

GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE **PROGRAMA** **DE INTEGRIDADE**

IBRIC

*Instituto Brasileiro
de Autorregulação do
Setor da Infraestrutura*





Sumário

●	Prefácio	02
●	O Papel do IBRIC e de seu Comitê de Integridade.....	03
●	As bases de um Programa de Integridade	06
●	Planejamento	16.
●	Código de Conduta	18
●	Tratamento de Atividades Sensíveis	22
●	Definição de Políticas Essenciais	25
●	Canal de Denúncias	28
●	Comunicação Interna	31
●	Treinamento	34
●	Monitoramento de Conformidade	37
●	Investigação e Gestão de Consequências de Violações.....	40
●	Acompanhamento de Legislação	43
●	Disposições Gerais	45
●	Referências Bibliográficas e Documentos de Consulta	47

Prefácio

Esse Guia é uma ferramenta de apoio às empresas do setor de infraestrutura preparada pelo IBRIC por meio de seu Comitê de Integridade com orientações práticas para a estruturação de um programa de integridade empresarial.

Tomando por base o conhecimento e a experiência dos membros do Comitê pertencentes às empresas associadas ao IBRIC, o Guia apresenta todos os elementos de um programa de integridade com uma visão objetiva e linguagem prática, destacando a abordagem para os aspectos que diferenciam as empresas. São diferenças de porte, de contexto e do segmento de atuação no setor de infraestrutura, da natureza dos riscos e dos recursos disponíveis que a empresa poderá alocar à estruturação e funcionamento de um programa de integridade.

A preparação desse Guia resulta do compromisso com os objetivos do IBRIC estabelecidos no seu Estatuto Constitutivo: promover a melhoria do ambiente de negócios por meio do fortalecimento da capacitação das empresas do setor para a prática dos valores nas cinco dimensões da ética, integridade, transparência, governança corporativa, sustentabilidade e responsabilidade social.

O público-alvo visualizado é das empresas atuantes em infraestrutura, mas a natureza transversal do tema de integridade na vida empresarial permite que o Guia seja também aplicado a outros setores da atividade econômica.

A aplicação do Guia Prático tem por objetivo instrumentar as empresas como uma avaliação de quanto a integridade faz parte da estratégia, das políticas e diretrizes, e dos processos de decisão e aprovação no dia a dia das atividades.

Como instrumento de avaliação, o Guia permitirá às empresas responderem de forma prática a questões de como dar continuidade às adequações e fortalecimento de seus programas de integridade, em consonância com o planejamento para uma atuação reconhecida pela adequada gestão de riscos e pela melhoria de resultados nos segmentos da infraestrutura. Como melhorias estão, além dos resultados econômicos, a habilitação para conquista de novos clientes, a atratividade e a qualificação a novos padrões exigidos por investidores e financiadores, e a ganhos de valor tangíveis e intangíveis associados à marca e à reputação destacada no setor de infraestrutura.

É compromisso do IBRIC, como desdobramento da Carta de Princípios firmada pelas empresas associadas, avançar com novos instrumentos de apoio à qualificação empresarial e de ambientes de negócios, forjando um caminho de fortalecimento de boas práticas resultantes do trabalho conjunto entre empresas e IBRIC iniciado em outubro de 2019.

Uma boa leitura e uso desse documento.

Sergio Etchegoyen – Diretor Presidente do IBRIC - Agosto de 2022

O Papel do IBRIC e de seu Comitê de Integridade



O IBRIC - Instituto Brasileiro de Autorregulação no Setor de Infraestrutura e empresas e entidades associadas têm como compromisso comum promover, pela autorregulação, o fortalecimento do setor e melhoria do ambiente de negócios por meio da capacitação das empresas nas cinco dimensões da ética, integridade, governança corporativa, sustentabilidade e responsabilidade social.

Para isso, o IBRIC e associadas assumem compromissos de autorregulação que significam adotar melhores práticas, fazer correções e implantar os sistemas e procedimentos necessários, e demonstrar, por meio de indicadores, a evolução e resultados dos compromissos assumidos. O IBRIC e associadas têm os seguintes documentos de referência na construção do compromisso comum:

- Estatuto Associativo;
- Código de Ética e Integridade;
- Termo de Adesão e Carta de Princípios.

A atuação do IBRIC se baseia nos trabalhos de seus Comitês em que os representantes das associadas identificam as prioridades de melhorias e propõem o caminho das boas práticas por meio de compromissos assumidos de forma conjunta pelas empresas. A evolução das práticas nos campos da Ética, Integridade, Compliance e Governança são o objeto do Comitê de Integridade do IBRIC.

Os temas de sustentabilidade e responsabilidade social são tratados pelo Comitê de Sustentabilidade do IBRIC. Um Programa de Integridade aplicado à infraestrutura deve seguir tanto as disposições gerais comuns ao setor quanto as específicas de segmentos de atuação das empresas, dependendo dos riscos avaliados em cada caso.

Disposições Gerais

Todo Programa de Integridade empresarial tem por base a obrigatoriedade de atender o que determinam as leis sobre o assunto. No Brasil, a referência são os termos da Lei 12.846/2013 – Lei Anticorrupção,

bem como o Decreto 11.129/2022 que a regulamenta. Essa Lei inovou por tratar da responsabilidade administrativa e criminal das pessoas jurídicas das empresas ao cometerem atos de corrupção, entre eles o de suborno.

DE CARÁTER GERAL, TODA EMPRESA DEVE RESPONDER À PERGUNTA:

O que existe na Lei 12.846/2013 e no decreto que a regulamenta, ou em outras leis relativas ao assunto da integridade, que devo saber para seguir com o meu negócio?

VOCÊ CONHECE E JÁ AVALIOU OS RISCOS À INTEGRIDADE QUE EXISTEM PARA O SEU NEGÓCIO?

O reconhecimento desses riscos é um ponto de partida para um Programa de Integridade.

A lei abrange tanto os atos lesivos à administração pública nacional quanto estrangeira, estabelece as sanções na esfera administrativa e trata do processo de responsabilização da pessoa jurídica, abrangendo

condições aplicáveis aos acordos de leniência, bem como da responsabilização judicial e do cadastro de empresas inidôneas e suspensas. Com amplo leque de abrangência de sanções, bem como de atenuantes em condições específicas, a vigência dessa lei trouxe às empresas a obrigatoriedade para conhecer os riscos decorrentes de violação das prescrições contidas nesse marco legal que poderão afetar a capacidade das empresas em continuar a operar sob o peso das sanções possíveis. Em resumo, todo empresário e dirigente empresarial tem o dever de entender as repercussões da lei e de como se adequar a seus requisitos, sob pena de colocar em risco a sobrevivência de seu negócio.

