

TAUIL | CHEQUER
MAYER | BROWN

NOVO MANUAL
DE DIRETRIZES
DE PROGRAMA
DE INTEGRIDADE
PARA EMPRESAS
PRIVADAS DA CGU



Em 15 de outubro de 2024, a Controladoria-Geral da União (“CGU”) publicou o Volume II do “Manual Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas” (“Manual”), que estabelece novas recomendações para a implementação, aperfeiçoamento e monitoramento de programas de integridade com base em atualizações legislativas recentes e novas práticas de mercado em matéria de integridade e de governança ambiental, social e corporativa (ou *Environmental, Social and Governance* – “ESG”).

O Manual tem como objetivo atualizar e complementar o primeiro volume do documento lançado em 2015, de forma a disseminar e incentivar a adoção de boas práticas de integridade, ao mesmo tempo em que confere transparência e previsibilidade sobre a visão e a atuação da CGU em relação ao tema - muito embora não possua caráter normativo ou vinculante.

As recomendações de melhores práticas do Manual levam em consideração normativos que se relacionam com a matéria anticorrupção e que entraram em vigor após 2015, como o Decreto nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei nº 12.846/2013 (ou Lei Anticorrupção), e a Lei nº 14.133/2021 (ou Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), que passou a estabelecer a obrigatoriedade de adoção de programas de integridade por empresas envolvidas em contratações públicas de grande vulto, inclusive para critérios de desempate e como condição de reabilitação de empresas declaradas inidôneas.

A CGU também considerou, para fins de elaboração do Manual, outros normativos que, muito embora sejam aplicáveis às empresas do setor público, podem ser levados em consideração pelas empresas privadas para fins da estruturação de seus programas de integridade, a exemplo da Lei nº 13.303/2016 (ou Lei das Estatais) e do Decreto nº 11.529/2023 (que regulamenta o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal).

O Manual confere atenção especial à necessidade de implementação de políticas e procedimentos relacionados a temas ESG, como a prevenção de práticas de assédio e discriminação, promoção da diversidade corporativa e respeito aos direitos humanos, sociais e ambientais, com destaque para a gestão de riscos relacionados ao trabalho análogo ao escravo e à preservação do meio ambiente.

Com o objetivo de manter nossos clientes sempre informados e atualizados, preparamos o resumo a seguir com as principais recomendações estabelecidas no Manual. Em caso de dúvidas, não hesite em nos contatar – nossa equipe de *Global Investigations & White-Collar Defense* está à disposição para oferecer suporte personalizado, discutir como essas diretrizes podem impactar sua empresa e ajudá-los a implementar as melhores práticas de integridade e de governança atualmente reconhecidas pela CGU.

Boa leitura!



I. ATUALIZAÇÃO DO CONCEITO DE “PROGRAMA DE INTEGRIDADE”

A CGU introduz o Manual afirmando ser essencial que o conceito de Programa de Integridade, inicialmente definido pelo Decreto nº 8.420/2015 (que originalmente regulamentou a Lei Anticorrupção até a sua revogação pelo Decreto nº 11.129/2022), **passa a incluir os seguintes objetivos:**

- Fomentar e manter uma **cultura de integridade** no ambiente organizacional; e
- Combater **outros desvios éticos** e de conduta, violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios **que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional.**

Referidos aspectos de integridade foram introduzidos, respectivamente, pelo Decreto nº 11.129/2022 (art. 56) e pelo Decreto nº

11.529/2023 (art. 3º). De acordo com a CGU, esses aspectos agregam, ao conceito de Programa de Integridade, **outros elementos além do combate à fraude e à corrupção**, como **ações positivas que promovam a ética, a boa governança, o respeito aos direitos humanos e sociais, e a preservação do meio ambiente.**

A CGU destaca, no Manual, que o endereçamento e o comprometimento com referidos temas consistem em uma demanda “cada vez mais atual da sociedade”, que exige das organizações, públicas e privadas, uma atuação “responsável” e “comprometida com o desenvolvimento econômico-social sustentável, justo e democrático”, especialmente no que diz respeito às práticas ESG, as quais “ganharam destaque significativo na última década” e “não podem mais ser ignoradas pelas empresas”.

II. NOVAS CONSIDERAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO E/OU APRIMORAMENTO DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

INTEGRIDADE E GOVERNANÇA CORPORATIVA

BOA PRÁTICA

A estrutura de governança¹ exerce um papel fundamental na promoção da integridade nas empresas, uma vez que as instâncias e indivíduos que a integram são responsáveis pela tomada de decisões que definem a escolha da liderança, estratégia corporativa e a forma de condução e controle dos negócios.

Independentemente de sua complexidade, **é importante que as empresas tenham**

uma estrutura de direção e controle bem delineada, com atribuições e responsabilidades claramente definidas e acessíveis às partes interessadas.

