil compreensão e objetivos, justamente para evitar subjetividades capazes de desvirtuar as normas éticas e procedimentos de atuação. O ideal é que todos tenham a mesma compreensão sobre os valores éticos e cumpram os procedimentos determinados.

Portanto, os colaboradores devem compreender esses princípios desde o momento da contratação, com as diretrizes devidamente formalizadas nas políticas da empresa. As sugestões apresentadas pela CGDF buscam garantir exatamente essa uniformidade, com uma política clara que gere uma compreensão uniforme dos valores éticos e procedimentos, evitando ambiguidades.



5

5

COMPARATIVOS

A avaliação do programa de compliance deve ser focada na busca pela caracterização da sua efetividade. O conceito de efetivo, no contexto do compliance, de acordo com Vieira (2019), depende de um nexos causal entre os comandos previstos nos normativos e a reprimenda da conduta indesejada ou lesiva.

Essa reprimenda é caracterizada pela identificação e avaliação adequada dos riscos e práticas delituosas, com sucesso na prevenção e punição desses acontecimentos, segundo Veríssimo (2017).

Conforme entendimento de Iko (2017), tanto os normativos quanto a própria análise e repressão dos riscos devem estar documentados, como evidência, para comprovar a efetividade do programa de compliance e, especialmente, o seu monitoramento constante.

Na avaliação realizada pela Controladoria do Distrito Federal, no caso concreto analisado, foram verificados os seguintes documentados: códigos de ética e de fornecedores, canal de denúncia, análise de risco, políticas internas, treinamentos gravados e documentados, comunicados internos da alta direção e do *compliance officer*, fotos e apurações realizadas de denúncias.

O foco de avaliação da CGDF, neste caso, foi estritamente documental. Observa-se que não é possível aferir uma interpretação dos documentos no sentido justamente de caracterizar o citado nexos de causalidade entre o seu teor e as condutas indesejadas, verificando se os procedimentos formalizados são efetivos.

Essa forma de avaliação indica apenas a existência ou não dos pilares de integridade, os quais podem ser identificados com a percepção de simples questionamentos, como cita Garcia (2020): a) “O Código de ética está formalizado e acessível?”; b) “O programa de compliance possui políticas de comportamento desejado e antissuborno?”; c) “Todos os colaboradores foram treinados sobre as políticas e código de ética?”; d) “Há um comitê de compliance independente?”.

Neste caso, a resposta para todas essas perguntas é positiva. A empresa apresenta todos os documentos necessários para comprovar os pilares exigidos nos questionamentos.

No entanto, o que deve ser analisado, para Iko (2017), é se esses documentos refletem realmente um monitoramento constante e efetivo. Isso pode ser comprovado unicamente com a interpretação das políticas, análise de evidências, indicadores e métricas.

Através desse entendimento, a metodologia de avaliação da empresa “A” foi estabelecida através da análise dos documentos apresentados perante a Controladoria e o questionamento se as informações presentes nos documentos estavam acompanhadas das métricas de desempenho do compliance ou evidências de aplicação prática. Até porque os indicadores de desempenho, conforme Rodrigues (2020), refletem critérios explícitos de medida, capazes de monitorar as ações de gestão e os seus resultados.

Os documentos que não estavam acompanhados de relatórios de desempenho e métricas de produtividade foram analisados pelo seu conteúdo, a fim de obter uma avaliação real do programa de integridade e os seus resultados perceptíveis.

Os resultados serão apresentados e analisados com base nos temas definidos na avaliação da Controladoria Geral do Distrito Federal, com o objetivo de realizar uma comparação entre as constatações da CGDF e o que será abordado pelo autor.

5.1 Alta Direção E Compromisso Com A Ética

O Quadro 3 apresenta a análise dos critérios de avaliação adotados sobre o tema Alta Direção e Compromisso com a Ética

Quadro 3 - Critérios de avaliação adotados sobre o tema Alta Direção e Compromisso com a Ética		
Documentos analisados	Análise controladoria do Distrito Federal	Análise do trabalho
1. Código de ética 2. Política anticorrupção	A recomendação é atendida apenas com documentos	Da análise dos documentos é possível constatar que os normativos, confeccionados pela

3. Treinamentos realizados	<p>formais. A Controladoria constatou que a alta gestão deveria melhorar sua comunicação com o público interno e externo, alertando sobre as políticas de compliance de maneira institucional. Essa comunicação poderia ser efetuada por meio da elaboração de documentos formais, como cartas, vídeos, mensagens em sítio eletrônico e envio do termo de compromisso com a ética, entre outras medidas.</p>	<p>área de compliance da empresa não foram integralmente respeitados. O código, a política anticorrupção e o termo de compromisso da alta gestão estabeleciam práticas pela alta direção que não foram evidenciadas, tais como: 1) Participação ativa nos treinamentos, abordando os temas mencionados no código de ética; 2) Participação no comitê de compliance para avaliar denúncias (apesar de existir a evidência, não foram analisados ou solicitados pela controladoria); 3) Em relação a política anticorrupção, os membros da alta gestão devem apresentar atas de reunião com membros da administração pública, com assinatura, assunto da reunião e testemunha; 4) Sempre que solicitada pelo compliance officer, a alta gestão deve fomentar as políticas de compliance.</p>
4. Fluxo de tratamento de denúncias		
5. Parecer da área de Compliance		
6. Avaliações de denúncias		
7. Atas de reuniões do Comitê de Compliance		
8. Termo de comprometimento da alta gestão		

Fonte: Elaborado pelo autor

A avaliação da CGDF quanto ao tema “alta direção e compromisso com a ética” resultou em aprovação da empresa, com percentual de adesão ao programa de 62%. Entre os pontos avaliados, a Controladoria entendeu, resumidamente, que a alta gestão da empresa deveria apresentar melhorias nos seguintes pontos: a) manifestação de apoio ao programa; b) presença em eventos externos; e c) utilização de diversos meios de comunicação para interagir sobre o assunto com todos os membros da empresa e público externo.

Os itens apontados realmente demandam melhoria pela empresa avaliada, no entanto, não são exemplos de intervenção ativa da alta gestão nas políticas de integridade.

Como mencionado nos capítulos anteriores, a avaliação aplicada no caso específico leva em consideração unicamente requisitos formais; entretanto, não há uma avaliação relacionada às métricas de intervenção da alta gestão nas tomadas de decisões e, principalmente, à sua intervenção ativa para a instituição do programa de compliance.

Em uma análise distinta, não apenas documental, buscou-se verificar nos códigos de ética e políticas os aspectos que vinculavam a atividade da alta gestão. Entre eles, foi possível constatar as seguintes

menções nos documentos: 1) Participação ativa nos treinamentos; 2) Participação no comitê de compliance para avaliar denúncias; 3) Em relação à política anticorrupção, os membros da alta gestão devem apresentar atas de reunião com membros da administração pública, contendo assinaturas, assunto da reunião e testemunhas; 4) Sempre que solicitada pelo *compliance officer*, a alta gestão deve fomentar as políticas de compliance.

5.1.1 Participação Ativa Nos Treinamentos

Neste tópico, é importante ressaltar que não se trata da avaliação do mérito e da forma dos treinamentos, o que será tratado em tópico específico. A matéria está vinculada à participação da alta direção nos treinamentos.

Observa-se que, dos treinamentos realizados, a empresa contratou terceiros para ministrar as aulas e aplicar testes de fixação de conteúdo para os funcionários, uma prática comum em programas de integridade. Entretanto, algumas métricas de atuação podem ser avaliadas.

A empresa apresentou vídeos de treinamento, os quais têm quatro formatos e conteúdos diferentes para públicos distintos. No entanto, dos quatro treinamentos realizados, apenas um contou com a participação ativa da alta direção. Este teve adesão de apenas 25% (vinte e cinco por cento) dos funcionários.