A resposta começa, então, por entender o que é, para que serve e como se estabelece um Programa de Integridade, principal elemento de adequação às exigências da mencionada lei.

Todo Programa de Integridade tem como foco principal a prevenção, o que significa evitar que aconteçam atos de corrupção e outros crimes correlatos, tais como fraudes contábeis, fraudes à licitação, lavagem de dinheiro, crimes contra a ordem tributária, econômica e as relações de consumo, crimes ambientais. Contudo, um Programa de Integridade deve também tratar de remediar, ou seja, corrigir e dar o tratamento adequado quando se detecta um ato de corrupção ou um desvio de conduta.

Atuar com prevenção significa mapear os riscos no campo da integridade levando em conta aspectos como a natureza e o ambiente de negócios, o contexto em que atua e o porte da empresa. Assim, qualquer empresa, pequena, média ou grande deve avaliar esses riscos de integridade, como são avaliados outros, por exemplo, riscos financeiros, de mercado, de fornecedores, entre muitos.



Um Programa de Integridade deve ser construído para servir ao “molde” da empresa, ao seu porte, segmento de atuação, aos riscos existentes, e assegurar que as leis e compromissos sejam cumpridos. Ele pode ser complexo para atender a uma grande empresa que atue em vários ramos de negócios, ou simplificado para uma empresa de pequeno porte. Antes de tudo, deve servir e trazer valor à

empresa. Esse programa é, assim, como uma engrenagem de várias partes que trabalham em conjunto com a finalidade de assegurar que o ambiente de negócios seja íntegro, transparente e na medida certa das necessidades da empresa. Um Programa de Integridade tem os seguintes elementos básicos adequados a um ambiente empresarial:



Compromisso da alta direção: a efetividade de um Programa reflete o grau de compromisso visível e inequívoco da alta direção por meio do apoio e acompanhamento da execução. Sem esse compromisso de respaldo, o Programa nasce frágil e com baixa capacidade para levar a mudanças e melhorias na empresa;



Padrão de conduta: significa deixar claro e documentado como as pessoas devem agir com relação a valores, princípios de conduta e o que se espera delas. É um padrão aplicável a todos, acionistas, alta direção, empregados e fornecedores. Exemplos de padrões são os códigos de conduta, de ética e integridade;



Levantamento de riscos: a identificação e avaliação dos riscos são a base para o dimensionamento do Programa, pois balizarão como será a abrangência dos controles, dos registros, os treinamentos, o monitoramento e a revisão periódica dos riscos à integridade;



Políticas e procedimentos: são as regras da empresa que traduzem a visão de estratégia, das prioridades, do como fazer. Têm o papel de orientar a execução, como se dará a prevenção e quais medidas para evitar fraudes e outros ilícitos no relacionamento com o Poder Público, assim como no relacionamento com sócios, fornecedores e demais partes interessadas.



Responsabilidades: cada empresa deverá designar um responsável pelo programa de integridade com o papel de manter o programa atualizado e funcional, acompanhar os indicadores do programa, e orientar como o cumprimento do Programa ocorre de forma integrada dentro da empresa. A prática da integridade é responsabilidade de todos em uma empresa que contam com uma coordenação na figura do responsável pelo programa de integridade.



Treinamentos: um programa de integridade empresarial requer treinamentos e preparo para que as práticas e decisões ocorram de forma consistente e harmoniosa dentro da empresa e formem a base para o fortalecimento de uma cultura de integridade praticada por todos;



Registros: são as evidências das práticas da integridade. Devem ser abrangentes e precisos para refletirem as transações da empresa e demonstrarem com efetividade a prevenção de ações indevidas ou ilícitas. Registros adequados são a garantia de que perdas, desvios e irregularidades não ocorreram e a estrutura de acompanhamento e controles é eficiente;



Canais de Comunicação: a vitalidade de um programa de integridade depende de uma boa comunicação com o público interno, atualizada e adequada à realidade da empresa em suas transações e atividades. Deve também servir ao público externo, como fornecedores, e atender ainda à comunicação de parte interessada, interna ou externa à empresa. Essa comunicação deve manter um canal ou meio para que, de forma anônima ou não, denúncias sobre violações a regras do programa de integridade possam ser recebidas e encaminhadas à empresa. Cabe à comunicação esclarecer que o uso do canal ou meio de denúncia é feito em condições que garantem o anonimato, a confidencialidade e a não retaliação ao denunciante.



Medidas Disciplinares e Corretivas: A detecção e comprovação de violações ao programa de integridade devem ensejar ações corretivas rápidas e efetivas para eliminar as causas dos desvios e evitar que se repitam, com divulgação das providências adotadas. Medidas disciplinares e remediadoras são parte de um programa de integridade e devem ser de conhecimento prévio a todos da empresa;



Due Diligence: todo programa de integridade deve prever a avaliação de terceiros que fornecem insumos, prestam serviços e se relacionam com a empresa. Trata-se da realização de busca e análise prévia de informações (Due Diligence) sobre terceiros com os quais serão firmados contratos, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, entre outros, bem como de pessoas jurídicas envolvidas em processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias. A Due Diligence é um primeiro passo na análise dos riscos envolvidos na realização da transação com o terceiro, e indicador do nível de exigências e de controles a serem aplicados, devendo recomendar sobre a continuidade ou não do contrato ou atividade;



Monitoramento: essa parte do programa é feita por meio de indicadores com o objetivo de informar sobre a efetividade das ações, sobre melhorias e atualizações para mantê-lo com foco na detecção, prevenção e controle dos riscos à integridade. Atenção especial deve incluir o registro, monitoramento e avaliação da adequação legal referente a doações e patrocínios realizados a órgãos públicos, a candidatos e partidos políticos ou até mesmo para entidades do terceiro setor, a fim de detectar se essas atuam com integridade, ou se constituem em um meio para a obtenção de uma vantagem indevida em violação ao programa de integridade.