RECOMENDAÇÕES

- **Adequação da estrutura de governança ao porte, atividades desempenhadas pela empresa e arcabouço regulatório aplicável.**
- **Detalhamento das atribuições e responsabilidades dos agentes e órgãos que compõem a estrutura de governança nos normativos da**

¹ Em geral, a estrutura de governança de uma empresa pode ser representada pelos sócios e proprietários, Conselho de Administração, Comitês de Assessoramento, Presidência, Diretorias e Órgãos de Fiscalização e Controle, bem como as relações existentes entre eles. Essa estrutura pode variar de acordo com as características de cada empresa, como porte e número de funcionários.

empresa (estatuto/contrato social, regulamentos e regimentos), bem como divulgação de referidas informações no âmbito organizacional.

- Implementação de instrumentos de supervisão do Programa de Integridade na estrutura de governança.
- Avaliação da possibilidade de

garantir maior diversidade com relação à composição dos órgãos de governança da empresa, refletindo a sociedade na qual está inserida.

- Divulgação da estrutura de governança (incluindo informações sobre os indivíduos que a compõem, cargos que ocupam e qualificação) na página eletrônica institucional da empresa.



ATENÇÃO!

No caso de grupos econômicos, as recomendações acima podem ser observadas para todas as empresas que integram o grupo. Além disso, é recomendável que as informações relativas à sua composição, estruturas de controle e relação entre controladas e controladoras também sejam divulgadas.

O PAPEL DA LIDERANÇA

BOA PRÁTICA

O comprometimento da alta direção² das empresas, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados, é a base de um Programa de Integridade efetivo. Os líderes devem ser vistos como exemplos de conduta, e os primeiros a observar os preceitos do Programa de Integridade de forma a garantir a devida responsabilização daqueles que cometerem irregularidades.

RECOMENDAÇÕES

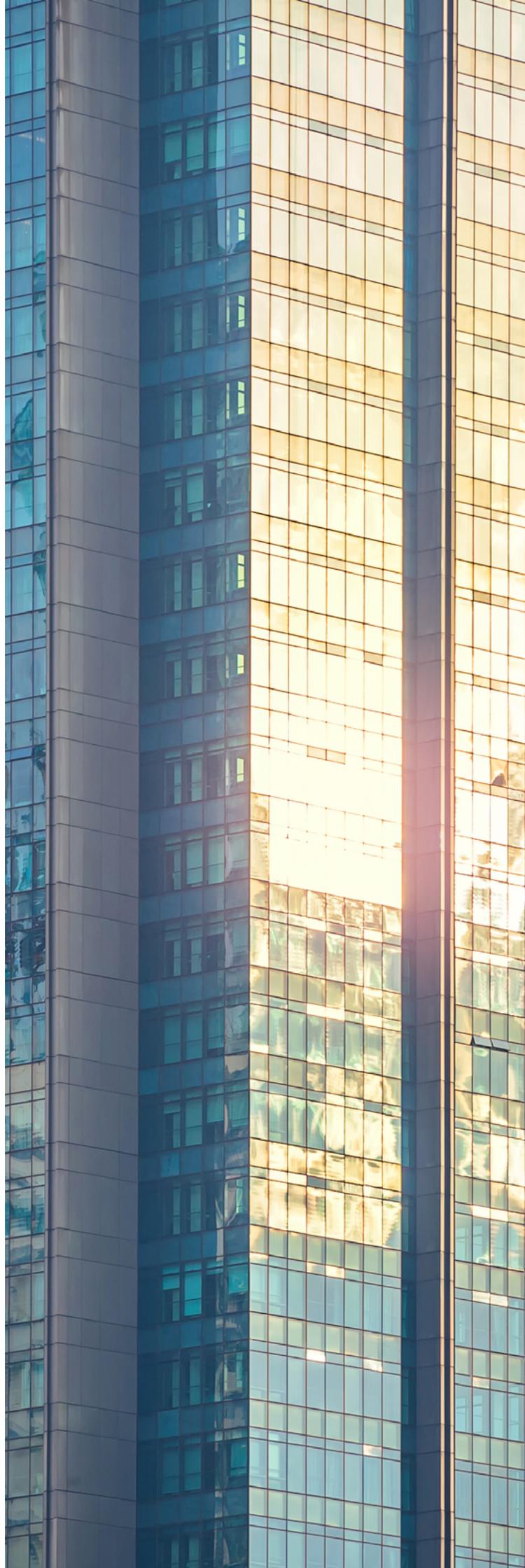
- Verificação de histórico de conduta no âmbito de processos de seleção de potenciais candidatos a ocupar cargos de liderança (e.g.,

envolvimento de casos de corrupção, fraudes, assédios, violações a direitos humanos ou práticas de danos ambientais, bem como eventual omissão diante de tais ocorrências).