O treinamento que teve a participação da alta direção abordava conteúdos relacionados à implementação do programa de integridade da empresa, mencionando conceitos e a utilização do canal de denúncias. Entretanto, temas sensíveis como assédio moral, assédio sexual, corrupção e fraudes não foram abordados, evidenciando uma falha na relação ativa da alta gestão com o compliance.

Portanto, uma avaliação efetiva no tópico de treinamento deve constatar a vinculação dos temas tratados nos treinamentos com os abordados pela alta gestão, os quais devem estar presentes no conteúdo das políticas e códigos formalizados pela empresa.

Observou-se que todos os temas dos normativos da empresa foram abordados, entretanto, a alta gestão participou apenas de um dos temas, qual seja, a implementação do programa.

A não participação da alta gestão em temas sensíveis, como corrupção e assédio, pode gerar insegurança nos colaboradores, tanto no incentivo à denúncia quanto no monitoramento ativo dos procedimentos da empresa.

Além disso, justamente pela ausência de expressa manifestação de apoio a essas políticas pela alta gestão, os treinamentos quanto a matérias sensíveis podem ser descredibilizados e ter pouca adesão na remediação e evitabilidade de suas ocorrências.

Desta forma, a participação da alta gestão em treinamentos não pode ser considerada minimamente razoável, pois o tema relacionado à sua participação teve uma adesão de apenas 25% dos funcionários e não abordou temas sensíveis. Melhorar o alcance do compromisso da alta gestão e sua participação ativa em temas sensíveis seria uma recomendação prática para a implementação do programa de integridade.

5.1.2 Avaliações E Decisões Sobre Denúncias

No código de ética da empresa, é estabelecido o fluxo de tratamento de denúncias, resumidamente. Resumidamente, as denúncias são recebidas no canal de denúncia, apuradas pela área de compliance e enviadas, por meio de parecer conclusivo do *compliance officer*, para o comitê de compliance.

O comitê da “empresa A” é composto por um representante dos funcionários, um membro da alta gestão, um representante do jurídico e o *compliance officer*. A função do comitê é aplicar ou não as medidas sugeridas pelo parecer da área de compliance.

Em relação as reuniões do comitê, a empresa anexou para avaliação 14 (quatorze) avaliações de denúncias. Das atas, observe-se que o membro da alta gestão participou ativamente de todas as apurações, chancelando inclusive as medidas sugeridas pelo compliance.

A atuação da alta gestão na remediação de atos denunciados é extremamente efetiva. O representante da direção não apenas fez parte de 100% (cem por cento) das apurações, como também, em comunicados internos, cobrou a efetividade de medidas de remediação de condutas indesejadas sugeridas pelo comitê.

O controle de frequência de participação dos membros da ata gestão nas votações do comitê e sua atuação ativa na implementação das políticas de remediação são métricas importantes para verificar a atuação da alta gestão no fomento das práticas de compliance.

Neste ponto, a participação da alta gestão deve ser considerado efetiva e frequente, apresentando razões para considerar que há comprometimento da alta gestão com o tema de apuração das denúncias apresentadas.

5.1.3 Reuniões Com A Administração Pública

Na análise da política anticorrupção da empresa, foi constatada a seguinte cláusula: “Caso ocorra reunião entre membro da alta gestão e gestores ou membros da administração pública, é necessário confeccionar ata de reunião, descrevendo o assunto, data e participantes.”

O mesmo documento também menciona que “os membros da alta gestão não poderão participar de reuniões com a administração pública sozinhos, sendo necessário estarem acompanhados de gerentes ou testemunhas.”

Ou seja, de acordo com o normativo da empresa reuniões com a administração pública deveriam ser relatadas em atas com assinatura de testemunha e assunto tratado na reunião.

O modelo de ata de reunião sugerido pelo compliance da empresa é completo, apresentando todos os espaços correspondentes aos dados do membro da alta gestão, a identificação do administrador público, da testemunha e um espaço para a descrição do objeto tratado, além de apresentar, data e descrição do local.

Observa-se que a CGDF verificou a existência do normativo, mas não tratou do mérito descrito em suas cláusulas, como a necessidade da mencionada ata. Levando em consideração que a “empresa A” contrata com a administração pública, é evidente que ocorrem reuniões dessa natureza, sendo as respectivas atas evidências de transparência e efetividade do programa de integridade.

Entretanto, mesmo sendo uma obrigação normatizada da alta gestão, a empresa não apresenta qualquer ata confeccionada. Trata-se,

portanto, de uma medida anticorrupção não adotada, a qual deveria fazer parte do monitoramento, destacando-se como um risco identificável.

O risco de não implementar uma prática anticorrupção normatizada pela própria empresa é evidente, uma vez que o compliance da empresa identificou a situação de risco e a normatizou com medidas de remediação. O descumprimento dessas medidas pode não só gerar o risco como criar uma oportunidade para prática de ato ilegal ou imoral.

A avaliação deveria se debruçar sobre um ponto sensível como este, a verificação e apresentação de métricas ou evidências de cumprimento das medidas normatizadas devem fazer parte de uma avaliação de compliance. No caso, ao analisar o código ética e política destinada à alta gestão, verifica-se essa norma, a qual foi descumprida.

5.1.4 Interação Da Alta Gestão Com O Público Interno E Externo

A interação da alta gestão deve ser realizada de forma clara e transparente. Para Maeda (2013, p.182), a alta direção deve demonstrar, através de ações, seu posicionamento, definindo que a empresa não aceitará atos de corrupção ou condutas ilegais. Observa-se que a palavra utilizada é “demonstrar”, e isso deve ser feito por meio de comunicados, participação em treinamentos, vídeos e, principalmente, dando o exemplo.

Como mencionado no subitem de avaliação da CGDF, a empresa anexou comunicados internos, emails e comprovação de participação da alta direção em treinamentos. Apesar de demonstrar a intenção de concretizar uma comunicação ativa com o público interno, há uma crítica ao procedimento. Isto porque nos comunicados não foram abordadas as matérias relativas à política anticorrupção.

Apesar da matéria anticorrupção ser comunicada aos colaboradores pelo *compliance officer*, observou-se, do termo de comprometimento da alta gestão, o compromisso em agir ativamente para impedir atos de corrupção. No entanto, a empresa não demonstra uma atividade sequer da sua diretoria ou sócios em relação à matéria.

Esta conduta representa uma falha de comunicação capaz de enfraquecer a política anticorrupção, uma vez que não há uma manifestação clara e direta da alta gestão em relação à matéria e sobre as condutas que são repudiadas pela empresa.

Na avaliação da CGDF quanto à comunicação perante o público externo, há uma recomendação para utilização periódica e ativa dos sítios eletrônicos da empresa para demonstração da atuação e comprometimento da alta gestão, através de vídeos, comunicados e afins.

A recomendação é extremamente coerente e razoável, entretanto, nem sempre a empresa terá condições de patrocinar uma gestão ativa de seu sítio eletrônico. Apesar de não ser a realidade da empresa avaliada e a recomendação ser a correta, a empresa realizou um procedimento interessante. Isto porque confeccionou uma política exclusiva voltada para o público externo, denominada “Código de ética de terceiros e fornecedores”.

Nesse documento, a empresa detalha todas as matérias de risco poderá enfrentar perante terceiros, tais como: a) corrupção; b) brindes; c) presentes; d) assédio; e) questões ambientais e etc. Esta política inclusive foi enviada, através de email assinado pela alta gestão, para todos os terceiros que mantinham relação com a empresa avaliada. Ou seja, o procedimento pode ser considerado como uma atuação da alta gestão no sentido de atingir o público externo com as suas políticas de compliance.