Melhores Práticas: implementação de um Programa de Integridade

A instituição de um Programa de Integridade deve ser feita para o molde da empresa, e não precisa necessariamente ser complexa e cara. Cada empresa deve criar um Programa que atenda às suas necessidades e leve em consideração os seus riscos e que, especialmente, esteja dentro de seu orçamento. O fundamental é que, independentemente do tamanho da empresa, seus acionistas, administradores e representantes assumam compromissos de adotar medidas íntegras e éticas a fim de prevenir e combater atos de corrupção e suborno, além de disseminar valores que reforcem comportamentos éticos em toda a cadeia de valor.

E isso deve ser feito tanto em grandes quanto em pequenos negócios: proprietários, donos e administradores devem estar à frente dos compromissos com a cultura e prática da integridade e adotar medidas para prevenir e combater atos de fraudes, corrupção e outros crimes correlatos difundir valores que estimulem comportamentos éticos; fortalecer

controles internos e buscar outros meios para trazer e viabilizar a integridade nas suas atividades e em toda sua cadeia de valor. A seguir são apresentadas algumas recomendações e sugestões para os passos iniciais necessários à implementação de um programa de integridade.

Análise de riscos de suborno e corrupção

Para instituir um programa de integridade em sua empresa é fundamental conhecer os riscos aos quais está exposta. Não existe um modelo pronto, considerando que cada empresa está sujeita a riscos diferentes, de forma que o programa de integridade deve atender as necessidades e realidade de cada uma.

Você deve realizar um diagnóstico e identificar os riscos aos quais sua empresa pode estar submetida e, para isso, deve olhar, sem se limitar, para os seguintes itens:

- a) Ramo de atuação;
- b) Quantidade de funcionários;
- c) Parceiros de negócios;
- d) Região/país em que está localizada;
- e) Participação em licitações públicas e processos de concorrência privada;
- f) Relacionamento com a Administração Pública (quais motivos, quem se relaciona);
- g) Registros contábeis e financeiros;
- h) Possibilidade de responsabilização por atos lesivos contra a administração pública, entre outros.

Para auxiliá-lo no trabalho, seguem orientações para uma análise de riscos:



1º Passo – Relacionamento com o Poder Público

Faça uma reflexão se sua empresa já teve algum problema relacionado a corrupção e suborno anteriormente e o tipo de relacionamento com o Poder Público.

Já houve oferecimento ou recebimento de propina? Alguma pessoa representando sua empresa já manteve conduta imprópria, antiética e/ou ilegal? Já houve aplicação de alguma sanção (pecuniária ou não) por parte da administração pública (federal, estadual ou municipal) após fiscalizações?

Como é a interação da empresa com a administração pública? Participa de licitações? Qual percentual que os contratos com a administração pública representam na empresa? Etc.



2º passo – Avalie a sua Situação

Com base nas situações identificadas no primeiro passo, analise aquelas que possam representar aumento de risco para a empresa e quais os controles atuais. Por exemplo, questione sobre o seu grau de conhecimento de seus fornecedores, parceiros de negócios, clientes, funcionários e representantes. Você faz algum tipo de levantamento e pesquisa prévia a novas contratações? Todos conhecem os valores e princípios da sua empresa? Quais os controles internos que permitem identificar desvios? Estão sendo eficazes?



3º passo – Escuta Interna

Reúna-se com seus colaboradores. Aqueles envolvidos no dia a dia dos processos talvez saibam de situações que você não tenha identificado. Esteja aberto a ouvir e analisar o que eles têm a dizer das atividades do cotidiano e as sugestões de melhorias. O principal nos encontros é trazê-los para perto do projeto de implantação do Programa de Integridade.



4º passo – Priorize

Uma vez identificadas, liste todas as situações de riscos e analise qual a probabilidade de um risco se concretizar e qual o impacto na empresa, caso venha a ocorrer. É de extrema importância que a matriz de riscos para a integridade esteja alinhada à matriz de riscos gerais da empresa. Antes de tomar decisões é necessário ter prioridades. Riscos com alta probabilidade de acontecer e de impactos mais relevantes na empresa merecem prioridade na atenção. Uma matriz de riscos é uma forma simples e gráfica de fazer a priorização. Cada risco identificado é avaliado segundo duas dimensões:

- Da probabilidade de sua ocorrência: muito baixa, baixa, média, alta
- Da gravidade da ocorrência ou da medida do dano, caso o risco se materialize: baixa, média ou alta



5º passo – Decida sobre os Controles

Uma vez identificados os riscos, analisados e priorizados, crie e/ou melhore os controles internos e materialize o seu Programa de Integridade. Os controles podem ser novas políticas, procedimentos e diretrizes, definição de papéis, responsabilidades e alçadas de aprovações, realização de treinamentos e capacitação das equipes e dos parceiros de negócios, comunicação e disseminação da cultura de integridade, avaliação de integridade de parceiros e colaboradores, implantação de um canal de comunicação onde seja possível o relato anônimo de desvios de condutas, definição de medidas disciplinares, entre outros controles que serão adiante abordados.



6º passo – Reveja os Riscos

Defina a periodicidade para reavaliar os riscos. Recomenda-se refazer essas etapas, em média, a cada 12 (doze) meses e sempre que houver qualquer mudança significativa nos negócios e/ou no ambiente em que a empresa atua.

Comprometimento da direção da empresa, estrutura organizacional e definição do responsável pelo Programa de Integridade

Mesmo que seja uma empresa familiar e independente do seu porte e faturamento, o desenvolvimento do Programa requer o fundamental apoio da alta direção e seus administradores (proprietários, sócios, donos, chefes e gerentes etc.). A atuação e, especialmente, a postura dos administradores e donos são exemplos observados e seguidos pelos colaboradores.

Aplica-se aqui a premissa de não apenas ser, mas dar o exemplo e mostrar o que é ser ético. É importante utilizar todas as oportunidades para demonstrar o apoio e o comprometimento às boas práticas de ética e integridade. Isso pode se dar em várias maneiras, entre elas:

- Disponibilizar recursos (humanos e materiais) para implantação dos controles internos e do programa em si;
- Participar da elaboração e disseminação de um código de ética e conduta;
- Incentivar e participar de treinamentos periódicos;
- Elogiar e reconhecer posturas éticas e dos funcionários;
- Incentivar o relato de desvios de conduta ou suspeitas de cometimento de ilegalidades;
- Deixar evidente que atos de corrupção não são tolerados e
- Mostrar que condutas antiéticas são prejudiciais a todos, aos donos e empregados, à reputação da empresa, e à sociedade como um todo.
- Conferir autonomia e independência à área ou função de Compliance.