- Inclusão do atingimento de metas de desempenho relacionadas à aplicação do Programa de Integridade na avaliação de membros da alta direção e de concessão de remuneração variável (bônus).
- Implementação de mecanismos que inviabilizem o pagamento de bônus ou a concessão de outros tipos de benefício para membros da alta direção que praticarem irregularidades ou se omitirem diante de um caso de violação ética.

² Os membros da alta direção são aqueles que exercem a liderança na empresa, os responsáveis por tomar decisões estratégicas e operacionais. São exemplos de membros da alta direção os membros do Conselho de Administração, o presidente e os diretores executivos. No caso de micro e pequenas empresas, a alta direção pode corresponder aos proprietários, sócios, administradores e gerentes.

- **Qualificação**, por parte dos membros da alta direção, **com relação a temas de integridade empresarial** (como políticas anticorrupção, critérios ESG e governança corporativa), para que possam contribuir com a implementação e a supervisão do Programa de Integridade.
- **Participação de membros da alta direção em treinamentos internos de compliance, com atualizações periódicas** (especialmente para membros da alta direção que participam de órgãos com atribuição para tratar de temas de aplicação do Programa de Integridade).
- Realização de **manifestações claras e frequentes de apoio ao Programa de Integridade**, por meio de comunicados internos, mensagens eletrônicas, redes sociais, vídeos e reuniões. Neste caso, é importante que os discursos realizados estejam refletidos na prática e nos processos de tomada de decisão.
- Disponibilização de recursos financeiros e humanos para garantir a implementação e o adequado funcionamento do Programa de Integridade, de forma compatível com o porte e riscos aos quais a empresa está submetida, bem como proporcionais aos investimentos realizados em outros setores da empresa.
- Aplicação de sanções àqueles que praticarem quaisquer irregularidades, independentemente do cargo ocupado pelo infrator, com medidas de remediação (incluindo disciplinares) proporcionais à gravidade da infração.



INSTÂNCIA RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

BOA PRÁTICA

As empresas devem possuir uma instância responsável³ por liderar e coordenar o processo de implementação, aplicação e monitoramento do Programa de Integridade. Essas atribuições precisam ser desempenhadas com autonomia e autoridade para que o Programa de Integridade possa ser, de fato, implementado e aplicado na rotina da empresa.

RECOMENDAÇÕES

- **Formalização das atribuições, garantias e linha de reporte** (incluindo a forma e a periodicidade mínima dos reportes) da instância responsável pelo Programa de Integridade em documento aprovado pelo mais elevado nível hierárquico da empresa.
- Disponibilização de recursos financeiros, materiais e humanos para o exercício das atribuições da instância responsável pelo Programa de Integridade, incluindo (i) garantia de participação efetiva do responsável pelo programa na elaboração do orçamento da área, (ii) realização de contingenciamentos orçamentários em proporções semelhantes ao contingenciamento praticado em outras áreas, (iii) disponibilização de quantidade de funcionários suficiente para as atividades do programa; e (iv) a destinação de verbas para desenvolvimento, contratação e manutenção de ferramentas e sistemas eletrônicos de aplicação e monitoramento do programa.
- **Qualificação dos integrantes da instância responsável pelo Programa de Integridade**, incluindo formação de nível superior e experiência em gestão de riscos, regulação e controles internos, e disposição para realizar constantes atualizações.
- Ocupação, por parte do responsável pelo Programa de Integridade, de **posição hierárquica equivalente às demais áreas que tratam de temas correlatos**, incluindo **remuneração compatível** com a complexidade do cargo e com a remuneração recebida pelas demais lideranças que ocupam posições semelhantes na empresa.
- Garantia de **reporte direto** da instância responsável pelo Programa de Integridade **ao nível hierárquico mais elevado da empresa**, incluindo a elaboração de **relatórios de reporte periódicos** (contendo informações sobre o estágio de implementação do programa, riscos identificados e medidas de mitigação, dados e estatísticas sobre a aplicação do programa, irregularidades detectadas e denúncias recebidas).
- **Sujeição** da instância responsável pelo Programa de Integridade à **supervisão da alta direção e a procedimentos periódicos de auditoria** (externa ou interna).
- Exercício das funções da instância responsável por parte de **indivíduos de dentro da própria empresa, que conhecem e compartilhem a cultura organizacional com os demais integrantes**. Em caso da terceirização de determinadas atividades, os serviços prestados pelos terceiros devem ser supervisionados pelo responsável da instância interna.

³ A forma de estruturação dessa instância depende de muitos fatores, desde o porte da empresa até a natureza das atividades conduzidas. Em grandes empresas e empresas que atuam em setor altamente regulado, é comum que exista um departamento de compliance. Em pequenas empresas, pode ser que haja apenas uma pessoa designada a essa função.



ATENÇÃO!

No caso de empresas multinacionais, é importante que exista no Brasil uma instância responsável pelo Programa de Integridade, estruturada de forma a garantir a sua aplicação considerando a realidade brasileira.