O procedimento adotado merecia ser considerado pela avaliação, tendo em vista que representa uma atuação relevante perante terceiros. Obviamente, no entanto, não afasta a recomendação da Controladoria do maior uso dos sítios eletrônicos para manifestação da alta gestão.

5.2 Treinamentos e Comunicação

O Quadro 4 apresenta a análise dos critérios de avaliação adotados sobre o tema “Treinamentos e Comunicação”.

Quadro 4 - Critérios de avaliação adotados sobre o tema Treinamentos e Comunicação

Documentos analisados	Análise controladoria do Distrito Federal	Análise do trabalho
1. Código de ética	A avaliação da CGDF identificou que os documentos não evidenciam de forma clara o conteúdo abordado nos treinamentos, a frequência com que são realizados e o público-alvo. Quanto à comunicação, observou-se a necessidade de abordar temas que visem a divulgação dos principais aspectos do programa de integridade da empresa, levando em conta seu perfil e os riscos aos quais está exposta, de maneira regular e direcionada a diversos públicos.	Da análise dos mesmos documentos, observa-se que o conteúdo relacionado à gestão de risco não foi abordado nos treinamentos, apesar da identificação da possibilidade de ocorrência de atos fraudulentos ou corruptos. A empresa avaliada não demonstrou que essa questão foi tratada de alguma forma, o que representa uma falha em sua gestão e monitoramento de riscos. Os comunicados devem refletir os riscos identificados e orientar as pessoas envolvidas com a empresa sobre como agir para mitigar as condutas consideradas de risco. No entanto, após análise dos comunicados apresentados como evidências, nota-se que o risco identificado de corrupção e fraude não é abordado, o que evidencia uma lacuna na comunicação sobre essas questões críticas.
2. Política anticorrupção		
3. Treinamentos realizados		
4. Testes de fixação de conteúdo		
5. Matriz de risco		
6. Comunicados internos		
7. Comunicados para público externo		

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste ponto da avaliação, a CGDF, apesar de reconhecer que a apresentação dos documentos é suficiente para uma avaliação positiva, realizou uma análise qualitativa de seu conteúdo, o que está alinhado com a proposta deste trabalho. No entanto, mesmo considerando os elementos comprobatórios como suficientes, a documentação não recebeu uma alta pontuação, atingindo apenas 40%, devido à falta de clareza no conteúdo dos treinamentos, na periodicidade de sua realização, nos comunicados e no público-alvo relacionado a esses temas.

5.2.1 Treinamentos

As atas de treinamentos apresentadas pela empresa são referentes a conteúdos genéricos sem uma correlação com a sua gestão de risco. Este é o ponto de maior preocupação. O particular que

intenta fazer treinamentos objetivos e capazes de evitar atos indesejados deve relacionar o seu conteúdo com os riscos identificados.

Os treinamentos apresentados pela “empresa A” eram relacionados aos temas: “O que é compliance?”; “Assédio moral e sexual”; e “Como fazer uma denúncia? e Como funciona o canal de denúncias?”. Evidentemente que são temas relevantes e devem ser rememorados com certa periodicidade, o código de ética da empresa define que esses treinamentos devem ser anuais.

Em relação aos temas objeto de treinamento, a empresa avaliada demonstrou que o conteúdo foi bem interpretado por todos que participaram, tendo em vista que realizou testes de fixação de conteúdo sobre os assuntos, obtendo aprovação dos presentes.

Entretanto, realizando uma análise da gestão de risco da empresa, percebe-se que há uma preocupação com a evitabilidade de fraudes, tanto é assim que sua política anticorrupção cita a “árvore da fraude” de Wells (2014), a qual divide os riscos em corrupção, apropriação indébita e fraude nas demonstrações financeiras.

Mesmo com essa preocupação explícita documental, não é apresentado ata de treinamento sobre o assunto. Pela contextualização do compliance da empresa avaliada a sua maior preocupação na avaliação de risco, qual seja, evitar fraudes e atos de corrupção, foi ignorada. O tema não é citado em nem uma ata de treinamento, nem mesmo naquela direcionada a alta gestão.

A ausência do treinamento, aliada com a carência de monitoramento quanto a política anticorrupção citada no tópico anterior referente a alta gestão, possibilita a visão de que há oportunidade aos fraudadores, tal qual cita Schuchter e Levi (2016). A oportunidade é um elemento comum dos fraudadores que usa da sua posição de alta gestão ou confiança, diante da ausência de monitoramento, para cometer crimes ou atos indesejados.

Como se vê, a figura do treinamento para evitar oportunidades de fraude ou saber como agir diante delas é um elemento essencial de um monitoramento efetivo, além de ser, um exemplo de aplicação prática da gestão dos riscos identificados.

Este ponto demonstra que o programa de compliance da “empresa A” foi inoperante diante de um risco identificado, o que deve

ser entendido como uma falha de monitoramento e remediação dos riscos.

5.2.2 Comunicação

A comunicação interna e externa da empresa avaliada é realizada através de emails, comunicados formais disponibilizados em ambientes de alta circulação de funcionários e vídeos incluídos na intranet da empresa.

Na avaliação da CGDF, a recomendação no que tange os comunicados seria que a empresa divulgasse os principais temas do programa de integridade, de forma periódica e voltados aos diversos públicos que mantenham contato com a empresa.

De fato, a recomendação está coerente com as normas técnicas, tanto é assim que reprisa os termos da Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018). Entretanto, na própria norma técnica, a comunicação está descrita nas etapas de gestão de riscos (“comunicação e consulta” e “registro e relato”), ou seja, devem ser interpretados de acordo com os riscos identificados.

Mais uma vez, a avaliação da CGDF não citou essa análise interpretativa dos documentos. Das evidências apresentadas pela empresa avaliada é possível verificar que há um comunicado interno mensal sobre temas de compliance, utilizando diversos meios e atingindo parcela significativa do público interno e externo. No entanto, não há uma identidade entre os riscos identificados e os temas inseridos nos comunicados.

Após análise dos comunicados é possível citar que 90% deles citam temas genéricos, que foram inclusive objeto de treinamento, como: assédio, formas de denunciar atos indesejados e exemplos de atos ilegais. O risco identificado de corrupção e cometimento de fraude não é objeto de nem um comunicado.

Os comunicados enviados, via email, para os funcionários administrativos e membros da alta gestão e a política anticorrupção da empresa, por exemplo, não citam qualquer orientação técnica em seu teor, resultando em uma comunicação genérica e pouco incisiva quanto ao tema.

A forma que a Controladoria citou a recomendação quanto aos comunicados também fez referência ao tema de forma genérica, até porque, como foi mencionado, os requisitos de utilizar diversos meios de comunicação, atingir diferentes públicos e tratar de temas de integridade com certa periodicidade, são amplamente atendidos pela empresa avaliada.

De fato, a empresa não utiliza os seus meios de comunicação como um instrumento da sua gestão e análise de risco. A norma técnica da ABNT (2019) é bem clara em determinar que os comunicados são relatos dos resultados da gestão de risco, o que não foi realizado, diante das evidências, pela empresa avaliada.

Os comunicados, por essa razão, devem refletir os riscos identificados e como as pessoas envolvidas, com a empresa que promove o programa de integridade, devem agir para eliminar a oportunidade de praticarem as condutas consideradas de risco.

5.3 Análise de Risco e Monitoramento

O Quadro 5 apresenta a análise dos critérios de avaliação adotados sobre o tema “Análise de risco e monitoramento”.