“A atuação da direção deve servir especialmente como exemplo para seus empregados e representantes. A definição de uma estrutura é um ponto de decisão importante para o Programa.”

Por mais enxuto que seja o quadro de colaboradores, é fundamental que se estabeleça uma governança empresarial mínima, onde sejam definidos papéis e responsabilidades e que todos compreendam seus papéis na prática e na disseminação da cultura de integridade. Nessa estrutura deve estar o “guardião” com responsabilidades gerais sobre o Programa de Integridade.

Ele será o responsável pelo Programa, podendo ser uma pessoa, uma área ou, ainda, um comitê, a depender do tamanho da empresa, e será encarregado por desenvolver, aplicar e monitorar as principais atividades do Programa.

Deve ter competência, autonomia e imparcialidade em sua atuação. Deve também garantir que irregularidades (ou indícios) sejam devidamente tratadas e conduzidas, ainda que envolvam o alto escalão da empresa.

Por fim, para assegurar a atuação independente da instância responsável pelo Programa, é importante que sejam previstos mecanismos de proteção contra punições arbitrárias decorrentes do exercício normal de suas atribuições como “guardião” do Programa.



Uma das principais etapas de estruturação de um Programa de Integridade, se não a principal, é o Planejamento das atividades.

Uma das principais etapas de estruturação de um Programa de Integridade, se não a principal, é o Planejamento das atividades minimamente necessárias, as quais devem estar adequadas ao contexto de atuação e porte da empresa, pois deve ser compatível com as suas capacidades.

Para tal, é necessária a compreensão pela alta administração das empresas, independente do porte, que o Programa de Integridade objetiva agregar valor à gestão dos negócios, pois sua implementação terá efeitos positivos sobre a eficiência operacional pelo controle dos riscos, redução de perdas e melhoria de processos, sempre adaptados ao porte e natureza das atividades.

O planejamento deve compreender a adoção de guias de procedimentos e condutas, desenvolvimento de sistemas eficazes de controles internos,

due diligence de sua cadeia de parceiros e fornecedores, e previsão de sanções em caso de violações ao código da empresa. O planejamento deve evidenciar com clareza que o código se aplica sem exceções a todos os níveis da empresa, sejam acionistas, conselheiros, dirigentes, colaboradores, empregados ou prestadores de serviços.

Uma vez que a alta administração validou a necessidade e a importância do estabelecimento de um Programa de Integridade, é essencial assegurar que a missão, valores e princípios da empresa reflitam os compromissos de integridade adotados na condução dos negócios.

Após essa validação, verificados aspectos de capacidade e orçamento da empresa, o planejamento da estruturação de um Programa de Compliance deverá minimamente contemplar:

- 1 Elaboração de um Código de Conduta.
- 2 Identificação de profissionais internos (Advogado/Controller) que tenham um perfil de reconhecida reputação ilibada e de reconhecimento interno quanto à sua atuação na empresa. Definição do responsável pelo gerenciamento das atividades (“Responsável por Compliance”) e de membros do Comitê de Integridade/Ética com características e visões multidisciplinares bem como, incentivos à capacitação desses profissionais no tema da integridade.
- 3 Definição de um Canal de Ética/Denúncias (e-mail corporativo específico, Canal 0800 ou ferramenta terceirizada- conforme porte da empresa e orçamento disponível).
- 4 Criação de políticas e procedimentos que visem mitigar os principais riscos de integridade identificados na fase de mapeamento dos riscos de cada empresa, tais como: anticorrupção; contratação e gestão de terceiros; doação e patrocínio; relacionamento com agentes e órgãos públicos; brindes, presentes e hospitalidades, entre outros.
- 5 Criação de controles internos, aplicáveis em desdobramento às Políticas e Procedimentos, objetivando a produção de evidências da efetividade do Programa.
- 6 Definição do público que será treinado, de maneira segmentada (corpo administrativo/corpo operacional).
- 7 Preparação de treinamentos distintos com linguagem apropriada aos diferentes públicos a serem treinados.
- 8 Comunicação continuada para divulgação do Programa, sobretudo com mensagens de aderência pela alta gestão.
- 9 Revisões periódicas das Políticas e Procedimentos à medida que sua aplicação evidenciar a necessidade de atualização ou de melhorias.

A cada uma das atividades acima sugeridas deverão ser atribuídos prazos detalhados em um cronograma do planejamento, cuja execução e acompanhamento deverão ser liderados pelo “Responsável por Compliance”, com apoio e acompanhamento da alta gestão da empresa.

Código de Conduta



Este é um documento que reúne os princípios e valores adotados por uma organização.

Ele serve como regimento interno, tendo como objetivo principal promover uma cultura de ética e integridade homogênea entre os integrantes do grupo ou empresa.

Para que serve? O código de conduta, ou código de ética, reúne as definições e orientações sobre valores, condutas e posturas que se esperam de todos dentro da organização. Ele serve, assim, para eliminar dúvidas e fazer com que os colaboradores saibam de que forma agir em diferentes situações e ambientes. Importante ressaltar que o código não cobre todas as situações que podem vir a ocorrer no dia a dia das empresas, mas confere as diretrizes gerais que podem servir de parâmetro de avaliação para a maior parte das situações cotidianas. Em resumo, é nesse documento que se encontram as regras do dia a dia, que orientam lideranças, funcionários e parceiros no trato com clientes, fornecedores, sócios minoritários e outros players do mercado.

Por que desenvolver? Com o código de conduta, é possível prevenir, acompanhar, avaliar, remediar e aplicar medidas disciplinares ou punição para desvios de conduta e comportamentos inadequados. O código de conduta deixa claro o que são posturas corretas e quais são incorretas e não permitidas. Para que a aplicação de medidas disciplinares seja feita de forma transparente e efetiva. O código orienta sobre as medidas disciplinares a serem aplicadas no caso de violação às suas diretrizes, sempre em observância às leis e regulamentos locais aplicáveis. Quando bem construído, o instrumento fortalece a cultura organizacional, pois reforça as boas práticas e define o que não é permitido no âmbito de toda a empresa, seja em um departamento, matriz ou filiais da empresa.

Exemplos de perguntas que justificam a criação de um código de conduta são:

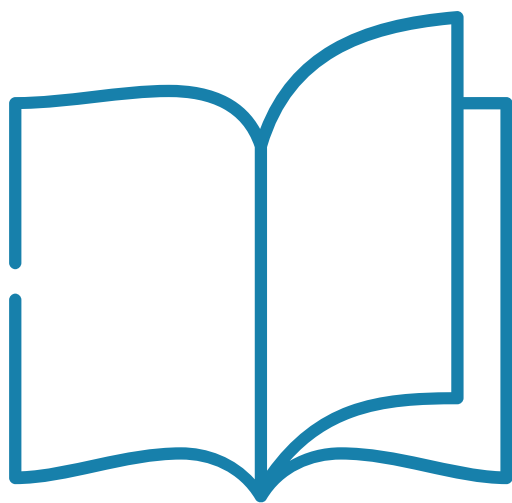
- 1 Você já se deparou com uma questão controversa ou uma dúvida pontual, mas que poderia prejudicar o relacionamento com clientes e parceiros? Descreva a situação sem a necessidade de identificar as partes envolvidas.
- 2 Aceitar um presente enviado por um fornecedor pode ser um desvio de conduta e configurar violação ao Código?
- 3 Há diferença entre aceitar um brinde como caneta, agenda ou chaveiro e um brinde de maior valor como uma passagem de avião ou uma estadia em hotel?

Essas dúvidas devem ser abordadas no código de conduta da empresa a fim de esclarecer sobre a conduta correta e evitar mal-entendidos que possam levar à caracterização de um ato de corrupção ou de não conformidade ao Programa de Integridade.

O código de conduta fortalece, ainda, relações éticas internas, evitando que indivíduos ou grupos desfrutem de privilégios que seus pares não têm. Afinal, com regras claras e objetivas, tornam-se mais limitadas e arriscadas situações envolvendo condutas inadequadas, como por exemplo,

abonos de faltas e atrasos injustificados, as diferentes formas de assédio, atos de discriminação, entre outros.

Vale lembrar que a adesão pelos funcionários da empresa é obrigatória e formal, pois é necessário manter evidências das capacitações e os registros de que todos têm conhecimento das regras, incluindo funcionários, clientes, fornecedores, e parceiros da empresa. Nesse contexto o código de conduta deve abordar algumas questões principais como:



1. Formação do Comitê de Compliance;
2. Ambiente de Trabalho
3. Relacionamento Interno;
4. Relacionamento com Fornecedores;
5. Relacionamento com Clientes;
6. Relacionamento com Agentes Públicos;
7. Conflitos de Interesses;
8. Conduta Externa;
9. Comunicações Externas;
10. Confidencialidade;
11. Prevenção à Corrupção;
12. Respeito à Livre Concorrência.

Quais os benefícios desta implementação?

Quando aplicado e validado junto aos colaboradores, o código de conduta oferece diretrizes que dão suporte à cultura e melhoram o clima organizacional, pois todos podem esperar o mesmo tratamento e um padrão de gestão.

Dentre os resultados podemos destacar: mais profissionalismo, mais qualidade e segurança nas decisões, melhora da imagem e reputação da organização, redução de perdas e de conflitos, redução dos riscos de passivos contenciosos e simplificação na gestão do capital humano.

Quais aspectos são importantes no momento da confecção do código de conduta? Primeiro selecionar a equipe responsável por elaborar o documento,

em seguida, fazer uma escuta interna, ouvir a alta direção e consultar referências, montar o código, revisar o conteúdo, aprovar junto à alta direção, publicar e, ao final, capacitar e comunicar todos os funcionários.

O código de conduta estabelece e disciplina os padrões éticos e morais recomendados aos colaboradores, sócios e parceiros das empresas. Investir na sua preparação contribui para construir e manter uma boa reputação, em especial diante da grande exposição promovida pela era digital e do potencial de danos à imagem pela divulgação de notícias relacionando desvios, condutas antitéticas e corrupção à empresa.

Tratamento de Atividades Sensíveis



O mapeamento prévio dos principais riscos à integridade decorrentes da atividade empresarial é uma etapa essencial para a estruturação, planejamento e implementação de um Programa de Integridade.

Desse mapeamento virão as bases para as políticas e procedimentos que irão definir regras e requisitos a serem observados por todos na condução dos negócios.

De maneira similar e a partir do mapeamento dos riscos, surge a necessidade de preparação de controles internos que demonstrem a execução de maneira clara e objetiva das atitudes recomendadas em observância às Políticas e Procedimentos.

Atenção especial deve ser dada aos controles para registros de transações consideradas como mais sensíveis e relacionadas a um grau de risco classificado como Alto ou Muito Alto.

Dessa forma, uma sequência de ações compreende o mapeamento prévio de riscos principais, a definição de políticas essenciais e os desdobramentos em procedimentos específicos, por exemplo, para controle dos registros de transações sensíveis quanto ao risco envolvido.

Em regra geral, do ponto de vista de risco integridade, as atividades mais sensíveis das empresas do setor infraestrutura estão compreendidas em:

- 1** Interação com agentes públicos (participação em licitações, renovação de contratos administrativos públicos, obtenção de licenciamentos ambientais e urbanísticos, obtenção de outorgas de usos, interações para o recebimento de faturas entre outras);
- 2** Requisitos de contratação e monitoramento de terceiros (análises reputacionais e documental quanto à habilitação requerida para a atividade que se pretende contratar, sobretudo quando envolver serviços terceiros que representem a empresa como por exemplo: despachantes, consultorias e serviços advocatícios);
- 3** Ações e atividades anticoncorrenciais e anticompetitivas.

Essa listagem não é exaustiva e podem ser identificadas outras atividades mais sensíveis quando for a elaborada a matriz de riscos de integridade.

Entretanto, para cada uma delas é essencial a definição de procedimentos e controles internos claros aplicáveis, bem como uma objetividade na transmissão do conteúdo dos treinamentos ao público responsável pela sua aplicação.

A inobservância desses controles pode implicar em perdas em vários campos (inabilitação, desvios de recursos, processos legais, entre outros) e severos riscos à imagem e reputação das empresas, além das possíveis ações de responsabilização civil e criminal aplicadas às pessoas físicas.

Definição de Políticas Essenciais



As Políticas de uma empresa são desdobramentos do mapeamento prévio dos principais riscos à integridade decorrentes da atividade empresarial, e buscam orientar as ações dos seus funcionários em assuntos específicos.

Elas vão além dos aspectos abordados no código de conduta, pois definem procedimentos, estabelecem compromissos e tratam de temas específicos como, por exemplo, relacionamento com entidades governamentais e setor público, relacionamento com partes interessadas e conflitos de interesses, lavagem de dinheiro, entre outros temas.

Para sua efetiva prática e aplicação, as Políticas podem necessitar de orientações mais detalhadas, diretrizes e/ou procedimentos, de acordo com as necessidades de cada empresa. Um ponto chave para a o sucesso e cumprimento efetivo de políticas e de outros instrumentos

é que esses devem sempre fazer sentido para o negócio e ambiente de relacionamento da empresa, pois são definidos com base na identificação e avaliação dos riscos envolvidos e das operações da empresa.

Fatores específicos e típicos das operações devem incluir o segmento de atuação, o contexto das operações com clientes, fornecedores, o porte da operação, produtos e serviços, interações com agentes externos privados ou públicos, a legislação e fatores culturais regionais.

Todas as políticas e documentos adicionais, assim como o código de conduta, devem ter ampla divulgação, ser de fácil acesso, compreensão e aplicação. As políticas e demais documentos devem ser incluídos como temas das campanhas de comunicação e de treinamento (ver itens 3.8 e 3.9).

Entendendo na prática como poderá ser estabelecido uma política/procedimento:

Se o código de conduta aborda o tema de interação com agentes públicos de uma maneira geral orientativa, uma política e/ou diretriz poderá entrar em maior detalhe e abordar a definição de procedimentos e controles internos claros e aplicáveis quando um funcionário se reunir com um agente público para discutir um determinado assunto de interesse da empresa.

Este documento poderá detalhar que essa interação deverá ser sempre registrada, ser solicitada formalmente por meio de cartas ou e-mail, que as reuniões devam ocorrer acompanhadas e incluir a participação de outro funcionário da empresa, que deverá ocorrer sempre em despachos públicos e oficiais, e não em reuniões de almoços informais ou que envolvam qualquer tipo de entretenimento.

Uma política pode tratar de regras e orientações para atividades consideradas muito sensíveis, como por exemplo, oferecimento de brindes, patrocínios e doações. Esse é uma tema já comumente tratado de forma mais geral no código de conduta.

No entanto, a política poderá descer a mais detalhes e determinar os limites e direcionamentos específicos para tais ações, como, por exemplo, processos de diligência e verificação reputacional do beneficiário, valores de alçadas de aprovação, situações em eventos ou projetos que promovam atividades culturais, sociais, ambientais ou esportivas, orientação quando tais contribuições podem ou não envolver pessoas politicamente expostas.



O Canal de Denúncias é um pilar do Programa de Integridade e um dos meios mais eficazes para detectar possíveis desvios de conduta, identificar conflitos de interesses, combater a corrupção, fraudes e outros comportamentos ilícitos.

A pesquisa “Integridade Corporativa no Brasil – Evolução do Compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos” mostrou que em 211 empresas brasileiras, entre 2012 e 2017 , mais da metade das irregularidades foram detectadas por mecanismos internos

como o Canal de Denúncias. Dentre os critérios para a conquista e manutenção do Selo Pró-Ética, a Controladoria-Geral da União (CGU) considera que um Canal de Denúncias tem peso de 20% na pontuação de avaliação.



<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/integridade-corporativa-evolucao-do-compliance.html>

Exemplos de boas práticas para o funcionamento eficaz do Canal de Denúncias:

- 1 Garantir que os colaboradores da empresa tenham pleno conhecimento de como é, para que serve, como acessar, como usar e como funciona o Canal de Denúncias. Para isso, invista em campanhas de esclarecimento e de conscientização por e-mail, em comunicados internos, por meio de cartazes e panfletos, em reuniões, e treinamentos periódicos.
- 2 Assegurar que novos funcionários sejam apresentados ao Canal e compreendam para que serve, que tipo de denúncia é possível fazer etc.
- 3 Assegurar que os funcionários estejam informados da opção de denúncia anônima.
- 4 Garantir que haja sempre a resposta ou retorno sobre as denúncias, conforme previsto em diretrizes específicas. O denunciante, seja funcionário ou não, deve saber que sua denúncia foi investigada e gerou providências, e que o setor competente deu a devida atenção à sua preocupação.
- 5 Capacitar a equipe responsável por dar seguimento ao recebimento de denúncias pelo Canal. Trata-se da preparação para receber a denúncia, analisar as circunstâncias e elaborar um relato consistente, verificar o grau de criticidade, conduzir adequadamente a apuração e recomendar, com embasamento, as providências para decisão da empresa, garantindo eficácia e segurança à finalização do processo.



Um Programa de Integridade é efetivo quando suas orientações, como o código de conduta, políticas e normas das empresas são amplamente divulgadas e devidamente incluídas nos treinamentos para os funcionários.

A comunicação pode ser específica e direcionada, assim como pode estar incluída em outras comunicações da empresa, destacando, por exemplo, os valores do código de conduta.

Os temas abordados devem ser transmitidos de forma clara, precisa e compreensível, sem mensagens dúbias, disponibilizados no idioma de atuação e em locais de fácil acesso a todos os públicos.

As comunicações devem abranger tanto o

público interno quanto o externo, fornecedores e cadeia de valor. O objetivo principal é a clareza sobre a decisão para atuação da empresa nos temas de ética e integridade. Por exemplo, um funcionário e um fornecedor devem estar familiarizados com os princípios éticos e, caso identifiquem um potencial desvio de conduta, devem conhecer o caminho do acionamento e reporte ao canal de denúncia.



As comunicações sobre o programa de integridade devem ser direcionadas a públicos específicos e com linguagem adequada. Por exemplo, abordar temas comportamentais e de ambiente de trabalho aos funcionários com atividades internas e menos expostos aos riscos de desvios de conduta e corrupção.

No ambiente mais exposto aos riscos associados a relacionamentos externos, direcionar comunicações específicas sobre conflitos de interesses e sobre orientações de relacionamento com pessoas politicamente expostas e agentes públicos.

Os meios de comunicação disponíveis a uma empresa são diversos, não havendo necessidade de uso de estruturas onerosas. Com a facilidade dos meios digitais e redes internas e externas, o acesso à informação é facilitado e ágil, podendo incluir vídeos ilustrativos, palestras engajadoras e outras estratégias.

Treinamento



Todo o arcabouço de código de conduta, políticas, normas e orientações será efetivo se os funcionários estiverem preparados para levar à prática cotidiana esse ferramental do Programa de Integridade.

Para isso é necessário estruturar um plano de treinamento sobre o Programa direcionado aos riscos e que faça sentido a cada público-alvo e sua área de atuação.

Desta forma, todos, acionistas, sócios, alta direção e funcionários estarão devidamente capacitados para compreender o conteúdo e os aspectos práticos do Programa de Integridade, em especial do código de conduta e sua aplicação no dia a dia das atividades.

Uma abordagem especialmente significativa trata do momento de admissão de um funcionário, independente do seu nível hierárquico na empresa. Nesse momento ocorre a familiarização com o código de conduta e o que se espera do

funcionário desde o primeiro dia de trabalho na organização. Orienta-se desenvolver treinamentos específicos para públicos mais expostos a riscos, a depender do nível de decisão e função desempenhada. Por exemplo: um funcionário que trabalha diretamente com licitações, associações de classe e desenvolvimento de novos negócios deverá ter treinamentos específicos sobre livre concorrência, conflito de interesses, anticorrupção e relacionamento com agentes públicos.

Um funcionário que lida diretamente com a área de compras e suprimentos deve receber treinamento específico sobre conflito de interesses, anticorrupção e oferecimento de brindes, presentes e entretenimento.



De forma similar, um funcionário da área financeira deve ter orientações claras sobre identificação e prevenção de lavagem de dinheiro. Recomenda-se ainda capacitação para os fornecedores e prestadores de serviço que podem ser classificados como de alto risco. São, por exemplo, aqueles que representam a empresa direta ou indiretamente, como despachantes aduaneiros ou intermediários, ou mesmos os terceirizados que atuam no dia a dia das atividades desempenhando funções com os funcionários da empresa. Esse grupo deve conhecer e compreender as orientações de conduta como se fossem funcionários da empresa.

Instrumentos de registro de participação em treinamentos e avaliação de compreensão e de retenção dos conteúdos devem ser implementados para assegurar o monitoramento e acompanhamento da execução dos treinamentos no Programa de Integridade.

Adicionalmente, a alta direção e líderes têm a responsabilidade de implementar as ações e disseminar as orientações, direcionamentos e conhecimentos às suas respectivas equipes. Se um líder de área recebe uma capacitação específica, deve compartilhar o conhecimento e orientar sua equipe sobre como fazer.

Monitoramento de Conformidade



O monitoramento de riscos e controles é a avaliação contínua dos processos, normas e orientações, e controles internos da empresa para verificar se estão adequados e efetivos à realidade de atuação.

Através desse monitoramento, é possível identificar oportunidades de melhorias nos processos e controles internos para que o seus devidos aprimoramentos e correções sejam implementados.

O monitoramento e a avaliação contínua dos indicadores de riscos têm por objetivo antecipar e mitigar riscos de não Compliance, detectando preventivamente desvios de processo, potenciais situações de não cumprimento de diretrizes e normas da empresa, fraudes, perdas financeiras e tendências que possam apontar erros ou irregularidades e que demandem a imediata implementação de ações corretivas.

O monitoramento de riscos e controles também pode ser realizado por meio de auditoria interna e auditoria externa. Os monitoramentos são atividades que requerem independência e objetividade na execução, pois trazem as evidências de que riscos estão mapeados e atualizados, e os controles estão adequados e efetivos.

Os resultados dos monitoramentos devem ser reportados periodicamente à alta direção que avaliará a necessidade de correções, revisão de procedimentos e de controles, acompanhando a evolução dos indicadores.

Como escolher o que deve ser monitorado dentro do programa de integridade?

Eleger o que deve ser monitorado pode ser tão desafiador quanto monitorar os processos. Ao estabelecer o que deve ser monitorado, busque identificar os aspectos em que uma falha de Compliance poderá trazer maiores impactos.

Por exemplo: se a empresa identificou que a interação com agentes públicos e participação em processos de licitações e concorrências leva a grande exposição ao risco, comece monitorando se todos os funcionários estão seguindo as orientações estabelecidas em procedimentos internos, como por exemplo se estão reportando adequadamente as interações com agentes públicos, se estão autorizados a representar a empresa, se cumpriram com os treinamentos relacionados ao risco e função desempenhada.

Se a empresa considera que a sua cadeia de valor, fornecedores e prestadores de serviço podem ter um impacto direto em sua operação, verifique se os fornecedores participaram de um processo seletivo adequado, se foram submetidos a um processo de integridade de terceiros,

diligência prévia, identificando e mitigando potenciais riscos de conflito de interesses e reputação. Poderia neste sentido verificar se os documentos de relação comercial possuem ou não a inclusão de provisões de integridade e/ou cláusulas claras de anticorrupção.

A empresa pode desenvolver um conjunto de monitoramentos relacionados ao cumprimento das regras e normas da empresa. Esses monitoramentos não precisam ser extensos e complicados de monitorar, mas devem ser desenvolvidos para serem aplicados periodicamente, seja de forma mensal, bimensal ou semestral. Os monitoramentos devem gerar indicadores de desempenho que possam ser acompanhados e avaliados ao longo do tempo.

Os monitoramentos devem ser a base de resultados para os ciclos de melhoria contínua e de revisão de processos. Não devem ficar guardados sem uso ou esquecidos, e não há sentido em tratar de melhoria contínua sem essa base de resultados dos monitoramentos.

Investigação e Gestão de Consequências de Violações



Cabe aos líderes e administradores na governança da empresa assegurarem que as causas raízes dos desvios foram identificadas e adequadamente corrigidas. A aplicação de sanções deve ser avaliada e considerada como decorrente da correção das causas.

Em ato paralelo, cabe aos líderes, administradores e às instâncias internas de governança da empresa aplicarem as consequências aos responsáveis por desvios, de forma a desestimular práticas de má conduta e seus impactos negativos.

A aplicação de sanções ou penalidades deve ocorrer ao final da investigação dos relatos recebidos no Canal de Denúncia, após estar caracterizado um desvio de conduta.

São exemplos de desvios uma falha comportamental, julgamento incorreto ou

omissão caracterizando descumprimento dos princípios éticos constantes no código de conduta da empresa, em suas políticas e normas e ou legislação aplicável, gerando ou não um impacto à empresa, seus empregados, sociedade, comunidades ou meio ambiente.

Todos na empresa e como parte do Programa de Integridade devem conhecer as definições formais das caracterizações dos desvios de conduta. São exemplos os seguintes tipos de desvios:



- Relacionados a Documentos: Violar, deixar de observar, não atentar para condutas, ações ou práticas que desrespeitem os valores, princípios, regras ou orientações constantes no código de conduta, nas políticas, procedimentos, perante as responsabilidades previstas no Sistema de Gestão da empresa, e em qualquer outro Documento;
- Relacionados à Saúde, Segurança, Meio Ambiente e em Relações com Comunidade;
- Relacionados a Pessoas: Assédio Moral e Sexual, Discriminação, Ameaças à vida, Atividades ilícitas nas dependências da empresa;
- Relacionados à Integridade: Conflito de Interesses, Corrupção, Fraude, Segurança da Informação.

SEVERIDADE DO DESVIO	CARACTERÍSTICAS/IMPACTOS DO DESVIO	CONSEQUÊNCIA A SER APLICADA
 LEVE	Ações e/ou omissões, pontuais, voluntárias ou não, com ou sem a intenção de causar dano que, apesar de contrariarem norma, não causaram danos ou causaram danos mínimos ou remediáveis aos potenciais impactados.	Treinamento ou Advertência (verbal ou escrita)
 MÉDIA	• Ações e/ou omissões que, mesmo involuntárias, tenham causado danos parcialmente remediáveis aos eventuais impactados; • Sem impacto à saúde, vida, meio ambiente ou reputação; • Não caracterize atividade criminosa culposa.	Suspensão
 ALTA	• Ações e/ou omissões que, voluntárias ou não, tenham causado danos recorrentes e/ou não recuperáveis, ainda que indenizáveis, aos ventuais impactados; • Com ou sem impacto à vida; • Conduta que caracterize atividade criminal culposa ou dolosa.	Demissão sem ou com justa causa e consequências legais

Diante de um cenário de contínua evolução e mudanças no arcabouço legal aplicado ao campo de atuação e às obrigações das empresas, é necessário atenção a temas específicos, como destacado a seguir.



- Relacionados a Documentos: Violar, deixar de observar, não atentar para condutas, ações ou práticas que desrespeitem os valores, princípios, regras ou orientações constantes no Código de Conduta, nas Políticas, Procedimentos, perante as responsabilidades previstas no Sistema de Gestão da empresa, e em qualquer outro Documento;

- Relacionados à Saúde, Segurança, Meio Ambiente e em Relações com Comunidade;

- Relacionados a Pessoas: Assédio Moral e Sexual, Discriminação, Ameaças à vida, Atividades ilícitas nas dependências da empresa;

- Relacionados à Integridade: Conflito de Interesses, Corrupção, Fraude, Segurança da Informação.



Este Guia temático com orientações a empresas e um roteiro sobre a implantação de um programa de integridade reflete o compromisso do IBRIC e associadas em promover, pela autorregulação, o fortalecimento do setor de infraestrutura e a melhoria do ambiente de negócios por meio da capacitação das empresas nas cinco dimensões da ética, integridade, governança corporativa, sustentabilidade e responsabilidade social.

As orientações apresentadas no presente documento constituem elementos básicos, definidores dos marcos principais de um Programa de Integridade. Como tal, devem ser adaptadas para a realidade e situações particulares a cada empresa, sendo

desdobradas em ações práticas para a prevenção de riscos e correção de desvios nas dimensões da integridade, transparência e boa governança.

Adotar boas práticas nas dimensões da integridade, transparência e boa governança levará também ao reforço do posicionamento e atuação nas dimensões da sustentabilidade e da responsabilidade social, beneficiando as empresas pelo reconhecimento na criação de valor, melhor relacionamento com stakeholders e redução de riscos de natureza socioambiental. Nesse patamar de resultados convergem as cinco dimensões do compromisso de atuação do IBRIC e associadas.

Referências Bibliográficas e Documentos de Consulta

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC - Programa de integridade na construção civil, 2019, Disponível em: <https://cbic.org.br/>

CLICK COMPLIANCE – 6 Boas práticas para um canal de denúncia, 2021, Disponível em: <https://clickcompliance.com/6-boas-praticas-para-canal-de-denuncias/>

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO E ÉTICA EMPRESARIAL-IBDEE. Disponível em: <https://ibdee.org.br/publicacoes/>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA-IBGC. Disponível em <https://www.ibgc.org.br/>

INSTITUTO BRASILEIRO DE PETRÓLEO, GÁS E BIOCOMBUSTÍVEIS - IBP - Guia de boas práticas em integridade corporativa para o setor de óleo e gás, 2018 - Disponível em: <https://www.ibp.org.br/>

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: www.ethos.org.br

INSTITUTO INTEGRIDADE – Código de conduta e sua importância para o sucesso do negócio, 2021 - Disponível em: <https://integridade.org/2019/05/24/codigo-de-conduta-e-sua-importancia-para-o-sucesso-do-negocio/>

LEGAL, ETHICS, COMPLIANCE – LEC - Código de Conduta Ética: Entenda 6 Dicas Para Elaboração de um Código de Ética, 2019 – Disponível em: <https://lec.com.br/codigo-de-conduta-etica-entenda-6-dicas-para-elaboracao-de-um-codigo-de-etica/>

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU & SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE – Integridade para pequenos negócios, 2015 – Disponível em: <https://www.gov.br/cgu>

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU - Programa de Integridade, Diretrizes para empresas privadas, 2015 – Disponível em: <https://www.gov.br/cgu>

REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL - Integridade no setor de construção, 2018 – Disponível em <https://materiais.pactoglobal.org.br/integridade-construcao>



*Instituto Brasileiro
de Autorregulação do
Setor da Infraestrutura*