Em grupos econômicos, é importante ter clareza sobre quais são as instâncias responsáveis pela implementação, aplicação e monitoramento do Programa de Integridade (se distintas), bem como a hierarquia e as formas de interação existentes entre elas.

Não se deve confundir instância interna responsável pelo Programa de Integridade (função operacional) com os órgãos colegiados que compõem a estrutura de governança corporativa (função supervisora e orientativa), como os Comitês de Ética. Ambas as estruturas são relevantes no âmbito do Programa de Integridade e estão interrelacionadas, mas não se confundem.

GESTÃO DE RISCOS PARA INTEGRIDADE

BOA PRÁTICA

As empresas devem adotar procedimentos de **gestão dos riscos**⁴ decorrentes de sua atuação e do mercado no qual operam, de forma a garantir a implementação efetiva do Programa de Integridade. A partir da avaliação de riscos, as empresas devem adotar as medidas mais adequadas para **mitigar os seus principais riscos e, assim, alocar de forma mais eficiente seus recursos.**

RECOMENDAÇÕES

- Identificação de **riscos de integridade** e classificação de acordo com **probabilidade e impacto**, priorizando-os e definindo **medidas mitigatórias**, com

designação de responsáveis e prazos para a sua implementação.

- Em adição aos riscos de fraude e corrupção, consideração de (i) **riscos ambientais**⁵, e (ii) **riscos relacionados a atividades realizadas pela empresa em seu dia a dia**, ainda que não celebre contratos administrativos com o Poder Público (e.g., pagamentos de facilitação, concessão de hospitalidades, cortesias e entretenimento a agentes públicos, financiamento de projetos culturais, interações com autoridades fiscais e tributárias, operações de crédito com bancos públicos).
- **Monitoramento periódico de riscos** sob a coordenação da instância responsável pelo Programa de Integridade e supervisão da alta direção.

⁴ Há, no mercado, diversas metodologias de avaliação de riscos, cabendo a cada empresa utilizar a que lhe for mais conveniente. Espera-se que as empresas avaliem, de fato, os riscos para integridade existentes em suas atividades.

⁵ A Advocacia-Geral da União (AGU) já firmou entendimento no sentido de que determinadas infrações ambientais praticadas por empresas devem ser enquadradas no conceito de comportamento inidôneo nos termos do art. 155, X da Nova Lei de Licitações.



ATENÇÃO!

No caso de empresas multinacionais, é importante que sejam avaliados os riscos para integridade relacionados à sua atuação no Brasil. Esses riscos devem orientar a adaptação do Programa de Integridade da empresa (no caso de programa aplicado globalmente).

PADRÕES DE CONDUTA

BOA PRÁTICA

As empresas devem definir os padrões de conduta esperados de suas lideranças, colaboradores e principais parceiros de negócio considerando a realidade em que estão inseridas e os riscos a que estão submetidas. As empresas devem adotar **Código de Ética que estabeleça os princípios e valores que devem nortear suas atividades e o comportamento de todas que a integram, bem como políticas e procedimentos de integridade⁶ que tratem de riscos específicos e estabeleçam regras, controles e responsabilidades para mitigar a ocorrência de irregularidades.**

RECOMENDAÇÕES

a. Código de Ética ("Código")

- Elaboração do Código levando-se em consideração a **cultura, história, propósito, desafios e compromissos da empresa** não apenas no conteúdo, mas também na **linguagem, diagramação,**

imagens e casos práticos.

- Aprovação do Código pelo mais elevado nível hierárquico da empresa.
- Disponibilização do Código na **página eletrônica institucional** da empresa.
- Endereçamento de temas como (i) **vedação e tolerância zero com relação a práticas de fraude e de corrupção**, (ii) **compromisso com o respeito aos direitos humanos e à preservação do meio ambiente**, (iii) **vedação de práticas de assédio e discriminação**; (iv) **acolhimento à diversidade**; (v) **vedação à exploração do trabalho infantil e à utilização de trabalho análogo ao escravo**; (vi) **utilização dos canais de denúncias e mecanismos de proteção dos denunciantes**; e (vii) **possibilidade de aplicação de sanções** àqueles que praticarem irregularidades.

⁶ O conteúdo e a forma de estruturação das políticas dependem das especificidades de cada empresa: algumas empresas podem abordar diversos temas em uma única política (relacionamento com poder público, concessão de brindes, presentes e hospitalidades, diligências e contratação de terceiros, doações e patrocínios, fusões e aquisições), enquanto outras podem estabelecer uma política específica para cada assunto mencionado. A escolha dependerá do grau de interação com o poder público, riscos relativos às suas atividades, suas características e ramo de atuação.



ATENÇÃO!

No caso de empresas multinacionais que adotam programas de integridade globais, é importante que seja adotado um Código de Ética em português e adaptado à realidade e à legislação brasileira.