Quadro 5 - Critérios de avaliação adotados sobre o tema Análise de risco e monitoramento.		
Documentos analisados	Análise controladoria do Distrito Federal	Análise do trabalho
1. Matriz de risco	Apesar da avaliação de 80%, as recomendações indicam que a empresa deve elaborar uma metodologia de monitoramento mais detalhada. Esse formato permitirá que terceiros e até mesmo um órgão fiscalizador, compreendam como foi estipulada a frequência que a empresa realiza sua avaliação de riscos e quais medidas de remediação foram adotadas, levando em consideração a natureza, complexidade e riscos gerais da organização.	A empresa deveria monitorar os riscos classificando-os e identificando-os, segundo a probabilidade de ocorrência destes riscos em cada um dos processos administrativos e operacionais. Observou-se que a identificação correta do risco e sua classificação ocorreu apenas em relação a alta direção, no que tange o contato direto com gestores públicos. No entanto, a empresa não apresentou qualquer evidência de sua efetividade. No mesmo sentido, não há evidências de que a área responsável pelo monitoramento tenha exigido ou advertido a alta gestão sobre a necessidade de atender a política.
2. Organograma		
3. Fluxo de trabalho do compliance		
4. Relatório de acesso ao Código de Ética		

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa apresentou uma matriz de risco detalhada e, em relação ao monitoramento, forneceu um organograma que destacava as áreas responsáveis por monitorar os processos de compliance. Neste ponto, as recomendações realizadas pela CGDF são coerentes, a não ser quanto a identificação das áreas responsáveis pelo monitoramento e análise de risco, tendo em vista que consta documento expresso, neste sentido, anexado pela “empresa A”.

Na avaliação, a controladoria cita que seria necessário um documento ou política que indicasse a área responsável pelo monitoramento e análise de risco, entretanto, a empresa avaliada anexa ao código de ética um fluxo de trabalho, demonstrando como funciona o monitoramento e a análise de risco. O documento explicita ainda que o monitoramento é realizado ativamente “pela área de compliance, a qual tem ampla autonomia para realizar parecer técnico de riscos identificados.”

O anexo faz parte do código ética, portanto, a exigência estaria cumprida. Ademais no âmbito da empresa avaliada, na qual 100% dos funcionários tiveram acesso ao documento.

Por outro lado, como cita a avaliação, a empresa não evidenciou como realizava a classificação, probabilidade de ocorrência e métricas de controle dos riscos identificados. Evidenciar esses requisitos é essencial para atestar a existência, não apenas formal, de uma análise de risco.

Isto porque a forma de tratamento dos riscos e a sua classificação são demonstrações claras da existência de controles internos de compliance. Segundo Batista (2017) os processos de controle interno englobam a necessidade de os procedimentos empresariais estarem em conformidade com toda política de gestão de riscos, tanto na prevenção como na detecção de atos indesejados.

A ideia de monitorar classificando os riscos e identificando a probabilidade de ocorrência destes riscos em cada um dos processos administrativos e operacionais, visa remediar o fato que o crescimento de uma organização remete a impossibilidade de o gestor estar ciente de tudo que acontece em diversos setores da empresa, necessitando

ter um procedimento claro de controle para ser efetivo, de acordo com Costa (2019).

Ou seja, os riscos não classificados ou sem uma identificação dos setores nos quais eles podem ocorrer, gera uma ausência de controle interno, o que dificulta ou impossibilita uma gestão de risco eficiente. Até porque, sem a identificação e classificação dos riscos, não fica claro ao menos o que deve ser monitorado.

Na realidade, as recomendações da controladoria poderiam ser simplificadas na ideia de que a empresa avaliada necessita de um gerenciamento de risco. Segundo a *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Coso (2007)*, a empresa precisa ter uma política ou estratégia definida, em que seja possível estabelecer um procedimento de identificação, organização e administração dos riscos potenciais. Para tanto, Coso (2007) cita os seguintes conceitos, consolidados no Quadro 6.

Quadro 6 - Conceitos Envolvidos na Definição de Gerenciamento de Riscos	
<ul style="list-style-type: none"> • Um processo contínuo e que flui pela organização; • Conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização <ul style="list-style-type: none"> • Aplicado à definição das estratégias; • Aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta; 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulado de modo que Identifique eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e que administre os riscos de acordo com o seu apetite a risco; • Capaz de propiciar garantia razoável para a diretoria executiva e para o conselho de administração de uma organização; • Orientado para à realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.

Fonte: COSO (2007)

Dos documentos da empresa avaliada, não é possível verificar a inserção desses conceitos em sua análise de risco. A “empresa A” realizou o procedimento de classificar um risco direcionado a um setor específico da empresa, apenas em relação à alta gestão. Isto porque, na política anticorrupção da empresa, identificou-se que os diretores tinham contato com membros da administração pública, acarretando a possibilidade de ocorrer atos de corrupção ou ofertas indevidas.

Diante deste risco, a política, normatizada pela empresa, determinou que os membros da diretoria apenas poderiam realizar reuniões com membros da administração pública acompanhados de testemunhas e, ainda, deveriam confeccionar ata de reunião com assunto tratado, objeto e assinatura dos presentes.

Observe-se que, apesar da identificação correta do risco e sua classificação, com a normatização dos critérios de remediação, a empresa não apresentou qualquer evidência de sua efetividade, não divulgou ata de reunião e nem mesmo citou testemunhas que estiveram em reuniões com membros da administração pública.

No mesmo sentido, não há evidências de que a área responsável pelo monitoramento tenha exigido ou advertido a alta gestão sobre a necessidade de atender à política anticorrupção, no que tange à elaboração das atas e encargo de cumprir o procedimento para realizar as reuniões.

O aspecto final da gestão de risco é o seu monitoramento. A atividade de monitorar consiste em verificar se os controles previamente estabelecidos foram suficientes ou não para diminuir o risco. Conforme o exemplo anterior, esse procedimento não existe na empresa avaliada.

A CGDF, no entanto, entendeu que a empresa avaliada atendia 80% desse requisito, o que diante da gestão de risco deficitária poderia corresponder a uma avaliação mais rigorosa. Pelas constatações descritas, apesar de a empresa ter apresentado uma análise de risco e ainda uma política direcionada ao tema, os conceitos básicos para que a gestão seja efetiva não constam nos documentos e ainda não há evidências de monitoramento.

5.4 Canal de Denúncias e Remediações

O Quadro 7 apresenta a análise dos critérios de avaliação adotados sobre o tema “Canal de Denúncias e Remediações”.

Quadro 7 - Critérios de avaliação adotados sobre o tema Canal de Denúncias e Remediações		
CANAL DE DENÚNCIAS E REMEDIAÇÕES		
Documentos analisados	Análise controladoria do Distrito Federal	Análise do trabalho
1. Fluxograma de tratamento de denúncias	As recomendações realizadas pela CGDF, em relação ao canal de denúncias, são apenas de melhoria. Isso significa que, a controladoria apenas sugeriu aprimoramentos de aspectos considerados efetivos.	A empresa forneceu relatório constando a informação que foram recebidas 34 (trinta e quatro) denúncias no ano de 2020, as quais foram devidamente tratadas. O canal de denúncia adotado pela empresa possibilita o anonimato do denunciante e ainda fornece um número de protocolo para acompanhamento dos andamentos da apuração. Por essas razões, é possível constatar que há efetividade no canal de denúncias e na remediação dos fatos denunciados.
2. Relatório de denúncias realizadas e apuradas		
3. Canal de denúncias		
4. Denúncias e apurações		

Fonte: Elaborado pelo autor

O pilar referente ao canal denúncias e remediações foi classificado como o mais aderente a um programa de conformidade ideal, com uma avaliação de 85% realizada pela Controladoria. Entre os aspectos avaliados, é possível citar que a ferramenta apresentou: alcance do público interno e externo; informações claras de anonimato e garantias aos denunciantes; possibilidade de acompanhamento da denúncia por número de protocolo; fluxograma de tratamento da denúncia; e relatório de denúncias realizadas e apuradas.