No caso das empresas que adotam um Código de Ética específico aos terceiros com os quais se relacionam, é importante estabelecer, no mínimo, (i) as condutas esperadas dos terceiros e aquelas que não são admitidas, (ii) possibilidade de aplicação de sanções em caso de violações (inclusive contratuais), e (iii) os canais disponíveis aos terceiros para a realização de denúncias.

b. Políticas e procedimentos de integridade

- Instituição das políticas e procedimentos por meio de **processo formal, com aprovação da alta direção da empresa**, indicando a data, o responsável pela aprovação e eventuais alterações.
- Definição de **regras, fluxos e procedimentos aplicáveis na rotina da empresa**, indicando os responsáveis por sua aplicação e controle (as políticas devem ser operacionais).
- Estabelecimento de **controles proporcionais** aos riscos que pretendem mitigar.
- Apresentação de **conteúdo compatível com a legislação nacional**.
- **Acessibilidade das políticas e procedimentos** para funcionários e demais interessados em sua aplicação (*intranet*, página eletrônica institucional, cartazes, folders impressos e *QR codes*).
- **Registro e documentação da aplicação** das políticas.
- Adoção de políticas específicas que **abordem questões relacionadas à prevenção de assédio e de discriminação**, bem como ao **respeito aos direitos humanos e à sustentabilidade ambiental**, em linha com os 10 Princípios Orientadores do

Pacto Global das Nações Unidas.

- No caso de empresas que contratam com o Poder Público, **adoção de política com diretrizes específicas voltadas à prevenção de ilícitos nas licitações e contratações públicas**, como (i) mapeamento de riscos previamente à participação em licitações, (ii) verificação prévia de atendimento às condições exigidas nos certames e contratos, (iii) indicação dos responsáveis por aprovar a participação da empresa nos certames e interagir com agentes públicos na execução dos contratos, (iv) condutas esperadas dos colaboradores e terceiros que atuam em nome da empresa nos certames e execução de contratos, (v) proibição expressa de conluio e combinação de preços ou condições de propostas com concorrentes, (vi) rotatividade dos responsáveis por interagir com agentes públicos durante a execução dos contratos, a depender do prazo da contratação, (vii) definição de alçadas internas relacionadas à gestão do contrato, (viii) reavaliação periódica dos riscos da contratação e (ix) divulgação de informações relativas às licitações em que participa e aos contratos administrativos celebrados em sua página eletrônica institucional.



ATENÇÃO!

Para empresas multinacionais que adotam programas de integridade globais, é essencial que, assim como o Código de Ética, as principais políticas e procedimentos sejam disponibilizados em português e adaptados à legislação brasileira.

COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

BOA PRÁTICA

- É a partir das ações de comunicação e treinamento que o Programa de Integridade será conhecido, internalizado e aplicado nas empresas. As empresas devem ter um **planejamento formal e realizar essas ações de forma periódica, por diferentes meios e considerando o público específico a que são direcionadas**. Ainda que não conduza diretamente esse processo, a instância responsável pelo Programa de Integridade deve participar em seu planejamento, criação de conteúdo, aplicação dos treinamentos, supervisão de atividades ou na escolha dos terceiros contratados para conduzir os treinamentos.

RECOMENDAÇÕES

a. Treinamento

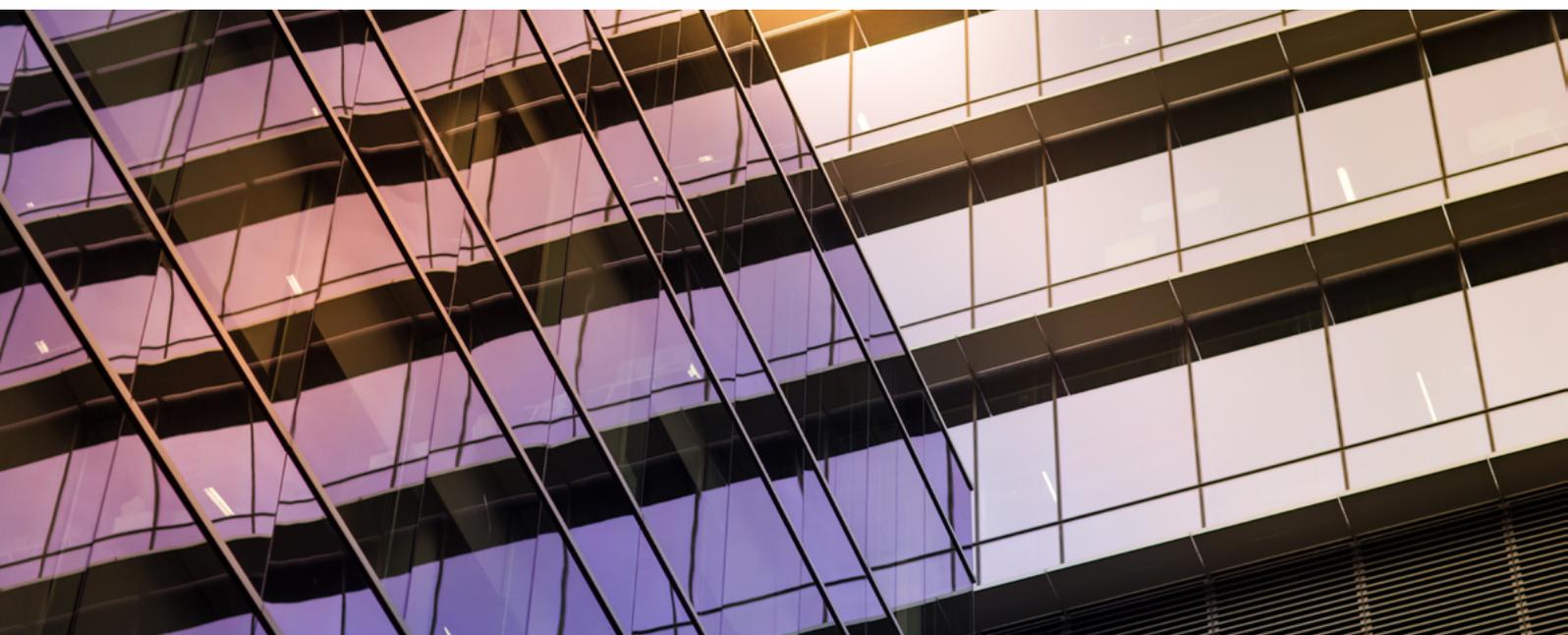
- Condução de **treinamentos específicos** com base nos principais riscos