Apesar dos documentos formais corresponderem aos exigidos para evidenciar a existência de um canal de denúncia adequado, o que se busca é estabelecer a efetividade desta ferramenta. O primeiro documento, nesse sentido, é o fluxograma do procedimento de apuração iniciado após a denúncia ser oferecida no canal.

A empresa avaliada determinou como é o seu fluxo de trabalho realizado pela área de compliance após receber uma denúncia no canal, o qual apresenta o seguinte procedimento no Quadro 8.

Quadro 8 – Fluxograma de Tratamento de Denúncias

1. Área de compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Enviada a denúncia, esta será recebida por empresa com total autonomia e independência investigativa. • Após o recebimento da denúncia a área de compliance, formada pelo compliance officer externo e pelo compliance interno, fará um parecer analisando se a denúncia é passível de processo interno administrativo ou se deverá ser arquivada.
2. Relatório	<ul style="list-style-type: none"> • O relatório feito pela área de compliance deve ser fundamentado e direcionado ao setor responsável indicando o motivo que levou a sugestão de investigação interna ou arquivamento da denúncia.
3. Necessidade de investigação	<ul style="list-style-type: none"> • Caso seja necessária a apuração das atividades denunciadas, a investigação deverá ser feita pelo setor responsável, com o acompanhamento da movimentação pelo compliance officer interno. • Ao final, deverá ser enviado ao compliance officer externo um relatório informando os fatos apurados.
4. Relatório de conclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Após o recebimento da conclusão do processo interno administrativo, o compliance officer externo irá analisar o que foi apurado e direcionar seu relatório final ao comitê de ética da instituição, sugerindo a medida cabível para o ato apurado na investigação interna.
5. Resposta final	<ul style="list-style-type: none"> • Por fim, o comitê de ética da empresa dará sua resposta final, decidindo entre: <ol style="list-style-type: none"> a. Arquivamento da denúncia e possíveis consequências legais. b. Advertência para fazer cessar o ato imediatamente e possíveis consequências legais. c. Punição do ato e possíveis consequências legais.

Fonte: Documento sigiloso, denominado Fluxograma da empresa A.

A empresa forneceu relatório que indicava o recebimento de 34 (trinta e quatro) denúncias no ano de 2020, documentação avaliado pela CGDF. Dentre essas, 14 (quatorze) foram arquivadas, 12 (doze) relacionadas a questões de verbas trabalhistas e apenas 8 (oito) denúncias foram julgadas procedentes pela área de compliance.

As denúncias podem ser feitas de três formas diferentes: por telefone, via email ou através do canal de denúncias. Este último garante o anonimato do denunciante e fornece um número de protocolo para acompanhamento do progresso da apuração.

Após recebida a denúncia, um primeiro relatório é elaborado por uma empresa independente responsável pelo canal de denúncias. Este relatório descreve os fatos e solicita as informações necessárias para apuração, como: o setor de trabalho relacionado, as partes envolvidas,

os contatos de testemunhas e outros detalhes ou documentos relevantes.

Com base nas informações fornecidas pela empresa, é elaborado um relatório com todas as análises realizadas e depoimentos de testemunhas. Este é o documento submetido ao comitê de compliance, como mencionado anteriormente.

Observa-se que o procedimento constitui um canal de denúncia eficaz, tendo em vista que garante o anonimato, a não retaliação e, principalmente, a independência no processo de apuração.

As denúncias que foram consideradas procedentes resultaram em ações corretivas. Nas 8 (oito) denúncias procedentes, discutidas em 4 (quatro) reuniões do comitê, as punições previstas pelo código de ética foram aplicadas, e medidas foram tomadas para interromper os comportamentos indesejados. Essas medidas incluíram: duas advertências aos colaboradores envolvidos, três mudanças nos procedimentos administrativos e contábeis, duas suspensões dos colaboradores envolvidos e um caso de demissão por justa causa.

Isso evidencia a eficácia também na remediação dos fatos denunciados. No entanto, persiste a dúvida quanto à real eficácia do canal de denúncia em relação às 14 (quatorze) denúncias arquivadas, sendo necessário investigar os motivos desses arquivamentos.

Das 14 (quatorze) denúncias arquivadas, 3 (três) foram consideradas incompreensíveis, pois a mensagem do denunciante não tinha um objetivo claro. Cabe destacar algo importante nesta situação, o andamento da apuração indicou que a denúncia foi arquivada devido à falta de compreensão da mensagem, e recomendou que uma nova denúncia fosse feita.

Outras 6 (seis) denúncias foram adequadamente investigadas, mas foram descartadas com base nos documentos e depoimentos de testemunhas, pois a área de compliance constatou que a situação era oposta ao relatado na denúncia. Por fim, as outras 5 (cinco) denúncias relatavam fatos que já estavam em processo de apuração.

Assim, apesar da análise documental e de campo validar a eficácia do canal de denúncia, conforme avaliação da Controladoria, os relatórios com as métricas de avaliação e os resultados das ações corretivas deveriam fazer parte da avaliação, pois é necessário

comprovar que o fluxo de tratamento das denúncias é implementado e funcional.

5.5 Políticas e Procedimentos

O Quadro 9 apresenta a análise dos critérios de avaliação adotados sobre o tema “Políticas e Procedimentos”.

Quadro 9 - Critérios de avaliação adotados sobre o tema Políticas e Procedimentos.		
Documentos analisados	Análise controladoria do Distrito Federal	Análise do trabalho
1. Código de ética	As recomendações visam deixar os documentos mais claros e objetivos, justamente para evitar subjetividades capazes de desvirtuar as normas éticas e procedimentos de atuação. O ideal, no contexto da controladoria, é que todos tenham a mesma compreensão sobre os valores éticos e entendam os procedimentos determinados.	Não há entre as evidências apresentadas, um relatório descrevendo as doações ou patrocínios realizados, com a identificação dos beneficiários. A empresa normatizou na política anticorrupção que todos os contratos ou relações instituídas necessariamente seriam precedidas de uma análise de risco por parte do setor de compliance. No entanto, não há evidências neste sentido. Os códigos apresentados, ética e fornecedores, apresentam todas as diretrizes éticas da empresa e suas relações, bem como o que se espera dos colaboradores, alta gestão e fornecedores durante a relação com a empresa avaliada. Estes documentos foram objeto de treinamento e amplamente divulgados.
2. Código de fornecedores		
3. Política de doações e patrocínios		
4. Política de brindes e presentes		
5. Relatório de brindes e presentes		

Fonte: Elaborado pelo autor

A avaliação da Controladoria do Distrito Federal sobre os procedimentos e políticas de compliance apresenta pontos realmente relevantes, capazes de destacar os principais aspectos que fomentam a política de integridade em uma organização.

Dos documentos avaliados, a empresa apresentou código de ética e de fornecedores, política anticorrupção e política de doação ou patrocínios e política de brindes e presentes. No documento referente a doações é normatizado que serão destinadas prioritariamente a instituições de difusão da cultura de probidade e integridade mercadológica, podendo ser destinadas a projetos sociais, instituições ligadas ao ramo da educação, cultura ou tecnologia.

No entanto, o que não foi observado na avaliação, é que não há entre as evidências apresentadas, um relatório descrevendo as doações ou patrocínios realizados, com a identificação dos beneficiários, impedindo um controle sobre este procedimento. Como existe um procedimento definido determinando que apenas projetos sociais e determinados ramos serão beneficiados, a doação ou patrocínio deve necessariamente ser aprovado pelo setor de compliance após realização de *due diligence* em relação ao beneficiado.

A respeito disso, a empresa avaliada alega que não realizou doações ou patrocínios no período, a justificativa perante a política já definida não é suficiente, ainda assim, é necessário confeccionar relatório atestando a ausência de doações ou patrocínio, até porque esta é uma atividade de monitoramento por parte do setor de compliance competente.

Além disso, na política referente a presentes e brindes, a empresa avaliada apresentou relatório que atesta aqueles que foram recebidos e oferecidos. Durante o ano de 2020 e 2021, a empresa enviou brindes aos clientes, todos de valores simbólicos, conforme relatório, inferiores a R\$ 100,00 (cem reais) e com o logotipo da empresa.

Da mesma forma, diretores e funcionários receberam brindes de fornecedores, todos de valores simbólicos, inferiores a R\$ 100,00 (cem reais) e com o logotipo da empresa ofertante.

A política, neste formato, foi respeitada. Isto porque, segundo o que foi normatizado na empresa pela política de brindes e presentes: “Embora seja estritamente proibido receber qualquer benefício ou oferecer qualquer vantagem que excedam o escopo dos serviços prestados, é possível o recebimento e oferecimento de brindes, desde que possam ser caracterizados dessa forma. Para isso, devem preencher os seguintes requisitos: I. itens promocionais; II. baixo valor de mercado; III. conter logotipo de alguma empresa. O recebimento de outros itens que fujam dessa descrição é considerado presente e não deve ser aceito.”

O relatório confirma a efetividade da política de brindes e presentes, além disso, está assinado pelo Comitê de Compliance da empresa, ou seja, há evidência expressa de que a política está sendo cumprida e monitorada.

Os brindes recebidos foram apenas canetas, calendários e agendas, com valores simbólicos de mercado. Na análise do relatório, também é possível verificar a recusa de presentes devido ao valor de mercado ou à ausência de identificação do doador.

Em relação a política anticorrupção, a avaliação da Controladoria apresenta preocupação no que tange a ausência de *due diligence* em relação aos fornecedores e clientes da empresa avaliada. Evidencia-se nesse ponto, um alto risco de integridade.

A empresa normatizou na política anticorrupção que todos os contratos ou relações instituídas pela empresa necessariamente seriam precedidas de uma análise de risco por parte do setor de compliance. No entanto, não há evidências neste sentido.

Apesar da ausência de documentos formais, a empresa avaliada apresenta internamente um *software* de análise de risco das contratações. O sistema informatizado, utiliza inteligência artificial, com os dados do fornecedor ou cliente, realiza uma busca na internet sobre processos, notícias ou contratos públicos que detenham. A busca é apenas realizada para obter informações públicas.

Com esse sistema é possível ter uma visão geral sobre o interessado em ter relações com a empresa avaliada, a depender do resultado da pesquisa o interessado é questionado formalmente sobre a existência do seu programa de compliance.

Entretanto, esse procedimento foi instituído apenas no ano de 2023, atendendo as recomendações sugeridas pela Controladoria. No momento da avaliação realmente a empresa não realizava diligências direcionadas as suas relações comerciais.

Atualmente, dos 173 (cento e trinta e três) fornecedores e clientes da empresa, 97 (noventa e sete) já foram objeto da diligência e classificados em uma gestão de risco. Dessa forma, ao avaliar esses dados, é possível atestar a efetividade da política.

Os códigos apresentados, ética e fornecedores, apresentam todas as diretrizes éticas da empresa e suas relações, bem como o que se espera dos colaboradores, alta gestão e fornecedores durante a relação com a empresa avaliada.

Estes documentos foram objeto de treinamento e amplamente divulgados na empresa, e para os fornecedores. Isso demonstra transparência e interesse direto da alta gestão no cumprimento de suas diretrizes.



6



6

RESULTADO DA DISCUSSÃO

O autor, no intuito de contribuir com a avaliação realizada pela Controladoria em análise de caso, indicou os principais aspectos que a Controladoria Geral do Distrito Federal poderia considerar em sua avaliação, capazes de impactar significativamente na percepção de efetividade do programa de compliance avaliado.

Este estudo aborda documentos e aspectos que podem reforçar a confiança na efetividade de um programa de integridade, destacando sua relevância para as avaliações dos programas, como a realizada pela Controladoria, e pelas empresas interessadas em implementar políticas de compliance.

É importante ressaltar que, como ficou expressamente descrito no trabalho, o programa de compliance não pode apenas ser efetivo; ele necessita também demonstrar sua efetividade por meio de evidências confiáveis.

A avaliação e o aprimoramento dos programas de integridade seguem um fluxo contínuo e dinâmico. Inicialmente, é fundamental identificar os riscos associados às operações da empresa. Isso inclui analisar se esses riscos estão claramente definidos nas políticas da organização, que devem conter diretrizes para prevenir e remediar quaisquer irregularidades que possam surgir.

Após essa etapa inicial, entra-se na implementação e monitoramento dos procedimentos de mitigação de riscos. Isso envolve a aplicação prática das políticas e a criação de sistemas de vigilância contínua. O objetivo é detectar qualquer nova ameaça à integridade e garantir que os processos de remediação sejam efetivamente aplicados.

Por fim, a avaliação periódica do programa de integridade é essencial. Isso geralmente é feito por meio de relatórios e métricas que fornecem insights sobre a eficácia dos procedimentos implementados. Essa avaliação contínua permite identificar áreas de melhoria e ajuste,

garantindo que o programa de integridade evolua em resposta às mudanças nas operações da empresa e no ambiente externo.

Após a demonstração da matéria e a análise de documentação farta, é possível realizar ponderações comparativas sobre aquilo que foi objeto de análise pela controladoria e, por outro lado, o que o autor avaliou e considera ser essencial para uma análise de efetividade do programa.

Portanto, o trabalho tem utilidade tanto para aqueles que avaliam quanto para empresas que pretendem ter um programa efetivo ou serão avaliadas. Através do trabalho é possível aferir todos os documentos necessários para instituir um programa de integridade, bem como os procedimentos adequados para que ele seja colocado em prática pelo interessado.

A Controladoria, em análise do pilar alta gestão, como foi demonstrado, deixou de verificar o conteúdo das políticas da empresa avaliada. Isto porque mesmo que houvesse determinações específicas de atos a serem praticados pelos diretores da empresa, elas nunca foram cumpridas.

Os treinamentos, por sua vez, quando analisados levando em consideração o seu conteúdo, não abordaram o tema anticorrupção, desconsiderando que a possibilidade de atos de corruptos foi identificada na matriz de risco da empresa avaliada. Esse tema também não foi abordado nos comunicados internos.

Do mesmo modo, o programa avaliado apresenta falha na identificação de riscos, pois não há em relação aos riscos identificados: classificação, estudo de probabilidade de ocorrência e setores de maior impacto. A ausência destes itens dificulta o monitoramento e uma gestão de risco eficiente.

Quanto ao canal de denúncias e remediações, ainda que o autor tenha apontado dados que não foram analisados pela CGDF, houve constatação de efetividade. Entretanto, a análise responde à pergunta da pesquisa, tendo em vista que os relatórios de efetividade produzidos pela área de compliance são documentos que deveriam ser analisados pela controladoria.

Neste mesmo contexto, foi a análise das políticas e procedimentos. Os relatórios de efetividade demonstram que a

empresa estava respeitando a política de brindes e presentes. No entanto, não foram apresentadas evidências quanto às demais políticas.

Portanto, a análise realizada pelo autor responde o problema de pesquisa, na medida em que apresenta dados e documentos que poderiam ser considerados na avaliação da Controladoria Geral do Distrito Federal para constatar a efetividade do programa de compliance avaliado.