identificados pela empresa e direcionados a públicos determinados, **em especial indivíduos que ocupem funções com risco mais elevado**.

- Investimento em **modalidades diversas de treinamento**, combinando formatos mais simples, como vídeos educativos, com treinamentos mais abrangentes, tanto online quanto presenciais, nos quais haja uma interação mais intensa entre os colaboradores e os instrutores, permitindo a resolução de dúvidas.
- **Avaliação do impacto e a efetividade dos treinamentos** por meio de comparação de estatísticas, aplicação de testes, simulados e pesquisas de percepção, de forma a identificar lacunas e oportunidades de melhoria.

b. Comunicação

- Promoção de **condutas positivas** no ambiente organizacional, incentivando e reconhecendo o comportamento ético, o respeito aos direitos humanos e a



- diversidade e a busca de práticas ambientais sustentáveis.
- Condução dos negócios da empresa e ações da liderança **de acordo com o conteúdo das mensagens transmitidas.**
- **Transparência com relação às ações adotadas caso sejam detectadas irregularidades**, comunicando tempestivamente, com clareza e objetividade, os fatos ocorridos e ações adotadas para interrompê-los, remediá-los e mitigar os riscos de reincidência.
- **Divulgação, na página eletrônica institucional da empresa, (i) de sua estrutura de governança, (ii) principais interações com a Administração Pública (participação em licitações, celebração de contratos administrativos, doações e patrocínios), (iii) principais políticas e informações sobre o Programa de Integridade, e (iv) relatórios periódicos com informações sobre seu desempenho ambiental, social e de governança.**



ATENÇÃO!

No caso de empresas multinacionais, as ações de comunicação devem ir além da mera tradução de mensagens da matriz. É preciso que a comunicação considere os costumes e os valores compartilhados por aqueles que integram a empresa no Brasil.

CONTROLES CONTÁBEIS

BOA PRÁTICA

Todas as empresas, independentemente do seu porte, devem estabelecer registros e controles contábeis para garantir que os gestores tenham uma compreensão clara da situação financeira da organização e possam tomar decisões embasadas, evitando a centralização das decisões em poucas áreas ou pessoas. Essas atividades devem ser suportadas por **políticas e procedimentos rigorosos que determinam os fluxos de trabalho dos registros financeiros**, de forma a garantir sua fidelidade e confiabilidade, além de mitigar a possibilidade de fraudes.

RECOMENDAÇÕES

- Adoção de diretrizes que estabeleçam a **segregação de funções** e definam

níveis de aprovação para receitas, despesas e movimentações patrimoniais.

- Adoção de **mecanismos de alerta (red flags)** para identificação de despesas e receitas fora do padrão.
- Adoção de diretrizes que exijam a **verificação do cumprimento do objeto dos contratos** para realização de pagamentos.
- Utilização de **sistemas informatizados configurados de acordo com as políticas e procedimentos** da empresa.
- Existência de **área de auditoria interna**⁷ e, no caso de grandes empresas, **realização de auditorias externas independentes**, mesmo quando na ausência de obrigatoriedade legal.

⁷ A CGU estabelece aqui, como padrão, as três linhas de defesa preconizadas pelo *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)* e pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA).