Como se afere do trabalho, a interpretação do autor diverge da declaração de efetividade apontada pela CGDF. Isso ocorre tendo em vista que os pilares de gestão de risco e monitoramento, bem como o de comprometimento da alta direção, apresentaram falhas e ausência de aplicação de procedimentos capazes de demonstrar sua não efetividade.

Entretanto, em relação aos demais pilares, as avaliações convergiram no mesmo sentido, ainda que o autor tenha abordado documentos e dados que não foram considerados pela avaliação da Controladoria.



7

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho destacam a importância de aprimorar o processo de avaliação da Controladoria Geral do Distrito Federal (CGDF) em relação aos programas de compliance. A análise revela que a comprovação da análise de risco é fundamental para a efetividade desses programas, estabelecendo um ciclo contínuo e perfeito entre a identificação dos riscos, a criação de políticas apropriadas, o monitoramento da aplicação dessas políticas e a identificação de novos riscos.

A análise de risco, merece especial atenção, deve ser uma etapa bem documentada e baseada em critérios sólidos positivados pela Controladoria, pois somente assim será possível desenvolver políticas eficazes que abordem as áreas mais vulneráveis, tais como à fraude e à corrupção. A criação de políticas deve ser um reflexo direto dessa análise de risco, garantindo que todos os aspectos identificados sejam devidamente tratados e mitigados.

O monitoramento da aplicação das políticas é um componente crítico que não pode ser negligenciado. Esse monitoramento deve ser contínuo e sistemático, assegurando que as políticas não apenas existam no papel, mas que sejam efetivamente implementadas e seguidas por todos os membros da organização. A detecção de novos riscos deve alimentar o ciclo, permitindo ajustes nas políticas e procedimentos conforme classificação dos riscos e urgência de mitigação.

A alta direção tem um papel elementar neste processo, pois é sua responsabilidade impulsionar o cumprimento das políticas de compliance e garantir que o monitoramento seja rigorosamente realizado. O comprometimento visível e ativo da liderança é essencial para cultivar uma cultura organizacional que valorize a integridade e a transparência. É a alta direção que deve exigir relatórios regulares sobre a eficácia das políticas e tomar medidas corretivas quando necessário.

De fato, requisitar as comprovações capazes de orientar ou demonstrar esse ciclo de acontecimentos e demandas é o elemento

essencial da avaliação e deve ser refletido pela Controladoria. Desta forma, as melhorias no processo de avaliação devem seguir um formato estruturado e contínuo.

Primeiramente, a CGDF deve estabelecer diretrizes claras para a realização de análises de risco. Essas diretrizes devem incluir a identificação detalhada e forma da classificação dos riscos, a avaliação da probabilidade e impacto dos riscos, além da documentação completa do processo de análise, permitindo transparência e principalmente rastreabilidade.

Em seguida, é fundamental que as políticas de compliance sejam criadas com base nos resultados da análise de risco. Isso garante que as políticas sejam relevantes e eficazes para mitigar os riscos específicos identificados. A criação de políticas deve ser um reflexo direto dessa análise, garantindo que todos os aspectos identificados sejam devidamente tratados e mitigados. Cabe a CGDF interpretar se houve essa comunicação entre as áreas em estudo.

O monitoramento contínuo das políticas de compliance é o procedimento posterior a identificação dos riscos e estabelecimento de políticas de mitigação. A CGDF deve regulamentar a necessidade de auditorias regulares, avaliações de conformidade e relatórios periódicos que devem ser submetidos à alta direção. Esses procedimentos asseguram que as políticas não apenas existam no papel, mas que sejam efetivamente implementadas e seguidas por todos os membros da organização.

Do mesmo modo, a avaliação deve exigir relatórios de eficácia das políticas de compliance, contendo métricas de desempenho, casos de não conformidade e medidas corretivas adotadas e se esses documentos foram apresentados regularmente à alta direção. Esses relatórios são essenciais para garantir que a alta direção esteja informada e possa tomar decisões fundamentadas. O comprometimento da alta direção, assim, restará visível e ativo.

Adicionalmente, a CGDF deve estabelecer a obrigatoriedade de programas de treinamento contínuo sobre ética e compliance para todos os colaboradores. Esses treinamentos devem abordar a importância da conformidade, as políticas específicas da empresa e as consequências de práticas ilícitas. O treinamento deve ser resumido em provas de sua ocorrência e com matérias relacionadas aos riscos identificados.

Essas regulamentações garantirão que a CGDF possa realizar uma avaliação abrangente e eficaz dos programas de compliance, assegurando um ciclo contínuo de análise de risco, desenvolvimento de políticas, monitoramento e reavaliação de riscos.

No que tange as empresas, esse procedimento de implementação promoverá uma cultura organizacional ética e responsável, refletindo o compromisso da alta direção e a efetividade das políticas de compliance implementadas.

Em conclusão, a melhoria do processo de avaliação pela CGDF depende de um julgamento baseado na análise de evidências comprobatórias de um programa de compliance fundamentado nos riscos da companhia.

Com essas práticas bem estabelecidas, análise de riscos, desenvolvimento de políticas, monitoramento contínuo e reavaliação regular, será possível afirmar com mais segurança a eficácia dos programas de integridade. Isso não apenas mitigará os riscos de corrupção e fraude, mas também fortalecerá a confiança na instituição julgadora e contratante. Um programa de compliance robusto e eficaz promove uma cultura de responsabilidade e ética, contribuindo para a sustentabilidade e a reputação positiva da organização perante os *stakeholders* e a sociedade em geral.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018

ALMEIDA, Thalita. Corrupção na empresa: Burocracia e utilidade dos programas de integridade. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**. V:2, 2019, p.96-117.

BATISTA, DANIEL GERHARD. **Manual de controle e auditoria**. Saraiva Educação SA, 2017.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 29 de junho de 2021. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Casa Civil da Presidência da República e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 jun. 2021.

BRASIL. Decreto nº 40.388, de 2 de julho de 2020. **Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 jul. 2020.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013. **Lei Anticorrupção**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União.

BRASIL. Lei nº 12.850, de 2 de agosto de 2013. **Define organização criminosa e dispõe sobre as infrações penais por ela praticadas**. Diário Oficial da União.

BRASIL. Lei nº 9.613, de 3 de dezembro de 1998. **Dispõe sobre crimes de lavagem de dinheiro e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9613.htm.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848.htm.

BRASIL, 2021. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Brasília, DF. Diário Oficial da União.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Programa de integridade. Diretrizes para empresas privadas.** Set. de 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/biblioteca/Material/GUIADODENUNCIANTE1.pdf>. Acesso em: 06/10/2023.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Guia do Denunciante.** 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-deconteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-paraempresas-privadas.pdf>. Acesso em: 17/04/2023.

CABETTE, Eduardo Luiz Santos; NAHUR, Marcius Tadeu Maciel. **Criminal Compliance e Ética Empresarial: novos desafios do Direito Penal Econômico.** Porto Alegre: Núria Fabris, 2013.

CANDELOORO, R., & Rizzo, M. **Compliance e programas de integridade: A experiência brasileira.** Elsevier Editora, 2012, p.30.

CARVALHO, Paulo Roberto Galvão. Legislação anticorrupção no mundo: análise comparativa entre a Lei anticorrupção brasileira, o Foreign Corrupt Practices Act Norte Americano e o Bribery Act do Reino Unido. In: SOUZA, Jorge Munhos; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (Org.) Lei anticorrupção. Salvador: Editora JusPodivm, 2015, p.40.