TERCEIROS

BOA PRÁTICA

As empresas devem adotar **diligências apropriadas, baseadas em risco, para contratação e supervisão dos terceiros** com os quais se relacionam, como forma de mitigar os eventuais riscos de prática de irregularidades e de escolher **parceiros de negócios que compartilham os mesmos valores e comportamentos éticos.**

RECOMENDAÇÕES

- Adoção de políticas e procedimentos específicos para contratação e supervisão de terceiros, inclusive para processos de fusão, aquisição e reestruturação societária (neste caso, com previsão das medidas a serem adotadas para continuidade ou não das operações caso sejam identificadas irregularidades, e o papel da instância responsável pelo Programa de Integridade na respectiva tomada de decisão).
- Utilização de ferramentas disponíveis no mercado para auxílio na realização das diligências.
- Realização de consultas em bases de

dados públicas, incluindo 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).

- Utilização do **Sistema de Certidões da CGU** para emissão ou validação de certidões negativas referentes a punições vigentes nos sistemas CGU-PJ, CEIS, CNEP e CEPIM.
- Análise do **envolvimento dos terceiros na prática de outras violações éticas** (em adição ao cometimento de corrupção e fraude), como danos ambientais e desrespeito a direitos humanos, inclusive por meio de consulta ao Cadastro de Empregadores que tenham submetido trabalhadores a condições análogas à de escravo, do Ministério do Trabalho e Emprego.
- Realização de buscas sobre **informações positivas sobre os terceiros**, como a adoção de Programa de Integridade, recebimento de premiação de integridade (como o Pró-Ética), ou adesão a pactos ou compromissos voltados à promoção da integridade empresarial.



- Definição do perfil de risco de integridade de eventuais parceiros e **priorização da contratação de terceiros comprometidos com uma cultura de integridade** na condução de seus negócios.
- **Supervisão constante dos terceiros**, inclusive refazendo as diligências de forma periódica, a depender do prazo do contrato e do perfil de risco do contratado.
- Atenção a circunstâncias que podem sinalizar, no âmbito de contratações que envolvam intermediação de relacionamento com a Administração Pública, a ocorrência de eventual irregularidade por parte do parceiro de negócio (e.g., solicitação de pagamentos por meios não usuais, pedidos para a realização de pagamentos em contas de terceiros, solicitação de comissões exorbitantes, descrição vaga dos serviços prestados, contratação de Pessoas Expostas Politicamente para ocupação de cargos relevantes, veiculação de notícias desabonadoras na mídia, etc.)
- **Comunicação de suspeitas de irregularidade detectadas** no decorrer da contratação ao responsável pelo Programa de Integridade, o qual deverá investigá-las e remediá-las.
- Inserção, nos contratos, de cláusulas que estabeleçam (i) a obrigatoriedade de observância de normas éticas, bem como a **vedação de práticas de fraude e corrupção e de desrespeito aos direitos humanos, trabalhistas e sociais pelo terceiro contratado**, (ii) possibilidade de aplicação de sanção, incluindo a rescisão contratual, no caso de seu descumprimento, e (iii) **pagamento de indenização** em caso de responsabilização da empresa contratante por ato do contratado.

DETECÇÃO E APURAÇÃO DE IRREGULARIDADES

BOA PRÁTICA

As empresas devem adotar, operacionalizar e disponibilizar **canais de denúncias para a detecção de irregularidades**, bem como adotar políticas e procedimentos específicos para o **tratamento e apuração das denúncias recebidas**.

RECOMENDAÇÕES

a. Detecção

- Disponibilização do **Canal de Denúncias em português**, desde o acesso até o momento da realização das denúncias.
- **Fácil acesso do Canal de Denúncias ao público interno e externo**. Ao menos um canal de denúncias deve ser disponibilizado na página eletrônica institucional da empresa.
- Previsão expressa, no Canal de Denúncias, de que ele constitui um **meio para recebimento de denúncias de irregularidades** (destacando os tipos de irregularidades que podem ser reportadas). O canal não pode se confundir com o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC).
- **Incentivo expresso** com relação à realização de denúncias, **vedação de práticas de retaliação** e garantias de anonimato e confidencialidade.
- Possibilidade de **acompanhamento do andamento das denúncias por parte dos denunciantes**, como forma de garantir transparência e credibilidade ao processo de apuração.

b. Apuração

- Adoção de políticas e procedimentos aplicáveis ao processo de **tratamento e apuração das denúncias**, com definição clara dos responsáveis por cada etapa do processo.

- Estabelecimento de **fluxos específicos para tratamento e apuração das denúncias** quando as irregularidades denunciadas envolverem **membros da alta direção**.
- Adoção de **medidas imediatas para a interrupção de irregularidades** que, a depender da gravidade, podem incluir a restrição de acesso a sistemas, o afastamento preventivo de cargos, a inclusão de novos níveis de alçada para realização de pagamentos de contratos sob investigação e a suspensão de contratos com parceiros de negócios.
- **Aplicação de sanções aos infratores em caso de irregularidades comprovadas**, de acordo com as políticas estabelecidas pela empresa.
- **Divulgação periódica de informações gerais sobre as apurações de denúncias e aplicação de medidas disciplinares**, sem a exposição de funcionários ou processos sensíveis da empresa.
- **Preservação de todas as evidências** relativas à prática de irregularidades, para que possam ser usadas, se necessário, em um eventual processo de colaboração com as autoridades.

MONITORAMENTO

BOA PRÁTICA

As empresas devem planejar, estruturar e documentar **processos de monitoramento** que possibilitem a **identificação e tratamento de eventuais falhas** do Programa de Integridade, o aperfeiçoamento de medidas existentes, o acompanhamento do surgimento de novos

riscos e, conseqüentemente, o desenvolvimento tempestivo de medidas de mitigação.

RECOMENDAÇÕES

- **Elaboração de um Plano de Monitoramento.**
- **Definição dos responsáveis por realizar as atividades de monitoramento**, incluindo a instância responsável pelo Programa de Integridade.
- **Definição de uma periodicidade** para realização do monitoramento.
- **Padronização da forma e da periodicidade de apresentação das informações** e dados obtidos com o monitoramento.
- **Compartilhamento dos resultados do monitoramento com os níveis hierárquicos mais elevados** da empresa.
- **Utilização de indicadores e estabelecimento de metas de desempenho**, que devem ser simples, objetivos e específicos (e.g., número de funcionários que realizam os treinamentos de compliance, tempo médio gasto para apuração de denúncias, quantidade de parceiros contratados sem sujeição ao procedimento de diligência prévia, número de cortesias ofertadas a agentes públicos, número de violações a políticas e procedimentos detectadas em um ano, número de auditorias realizadas).
- **Realização de pesquisas de percepção**, internamente ou por meio de empresas contratadas.
- **Documentação e registro de todo o processo de monitoramento.**



III. ESTRUTURA MÍNIMA DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

A despeito das diferenças de porte, atuação, características e riscos de cada empresa, é importante definir uma **estrutura mínima** sem a qual não é possível falar em existência de Programa de Integridade. A CGU considera, no mínimo, os seguintes elementos que devem estar presentes em um programa:

- Apoio visível e inequívoco dos membros da alta direção;
- Existência de uma instância interna – área ou pessoa – responsável pela aplicação do Programa de Integridade;
- Realização de uma análise de riscos que contemple riscos para a integridade;
- Código de Ética ou documento equivalente disponível em português;
- Existência de política ou procedimento que, ao menos, vede expressamente a concessão de vantagens indevidas, econômicas ou não, a agentes públicos;
- Treinamentos de compliance e ações de comunicação direcionados aos funcionários da empresa; e
- Canal para a realização de denúncias disponível em português.

A presença dessa estrutura mínima é um excelente ponto de partida na implementação do programa, mas é **imprescindível** que haja uma **operacionalização e aplicação prática no dia a dia das empresas**. Para que um Programa de Integridade seja efetivamente reconhecido e considerado pela CGU, é necessário que ele **ultrapasse meras formalidades e reflita**, no ambiente empresarial, um verdadeiro compromisso com a governança corporativa e a ética empresarial.

As novas recomendações do Manual podem auxiliar no atingimento deste objetivo, pois (a) contribuem para a criação de um ambiente de negócios mais transparente e responsável; (b) desempenham um papel fundamental no fortalecimento de iniciativas de integridade e de responsabilidade social; e (c) ajudam na avaliação positiva de Programas de Integridade em Processos Administrativos de Responsabilização (PARs) instaurados pela CGU e outras autoridades com base na Lei Anticorrupção, acordos de leniência e até mesmo no âmbito de projetos fomentadores de integridade empresarial (e.g., Selo Pró-Ética e o Pacto Brasil pela Integridade Empresarial.)



PRINCIPAIS CONTATOS



SÓCIO
SÃO PAULO
MICHEL SANCOFSKI
MSANCOFSKI@MAYERBROWN.COM



SÓCIO
BRASÍLIA
LUÍS ADAMS
LADAMS@MAYERBROWN.COM



COUNSEL
SÃO PAULO
MARIA EUGENIA KANAZAWA
MKANAZAWA@MAYERBROWN.COM



ASSOCIADO
RIO DE JANEIRO
LUIZ SANTIAGO FILHO
LSANTIAGO@MAYERBROWN.COM



ASSOCIADA
BRASÍLIA
LOUISE DIAS
LODIAS@MAYERBROWN.COM



ASSOCIADA
RIO DE JANEIRO
LORENA BITTELO BARBOSA
LBARBOSA@MAYERBROWN.COM



ASSOCIADA
SÃO PAULO
ISABELLA SORROCHE ZAMBO
IZAMBO@MAYERBROWN.COM



ASSOCIADO
BRASÍLIA
LUCAS ROCHA
LROCHA@MAYERBROWN.COM

TAUIL | CHEQUER

MAYER | BROWN