COSTA, Wellyson Celestino da. **Sistema de controle interno: estudo em uma empresa pública de concessão de crédito. 2019.** Trabalho de conclusão de curso da Universidade Federal da Paraíba.

GABAN, EM; DOMINGUES, J.O. **Direito Antitruste. 4. Ed. Saraiva. São Paulo.** 2018.

CLAYTON, M. Entendendo os desafios de Compliance no Brasil: um olhar estrangeiro sobre a evolução do Compliance anticorrupção em

um país emergente. **Temas de anticorrupção e Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2013.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; BINDER, Vanessa Alessi Manzi. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2007.** Disponível em: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf. Acesso em: 07/04/2024.

CURTIS, M.B., and Eileen Z. Taylor. **Whistleblowing in Public Accounting: Influence of Identity Disclosure, Situational Context, and Personal Characteristics**. Journal of Accounting and the Public Interest. 2009. Vol 9, p.200-221.

DISTRITO FEDERAL. Lei nº 6.112/2018, de 02 de fevereiro de 2018. Dispõe sobre a implementação de Programa de Integridade em pessoas jurídicas que firmem relação contratual de qualquer natureza com a administração pública do Distrito Federal em todas as esferas de poder e dá outras providências. Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/3bf29283d9ea42ce9b8feff3d4fa253e/Lei_6112.html#art1_par_add_0. Acesso em: 09/10/2023.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 40.388/2020, de 14 de janeiro de 2020. Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas que celebrem contratos com a administração pública direta ou indireta do Distrito Federal, Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/086e6cf411324809973472ec9f54060a/Decreto_40388_14_01_2020.html. Acesso em: 09/10/2023.

DISTRITO FEDERAL. Lei nº 6.308/2019, de 13 de junho de 2019. Altera a Lei nº 6.112, de 2 de fevereiro de 2018, que dispõe sobre a obrigatoriedade da implantação do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Distrito Federal, em todas esferas de Poder, e dá outras providências. Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/a451f853649a4ecc8931491b970bc149/Lei_6308_13_06_2019.html. Acesso em: 09/10/2023.

DISTRITO FEDERAL. Portaria 157/2020, de 1 de outubro de 2020, da Controladoria Geral do Distrito Federal. Dispõe sobre os procedimentos e diretrizes de avaliação quanto à aplicação e efetividade dos programas de integridade das pessoas jurídicas. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/c9595a7c6e3c4d73ba1059db9a6388bf/Portaria_157_01_10_2020.html. Acesso em: 10/10/2023.

DELOITTE. **Integridade Corporativa no Brasil - Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos ano**. 2022. Recebido de Deloitte contato@e-mail.deloittecomunicacao.com.br no dia Acesso 04/04/2023.

FIORINI, F; JUNIOR, N; ALONSO, V. **Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações**. Associação Educacional Dom Bosco, AEDB. 2016. p.98.

FERREIRA, B. C.; QUEIROZ, B. P. de; GONÇALVES, E. das N. Análise Econômica do Direito e Compliance Empresarial: Apreciação jurídico-econômica dos programas de conformidade e dos custos de Prevenção. **Economic Analysis of Law**, V. 9. 2018.

GABAN, EM; DOMINGUES, J.O. **Direito Antitruste. 4. Ed. Saraiva. São Paulo**. 2018

GARCIA, Fernanda; LIMA, Isabela de M Bragança; Kiyohara, Jeferson. **Indicadores para avaliação do programa de compliance**. Guia Prático de Compliance. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p.295.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança corporativa. 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governancacorporativa>. Acesso em 12 Ago. 2023.

IKO, Massamitsu. Compliance performance review. In: LAMBOY, Christian Karl de (Coord.). **Manual de compliance**. São Paulo: Instituto Arc, 2017, p.792.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

LOURENÇO, Luana. **Compliance para pequenas e médias empresas: aportes teóricos e práticos para gestores, docentes e discentes**. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

KAPLAN, Steven E., & Schultz, Joseph J. (2007). **Intentions to Report Questionable Acts**: An examination of the influence of anonymous reporting channel, internal audit quality and setting. *Journal of Business Ethics*, Vol. 71, nº 2, p.112-120.

MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Integridade para pequenos negócios: construa o país que desejamos a partir da sua empresa**. 2015b. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-eintegridade/arquivos/integridade-para-pequenos-negocios.pdf>>. Acesso em 25 de julho de 2023.

Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Programa de integridade. Diretrizes para empresas privadas**. Set. de 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-deconteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-paraempresas-privadas.pdf> . Acesso em: 17/04/2023.

MEDINA, Fábio Osório (Entrevista). Menna, Vinícius. **Novos mecanismos vão gerar um custo enorme no mercado?** *Tribuna do Norte*, 2014. Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/novos-mecanismos-vaogerar-um-custo-enorme-no-mercado/290585>. Acesso em 31/07/2023.

MICELI, Marcia P.; NEAR, Janet P. **Whistleblowing: reaping the benefits**:. Reaping the benefits. *Academy of Management Perspectives*. Academy of Management. Ago. 1994, p.65-72.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Corrupção e Anticorrupção**. Rio de Janeiro: Forense, 2015, p.15.

ORIÁ FILHO, Humberto. **Planejamento financeiro pessoal e gestão de investimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019. p.117.

SANTOS, Renato. **Compliance: a importância de implementar um programa de conformidade**. São Paulo: Trevisan, 2018.

SIBILLE, A. A. M. C. **Direito e negócios internacionais: guia prático**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SCHUCHTER, A.; LEVI, M. **The fraud triangle revisited**. *Security Journal*, v. 29, n. 2, p.117, 2016.

Tribunal de Contas da União. **Dez passos para uma boa governança**. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Interno, 2014. 23 p. Disponível para consulta no site: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em 17 de abr de 2023.

Tribunal de Contas da União. **Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção**. 2016. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A258B033650158BAEFF3C3736C&inline=1>. Acesso em 17 de abr de 2023.

Tribunal de Contas da União. **Dez passos para uma boa governança**. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Gestão Pública, 2018. P21. Disponível no site: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://portal.tcu.gov.br/data/files/3F/D5/65/C0/27A1F6107AD96FE6F18818A8/10_passos_boa_gestao_riscos.pdf. Acesso em 17 de abr de 2023.

KPMG. **Pesquisa de maturidade do compliance no Brasil**. 5. Ed [s.l: s.n.], 2021. <https://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/07/KPMG-pesquisa-maturidade-compliance-2021.pdf>, Fernando C. Compliance e Integridade: Visão Multidisciplinar e Boas Práticas. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017. Acesso 05/04/2023.

PORTAL. Portal de Compliance, Disponível em: <http://www.portaldecompliance.com.br/sobre/>. Acesso em 03/10/2023

PORTO, Ederson Garin. **Compliance & Governança Corporativa**: Uma abordagem prática e objetiva. Porto Alegre: Lawboratory, 2020. p.56.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e produtividade**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2020.

SOUZA, Fernanda Nunes Coelho Lana. **Implementação de um programa de compliance**. In: LAMACHIA, Claudio; PETRARCA, Carolina; MELO, Izabela Frota; CODIGNOTO, Roberta. Compliance: essência e efetividade. Brasília: OAB, 2018, p.212.

UNITED NATIONS. **Office on Drugs and Crime (UNODC). An Anti428 Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: a Practical Guide**. 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/1384498_Ebook.pdf>. Acesso em: 31 de julho de 2023.

UNITED STATES. Department of Justice. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. June 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501>. Acesso em: 3 out. 2023. p.15.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017. p.330.

VIEIRA, James Batista; Barreto, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019, p.208.

WELLS, Joseph T. **Principles of Fraud Examination**. 4rd ed. John Wiley & Sons, 2014



idn

Bo
pro
cit
ref
Nos
são

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO