



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**REJANE REIS MOTA DE SENNA DIAS**

**REQUISITOS PARA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE  
INTEGRIDADE (COMPLIANCE) NO COMITÊ PARALÍMPICO  
BRASILEIRO.**

Brasília  
2016

**REJANE REIS MOTA DE SENNA DIAS**

**REQUISITOS PARA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE  
INTEGRIDADE (*COMPLIANCE*) NO COMITÊ PARALÍMPICO  
BRASILEIRO.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. MSc. Marco Antônio Lucinda Ribeiro da Silva.

Brasília  
2016

**REJANE REIS MOTA DE SENNA DIAS**

**REQUISITOS PARA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE  
INTEGRIDADE (*COMPLIANCE*) NO COMITÊ PARALÍMPICO  
BRASILEIRO**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão  
Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. MSc. Marco Antônio  
Lucinda Ribeiro da Silva.

Brasília, 10 de outubro de 2016.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. GILSON CIARALLO

---

Prof. MARCELO GAGLIARDI

**Dedico este trabalho primeiramente a Deus que proveu todas as condições para desenvolver essa pesquisa. E a Jesus Cristo meu salvador. Dedico ao meu amado marido Nelson Dias e minha cachorrinha Zane Dias que permaneceram a meu lado, me incentivando e apoiando pacientemente durante o estudo.**

## **AGRADECIMENTO (S)**

Reverencio o Professor Msc. Marco Antônio Lucinda pela dedicação, orientação desta pesquisa e aprendizado obtido neste trabalho e, por meio dele, eu me reporto e agradeço a toda instituição do UniCeub.

Especial agradecimento aos (as) amigos (as) de classe: Aline Borges, Soraia Ofugi, Ana Carolina, Frederico Couto e Gustavo Lobo que durante os 18 meses foram mais que amigos (as).

Agradeço Sr. Carlos Vieira pela oportunidade de trabalhar o tema dessa dissertação no âmbito do Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB) e o incentivo a esta pesquisa.

A colega de trabalho Mônica Paim gostaria de externar minha satisfação de poder compartilhar e vivenciar momentos importantes durante a realização deste estudo.

Agradeço aos pesquisadores e professores da banca examinadora pela atenção e contribuição dedicadas a este estudo.

Deixo registrado também, o meu reconhecimento à minha família, pois sem o apoio deles seria muito difícil vencer esse desafio. E por último, e nem por isso, menos importante, agradeço ao meu marido pelo amor, paciência, carinho e compreensão.

*“A honestidade livra o homem correto,  
mas o desonesto é apanhado na  
armadilha da sua própria ganância”  
(Bíblia Sagrada - Provérbios 11:6  
NTLH)*

## RESUMO

O presente estudo trata dos desafios e conceitos para implantação de programa de integridade baseado no Decreto 8.420/2015 que regulamenta a Lei Anticorrupção 12.846/2013. Aborda a aplicabilidade da lei e tem como foco os aspectos mais relevantes e os atos lesivos praticados contra administração pública. Bem como buscar ensinar as ações de *compliance* baseada nas orientações da Controladoria Geral da União – Ministério da Fiscalização, Controle e Transparência. Aborda os requisitos exigidos pelo Decreto especificamente para atender ao estudo de caso, para implantação de programa de integridade no Comitê Paralímpico Brasileiro (OSCIP). Posteriormente a tal análise, aborda o processo de avaliação de riscos e autoconhecimento da OSCIP citada, dando ênfase a implantação de *compliance* e o selo Empresa Pró-Etica. Após tal estudo, observam-se as particularidades da OSCIP, no que concerne as suas normas e legislação aplicada com objetivo de adequar os parâmetros do Decreto às necessidades e objetivos reais da entidade. No capítulo final deste trabalho avalia-se o comprometimento da alta administração e as condições da formação da Comissão de Controle Interno.

**Palavras-chave:** Lei Anticorrupção. Comitê Paralímpico Brasileiro. *Compliance*.

## **ABSTRACT**

This study addresses the challenges and concepts for the implementation of the health program based on Decree 8420/2015 which regulates the Anticorruption Law 12.846 / 2013. It observes the applicability of the law and focuses on the most relevant aspects and harmful acts against public administration. As well as, it seeks to teach compliance actions based on the General Union Comptroller guidelines - Ministry of Supervision, Control and Transparency. It contemplates the essential requirements by Decree specifically to meet the case study for implementation of the integrity program at the Brazilian Paralympic Committee (OSCIP). Subsequent to this analysis, discusses the process of risk assessment and self-knowledge of the OSCIP above mentioned, emphasizing the implementation of compliance and the Company Pro-Ética label. Succeeding such study, the particularities of the OSCIP will be observed regarding rules and laws applied, in order to adapt the Decree of the parameters to the real needs and objectives of the entity. In the final chapter of this study will be evaluated the commitment of the senior management and the conditions of organization of an Internal Control Committee.

**Key words:** Anticorruption Law. Brazilian Paralympic Committee. Compliance



## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | 09 |
| <b>1 CORRUPÇÃO X ANTICORRUPÇÃO</b> .....  | 11 |
| 1.1 Corrupção no Brasil .....   | 12 |
| 1.2 Lei Anticorrupção/Decreto .....   | 14 |
| 1.3 Aplicabilidade da Lei Anticorrupção .....   | 19 |
| 1.4 Modelos Internacionais .....  | 21 |
| <b>2 ANALISE E REQUISITOS DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE</b> .....   | 23 |
| 2.1 Parâmetros do Decreto - Programa de Integridade .....   | 23 |
| 2.1.1 Estimular o comportamento íntegro .....   | 25 |
| 2.1.2 Comissão de Ética .....   | 27 |
| 2.1.3 Comprometimento da Alta Direção .....   | 28 |
| 2.1.4 Controle Interno e Governança .....   | 29 |
| 2.2 Orientações e Manuais da CGU .....  | 31 |
| 2.3 Programa de Integridade .....   | 32 |
| <b>3 IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE NO COMITÊ<br/>PARALÍMPICO BRASILEIRO – ESTUDO DE CASO</b> ..... | 38 |
| 3.1 Processo de avaliação de riscos e autoconhecimento .....  | 40 |
| 3.2 Reconhecimento da Alta Administração .....  | 42 |
| 3.3 Selo Empresa Pró-Ética CGU/MTFC .....   | 47 |
| <b>4 RESULTADO DA PESQUISA</b> .....  | 51 |
| 4.1 Comprometimento da Alta Administração .....   | 51 |
| 4.2 Formação da Comissão de Controle Interno .....  | 51 |
| <b>CONCLUSÃO</b> .....  | 53 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 55 |
| APÊNDICE A Questionário da Pesquisa .....   | 57 |
| APÊNDICE B Questionário da Pesquisa .....   | 58 |
| APÊNDICE C Questionário da Pesquisa .....   | 59 |
| APÊNDICE D Questionário da Pesquisa .....   | 60 |
| APÊNDICE E Questionário da Pesquisa .....   | 61 |
| APÊNDICE F Questionário da Pesquisa .....   | 62 |
| APÊNDICE G Questionário da Pesquisa .....   | 63 |
| APÊNDICE H Questionário da Pesquisa .....   | 64 |



## INTRODUÇÃO

O presente estudo pretende conceituar o tema corrupção, exemplificar casos e correlacionar com as medidas pré-estabelecidas pelos órgãos de controle para o combate à corrupção. Busca demonstrar como o *compliance* – programa de integridade, dentro dos requisitos exigidos por lei, pode ser uma ferramenta eficaz contra atos ilícitos dentro das organizações.

O *compliance* é um mecanismo que busca enquadrar as organizações para formulação de código de conduta e manual de procedimentos, evitando práticas fraudulentas e antiéticas. Pode-se considerar inicialmente, por exemplo, a importância das normas e leis criadas para coibir a corrupção, como é o caso da Lei 12.846/2013 (Lei anticorrupção) e o seu regulamento pelo Decreto 8.420/2015 que serão amplamente destacados neste estudo.

Para fins de delimitação do tema, o enfoque cairá sobre os requisitos necessários para implantação de um programa de integridade:

A existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidade e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito de pessoa jurídica. (BRASIL, Lei 12.846/2013. Art. 7, inciso VII).

Evidentemente, neste sentido o maior objetivo é para que a organização adote princípios e políticas voltadas a prestar contas de suas ações e transparências de suas decisões, visando manter a credibilidade para o empreendedorismo, inovação e autoestima, evitando obviamente qualquer prática ilícita contra a administração pública e dentro de seu ambiente empresarial.

O *compliance*, termo em inglês, deriva da palavra *comply*, que significa em português, conformidade. O termo didático *compliance* significa estar em absoluta conformidade com as normas, controles internos e externos, além de todas as políticas e diretrizes estabelecidas no mundo corporativo empresarial.

O presente trabalho tem como objetivo geral abordar o tema através de estudo de caso, levantando a reflexão para a necessidade do atendimento aos requisitos para a implantação efetiva do programa de integridade (*compliance*) no Comitê Paralímpico Brasileiro. Demonstrar a importância deste instrumento no

contexto como instrumento de Governança Corporativa. Ressaltar os conceitos das leis vigentes que visam à responsabilização da pessoa jurídica pelas práticas contra administração pública, nacional e estrangeira. Demonstrar a importância do atendimento aos requisitos estabelecidos pela Controladoria Geral da União – Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (CGU-MTFC) sobre as medidas anticorrupção e implantação de programa de integridade. E obviamente ampliar a percepção da alta administração do Comitê Paralímpico Brasileiro para os benefícios sobre obtenção do Selo “Empresa Pró-Ética” da CGU-MTFC.

Cabe ressaltar que a definição e os benefícios da obtenção do Selo Pró-Ética serão mencionados como sugestão de melhoria em planos de negócios para o Comitê Paralímpico Brasileiro.

O presente trabalho foi então estruturado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo, apresentam-se o conceito de corrupção e anticorrupção, o segundo capítulo proporciona uma análise sobre programas de integridades; no terceiro capítulo, apresentam-se como estudo de caso os requisitos necessários para implantação de um programa de integridade no Comitê Paralímpico Brasileiro; no quarto e último capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada com os dados levantados em pesquisa.

## 1 CORRUPÇÃO x ANTICORRUPÇÃO

Em 12 de maio de 2016, a então Presidente da República Federativa do Brasil - Dilma Rousseff é afastada por até 180 dias, após senadores aprovarem a instauração de processo de *impeachment* por 55 votos a favor e 22 votos contra. No Brasil é a segunda vez, em 24 anos, que um Presidente da República é afastado temporariamente para julgamento após decisão do Senado Federal. Em outubro de 1992, o Senado Federal, moldado pela Lei 1.079 de 1950, decidido pelo Supremo Tribunal Federal (STF) no julgamento de sua constitucionalidade, abriu o julgamento de Fernando Collor de Mello, então Presidente da República em exercício naquele momento.

Collor renunciou antes de ser julgado. E mesmo assim, teve seus direitos políticos cassados por oito anos. Mas em 2014, o STF o absolveu por falta de provas.

Ao contrário disso, a ex-presidente Dilma Rousseff, cumpriu seu afastamento para tramitação processual, o que basicamente contou com juntada de provas e interrogatórios. O Vice-Presidente, Michel Temer, assume a função como Presidente da República em 31 de agosto de 2016 de 2016. Como se não bastasse, no Brasil abrem novos cenários reveladores, com práticas antiéticas em grande proporção de negociações entre grandes empresas e o Governo Federal. Essa situação resultou em diversas delações premiadas, apontando inclusive ministros acusados também por lavagem de dinheiro, corrupção ativa (Código Penal – Art. 333), dentre tantas outras práticas lamentáveis dentro da gestão pública.

Cumprir destacar que a ex-presidente Dilma Rousseff foi acusada de Crime de Responsabilidade convencionada na Lei 1.079/50, causando uma crise econômica no Brasil ao autorizar supostas manobras contábeis chamadas “pedaladas fiscais”<sup>1</sup>. O que resultou num cenário caótico, que segundo o IBGE com dados apurados em maio de 2016, resultou com 11 milhões de desempregos, 15% taxa básica de juros e 9,28% taxa de inflação. Esse cenário repercutiu internacionalmente em todo o mundo, e inclusive foi tema principal da reunião da

---

<sup>1</sup> Conceito de “Pedaladas Fiscais”: são operações atípicas, não previstas na legislação, utilizadas para maquiagem o resultado das contas públicas. Disponível em: <http://mercadopopular.jusbrasil.com.br/artigos/241550408/o-que-e-pedalada-fiscal-um-manual-para-nao-economistas>) Acesso em: 30 maio 2016, 13:52.

Organização dos Estados Americanos (OEA), ocorrida em 15 de maio de 2016, em Washington – Estados Unidos, onde destacaram a preocupação dos países sul-americanos nos processos de éticas, jurídicos e políticos no Brasil. Essa preocupação não só aflige os países parceiros - por uma série de questão econômica e financeira, mas principalmente a todos os cidadãos brasileiros que estão inseguros com tanta corrupção sendo revelada.

### **1.1 Corrupção no Brasil**

Conforme cita Christiano Xavier (2015) em seu estudo, afirma que a corrupção assola o Brasil desde o período colonial e pouca coisa mudou deste então.

O tema corrupção se destaca amplamente em todos os noticiários e a todo o momento por diversos meios de comunicação. Não só no Brasil, mas em todo o mundo existem casos de corrupção sendo revelados.

Para Fernando Filgueiras, a corrupção no Brasil também está muito relacionada pela questão antinomia e normas morais:

Essa sensação de mal-estar coletivo com a corrupção cria concepções de senso comum acerca de uma natural desonestidade do brasileiro. Um dos traços característicos do senso comum no Brasil é que o brasileiro típico tem um caráter duvidoso e que, a princípio, não se nega a levar algum tipo de vantagem no âmbito das relações sociais ordinárias. (FILGUEIRAS, 2009, p. 387).

Para falar de corrupção no Brasil, pode-se citar o caso de corrupção da Petrobrás, também conhecida como operação “Lava Jato”<sup>2</sup> que foi eleita segundo maior caso de corrupção do mundo, segundo dados divulgados pela ONG Transparência Internacional. Ficando atrás do maior caso de corrupção do mundo, protagonizado pelo ex-presidente ucraniano Viktor Yanukovich, acusado pelo suposto desvio milionário de recursos para sua conta particular.

---

<sup>2</sup> Lava Jato: investigação de postos de combustíveis acusados de movimentar recursos ilícitos pertencentes às organizações criminosas, como grandes empreiteiras organizadas em cartel, e que pagavam propina a altos executivos da Petrobrás e outros agentes públicos, efetuando então a lavagem de dinheiro.

Para a professora da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e especialista na área, Heloisa Estellita<sup>3</sup>, a corrupção nas empresas assume diferentes formas a depender de cada cenário. Segundo a professora por causa do escândalo da Petrobrás – onde empresas de economia mista financiaram campanhas eleitorais, parte da premissa que o Brasil tem que se empenhar numa reforma política no sentido de mitigar problemas, fraudes e corrupção. Ou seja, trabalhar na causa e não nos sintomas.

No dicionário online Michaelis, a palavra corrupção significa: *sf (lat corruptione)* 1 Ação ou efeito de corromper; decomposição, putrefação. 2 Depravação, desmoralização, devassidão. 3 Sedução. 4 Suborno.<sup>4</sup> Ou seja, o efeito de corromper alguém ou algo com intenção de obter vantagens ilícitas e ilegais.

Institui o Código Civil (BRASIL, 2016), artigo 186 o ato ilegal e ilícito:

Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Mas como combater a corrupção?

Especialistas acreditam que a corrupção no Brasil acontece por diversos fatores, como por exemplo, a incapacidade das instituições de controle em averiguar com celeridade dentro do entendimento da lei, a falta de transparência com os gastos públicos, bem como a ausência de mecanismos de fiscalização. Há também um fator notório que o infrator tem a convicção da impunidade.

Estudo sobre corrupção nas organizações privadas aponta que:

O uso contínuo desses recursos de gestão ou de modelo de negócio (contratos precários) pode ser incorporado pelo sistema corrupto nas organizações, como fraude sistemática de indicadores de desempenho e não investimento em capacitação. (SANTOS *et al.*, 2013, p.56).

O que causa a corrupção, de fato é o relaxamento nos desvios de recursos para finalidades de interesse particulares. Afetando a confiança nas instituições e no Estado, corrompendo processos eleitorais, atrapalhando obtenção de incentivos, subvertendo o cenário competitivo e dificultando o avanço da

---

<sup>3</sup> RFI. Economia. Artigo periódico *on-line*. Disponível em: <<http://br.rfi.fr/economia/20160720-brasil-tem-apenas-uma-empresa-entre-20-mais-transparentes-dos-paises-emergentes> > Acessado em 21 jul./2016

<sup>4</sup> Fonte: <<http://michaelis.uol.com.br/>> Acessado em: 07 jun. 2016.

economia num todo. Fato real, é que são muitos os casos de corrupção no Brasil e no mundo envolvendo negociações ilícitas entre empresas privadas e do governo. Seja por financiamento de campanhas em troca de favorecimento político, seja por lavagem de dinheiro, enriquecimento ilícito, tráfico de influência, abuso de poder e obstrução da justiça.

Cabe ressaltar que a corrupção não é só praticada pelo agente público, mas também pelo particular. O suborno, por exemplo, é um ato corrupto muito praticado pelo particular. Seja por um ato em flagrante ou por um ato em favorecimento próprio, como compra de favores e vagas em órgãos e empresas privadas. E não indo muito longe, por exemplo, a simples venda e/ou compra de um CD falsificado, por um custo muito menor, indo na contramão dos direitos autorais – algo comumente encontrado em locais públicos. Ou o simples ato de presentear com algo muito caro e expressivo o supervisor de um departamento, com intenção de que fique sempre bem posicionado nos critérios de avaliação da empresa.

## **1.2 Lei Anticorrupção/Decreto**

A Lei 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção, entrou em vigor em 2014. E estabeleceu que empresas, fundações e associações passassem a responder civil e administrativamente por atos lesivos praticados contra a administração pública, que infringirem as normas e princípios, aos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil. Dentro desta norma, a lei prioriza a responsabilização objetiva da pessoa jurídica, o que não exclui a responsabilidade individual mencionada na Lei 8.429/92 – Lei de Improbidade Administrativa. Bem como se atenta ao atendimento dos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

No artigo 5º da Lei Anticorrupção, exemplifica atos lesivos à administração pública, como por exemplo, oferecer e/ou dar vantagem indevida a agente público. Bem como utilizar de pessoa física ou jurídica para intervir ou ocultar ou dissimular atos ilícitos. No tocante a licitações e contratos a lei é bem específica quanto às ações, comumente relatadas, como frustrar ou fraudar o caráter



competitivo de procedimentos licitatórios ou subornar licitante com oferecimento de qualquer vantagem ou benefício.

As sanções previstas para pessoa jurídica na Lei Anticorrupção aplicam multas de no mínimo 0,1% até 20% do faturamento bruto da empresa. E quando da impossibilidade de calcular o faturamento, a multa será aplicada o valor de R\$ 6 mil até R\$ 60 milhões de reais. Um parâmetro muito importante da lei é que o valor da sanção nunca será menor do que o valor auferido sobre o ato ilícito. Como não é o foco do estudo os regramentos para aplicações de sanções no caso da lei citada, cumpre informar que o Decreto 8.420/2015, no capítulo II, seção II, versa sobre os critérios e a base de cálculo para a multa.

A Controladoria Geral da União (CGU-MTFC) é órgão competente para apurar, julgar os atos ilícitos previstos nesta lei. E elaborou um Manual de Responsabilidade Social no Combate à Corrupção, onde cita alguns atos proibidos e exemplos de condutas irregulares com base na legislação brasileira, conforme Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Atos de Corrupção

| Atos de Corrupção   |   |
|---|---|
| Atos Proibidos  | Outros exemplos de condutas irregulares   |
| <b>1. Suborno</b>   |   |
| A corrupção ativa ou suborno consiste em oferecer ou prometer qualquer vantagem indevida a um funcionário público para que este pratique, se omita ou retarde um ato relacionado a suas funções.  | – Solicitar ao advogado ou contador que ofereça um "agrado" aos fiscais tributários para que "aliviem" a fiscalização.  |
| Para a configuração do suborno não importa se a oferta ou promessa tenha sido aceita pelo funcionário público. O delito estará configurado no momento em que a oferta ou promessa é feita, independentemente de sua aceitação ou não.   | – Doar um carro a um membro do Legislativo para que defenda os seus interesses na Câmara.   |
| O crime de corrupção ativa está tipificado no artigo 333 do Código Penal Brasileiro.  | – Um dono de bar instalado em uma zona residencial que paga o fiscal municipal (ou seu chefe de departamento ou finalmente ao prefeito) para permitir que o bar funcione ilegalmente. |
|   | – Um empresário que acerta com policiais um pagamento mensal para proteção de sua empresa..   |
| <b>2. Suborno Transnacional</b>   |   |
| É o ato em que uma pessoa física ou jurídica de um determinado país A, o Brasil, por exemplo, suborna um funcionário público de um país B ou de uma Organização Internacional, de forma que tal agente pratique, omita ou atrase ato de sua responsabilidade, em transação comercial internacional. | – Pagamento de suborno a um funcionário da vigilância sanitária de um outro país para que libere a exportação de um determinado alimento brasileiro para tal país.                    |
| O crime de corrupção ativa em transação comercial internacional está tipificado no artigo 337-B do Código Penal Brasileiro.   | – Pagamento de vantagem a um parlamentar de um país estrangeiro para que defenda os interesses de uma empresa ou ramo de negócio no Congresso do outro país.                          |
|   | – Pagamento de suborno a um funcionário de uma Organização Internacional para que altere um relatório de avaliação sobre uma empresa brasileira.                                      |
| <b>3. Pagamento de Facilitações</b>   |   |
| Pagamento de facilitações na legislação brasileira é caracterizada como corrupção ativa, da mesma forma que suborno. Trata-se, portanto, de qualquer vantagem indevida para se agilizar um processo/procedimento na Administração Pública nacional ou estrangeira.                                  | – Pagamento de uma vantagem indevida a um funcionário público para que acelere a elaboração de um documento de análise para liberação para exportação.                                |
| No Brasil, qualquer pagamento de facilitação é considerado suborno, ou seja, pode ser enquadrado como corrupção ativa, corrupção passiva ou suborno de funcionário público estrangeiro.   | – Um cidadão que precisa rapidamente de um documento (um passaporte ou uma carteira de motorista, por exemplo) e que paga um funcionário público para apressar sua emissão.           |

Fonte: Controladoria-Geral da União. A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção, 2009, p. 22.

Portanto, a legislação reconhece a importância e designa a implantação e a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, controle interno, auditoria, canais de denúncias e aplicação efetiva de códigos de ética nas organizações.

O normativo tem como missão prevenir e combater a corrupção, bem como aprimorar a gestão pública, no sentido de mitigar as fraudes e aplicar sanções aos descumprimentos estabelecidos.

A Lei Anticorrupção é mais um passo no sentido de corrigir as irregularidades na aplicação de recursos federais. Tem sido alvo de grandes críticas, principalmente no que tange ao Acordo de Leniência estabelecida no Capítulo V da Lei. O acordo de leniência é uma ação de redução de penas para os infratores à ordem econômica que se apresentem espontaneamente às autoridades. Alguns autores defendem que seja mais criteriosa a designação dos agentes capazes de julgar e efetuar os acordos de leniência.

É importante citar que o acordo de leniência não pode ser uma hipocrisia firmada entre as partes, apenas para que sejam favorecidos pela redução de penalidades e que as mãos estejam livres às obras ilícitas.

O Jurista Modesto Carvalhosa<sup>5</sup>, comentou durante o evento de Fóruns de Estadão Governança Corporativo, que:

Parece que as pessoas imaginam que, passada a figura do acordo de leniência, a empresa fica boazinha, se converte a Igreja Pentecostal Anticorrupção. Os acordos de leniência contrariam inteiramente a Lei Anticorrupção, que diz claramente que não pode, sob pretexto de interesse macroeconômico ou de inserção econômica da empresa, deixar de puni-la. (A TARDE, 2016).

Para o juiz, a solução efetiva está na implementação de bons procedimentos de preço, prazo e qualidade garantidos por uma seguradora.

A Lei Anticorrupção regulamentada pelo Decreto 8.420/2015 que trouxe os parâmetros a serem seguidos para implantação de programa de integridade. São requisitos necessários para atenderem as exigências da existência de programa de integridade, bem como traz elencados a responsabilização administrativa de pessoa

---

<sup>5</sup> ESTADÃO. Conteúdo de Álvaro Campos e Fernanda Guimarães. A tarde.com.br. *Economia & Negócios*. Jul.2016. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/economia/noticias/1787459-acordos-de-leniencia-vao-contra-lei-anticorruptao-avalia-jurista>> Acessado em: 21 jul. 2016.

jurídica, o Processo Administrativo de Responsabilização, das aplicações de multas e sanções, normas para o acordo de leniência e disposições sobre o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Cadastro Nacional de Empresas Punidas.

Cumpra destacar que o Ministério Público Federal, com objetivo de incentivar a população a aprimorar as ações efetivas e sistêmicas para o combate a corrupção, selecionou 10 medidas de anticorrupção publicada pelo Projeto de Lei 4.850/2016 que coletou mais de dois milhões de assinaturas em apoio para que as medidas propostas pudessem ser apresentadas ao Congresso Nacional.

Segundo o Ministério Público Federal (BRASIL, 2016), as propostas de alterações legislativas na PL 4.850/2016 buscam:

- Evitar a ocorrência de corrupção (via prestação de contas, treinamentos e testes morais de servidores, ações de marketing/conscientização e proteção a quem denuncia a corrupção);
- Criminalizar o enriquecimento ilícito;
- Aumentar penas da corrupção e tornar hedionda aquela de altos valores;
- Agilizar o processo penal e o processo civil de crimes e atos de improbidades;
- Fechar brechas da lei por onde criminosos escapam (via reforma dos sistemas de prescrição e nulidades);
- Criminalizar caixa dois e lavagem eleitorais;
- Permitir punição objetiva de partidos políticos por corrupção em condutas futuras;
- Viabilizar a prisão para evitar que o dinheiro desviado desapareça;
- Agilizar o rastreamento do dinheiro desviado; e
- Fechar brechas da lei por onde o dinheiro desviado escapa (por meio da ação de extinção de domínio e de confisco alargado).

No sentido de construir uma nova realidade que demonstre que os atos corruptivos não ficarão impunes e que medidas de proteção e combate as ações ilícitas sejam efetivamente implementados e seguidos, é essencial que a formulação

e o aprimoramento de programas de integridade – *compliance* sejam realmente uma realidade necessária em todas as organizações, sendo pública ou privada. Seja por força da lei ou por uma questão de moral e ética. Assim é possível construir um mundo corporativo melhor, mais justo e eficiente.

Considerando a importância dos programas de integridade para as organizações, principalmente sob o cenário geral em que o Brasil vivenciou, citando o impeachment - Presidente da República Dilma Rousseff, para o professor Antônio Delfim Neto (2015) diz que “no Brasil as empresas estão sendo mais cuidadosas e que o *compliance* será absolutamente geral”.

Torna-se inadiável, nas empresas, a implantação de programa de integridade: o *compliance*. Uma falha pode comprometer a organização as sanções, multas financeiras e restrições regulatórias, bem como dano à reputação.

Para promover um ambiente de integridade no setor privado ou público, e combater a corrupção, atos ilegais e antiéticos é necessário um conjunto de esforços, requisitos e programas de integridade, que versem em seus manuais de conduta e de ética, princípios e obrigações no sentido de inibir práticas lesivas às organizações.

É considerável citar, que ações sejam efetivamente voltadas aos programas de integridade. E que dentro de uma organização, partindo da alta administração até o menor nível funcional, devem assumir o compromisso de divulgar a legislação brasileira anticorrupção para seus funcionários e investidores. Parte do princípio de que a finalidade seja cumprida integralmente, objetivando melhor utilização dos recursos, transparência de suas ações com publicidade mais adequada, trazendo benefícios social e econômico, gerando um desenvolvimento favorável na organização e no país como um todo.

O Decreto 8.420/2015 define no Art. 41 o que é Programa de Integridade:

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

### 1.3 Aplicabilidade da Lei Anticorrupção

A CGU-MTFC é órgão do Governo Federal responsável por combater a corrupção no Brasil.

A Controladoria-Geral da União (CGU) é o órgão do Governo Federal responsável por assistir direta e imediatamente ao Presidente da República quanto aos assuntos que, no âmbito do Poder Executivo, sejam relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio das atividades de controle interno, auditoria pública, correção, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria. A CGU também deve exercer, como órgão central, a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno e o Sistema de Correição e das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal, prestando a orientação normativa necessária. (CGU-MTFC, 2016).

A pasta atua no efetivo cumprimento das suas funções de auditar e fiscalizar, prevenir e divulgar a transparência das ações da administração pública, bem como primar pela ouvidoria e a corregedoria.

Em suas unidades finalísticas tem como competências (CGU – Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle, 2016)<sup>6</sup> atuar na formulação, coordenação e fomento a programas e normas voltadas a prevenção da corrupção na administração pública e na sua relação com o setor privado. Destaca-se na promoção da transparência, do acesso a informação e do controle social e de integridade.

A fim de atender aos compromissos internacionais firmados pelo Brasil em combate a corrupção, mediante a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em junho de 2013 foi aprovada a Lei Anticorrupção e em 18 de março de 2015 a lei foi regulamentada pelo Decreto 8.420/2015 que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

De acordo com a Lei Anticorrupção, artigo 9º:

Competem à Controladoria-Geral da União – CGU a apuração, o processo e o julgamento dos atos ilícitos previstos nesta Lei, praticados contra a administração pública estrangeira, observado o disposto no Artigo 4 da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, promulgada pelo Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000. (BRASIL, 2016).

---

<sup>6</sup> As competências da CGU foram definidas pela [Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003](#) e pelo [Decreto nº 8.109, de 17 de setembro de 2013](#)

Segundo a lei, a responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou participe do ato ilícito. Ou seja, de forma subjetiva pessoas naturais também podem ser responsabilizadas, na proporção da sua culpa, assim como também demonstra na Lei de Impropriedade Administrativa (8.429/92).

A Lei Anticorrupção trouxe a responsabilização pela objetividade administrativa e civil da iniciativa privada para criação de mecanismos que previnem atos ilícitos. Ou seja, comparando com a Lei de Impropriedade Administrativa onde o corruptor particular responderá solidariamente pelos seus atos, a Lei anticorrupção responsabilizará a empresa ou órgão público onde esse corruptor estiver exercendo suas funções. A lei também expressa de forma taxativa que o ato lesivo praticado contra a administração pública não exige prova de conduta culposa.

As principais sanções da Lei Anticorrupção são o perdimento de bens, direitos de valores, interdição parcial ou suspensão de suas atividades, dissolução compulsória de pessoa jurídica, proibição de receber incentivos, doações, empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelos órgãos públicos, subsídios e subvenções. Aplica-se pelo prazo de 1 a 5 anos, conforme artigo 19 da lei. Contudo, como já citado, aplica-se multa de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos. No artigo 6º, § 4º versa que “caso não seja possível utilizar o critério do valor do faturamento bruto da pessoa jurídica, a multa será de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais)”. Ou seja, valores expressivamente preocupantes para qualquer empresa.

Como atenuante às penalidades, a lei versa a instrução da aplicabilidade de programa de integridade - *compliance*. A CGU-MTFC publicou diversas instruções através de manuais e guias para instruir as empresas e órgãos públicos sobre o Programa de Fomento à Integridade Pública – (Profip) com objetivo de fomentar as ações de prevenção a corrupção por meio de projeto de gestão estratégica que seja apoiada pela alta administração, definição de fortalecimentos dos mecanismos, gestão de riscos e monitoramento contínuo.

O Artigo 16º da Lei Anticorrupção versa sobre a colaboração efetiva na investigação dos fatos e com processo administrativo através do acordo de leniência. Ou seja, uma ação atenuante para redução de penas para os infratores à ordem econômica, através de identificação dos demais envolvidos, obtenção de informações, comprovação do ato infrator, cooperação da pessoa jurídica com as investigações, comprometimento em cessar completamente o envolvimento na infração investigada.

A responsabilidade objetiva presume a existência e o funcionamento efetivo de um sistema de integridade como envolvimento direto da empresa na formulação de práticas em combate ao dano na administração pública, considerando que é inviável punir por um ato que não seja demonstrada a relação entre o dano causado e a conduta questionada. No entanto, a ausência de programa de integridade presume a culpa da empresa sobre os atos ilícitos praticados contra administração pública.

É digno ressaltar, como delimitação do tema o foco trazido pela Lei Anticorrupção está no artigo 7º, inciso VIII:

A existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de código de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica.

Portanto, esse estudo ressalta a existência de um programa de integridade que obedeça aos parâmetros estabelecidos pela CGU-MTFC através do Decreto 8.420/2015, no artigo 42º.

#### **1.4 Modelos Internacionais**

Cabe ressaltar, embora não seja foco deste estudo, que a existência da Lei Anticorrupção no Brasil teve como parâmetros as leis internacionais em combate a corrupção.

Em 1977, a *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) apresentou os primeiros esforços em combate a corrupção nas organizações internacionais, com objetivo de pôr fim ao suborno de funcionários públicos estrangeiros e de restaurar a confiança no meio empresarial. Surgiram as importantes normas como Lei

Sarbanes-Oxley como prevenção de fraudes nas demonstrações financeiras, assinada pelo Senador Paul Sarbanes e pelo Deputado Oxley.

Nos últimos anos, os Estados Unidos têm aplicado com muito rigor multas por violação ao FCPA. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é a pioneira na cooperação internacional em prevenção e combate ao crime de corrupção.

E por fim, a Convenção das Nações Unidas Contra Corrupção vem desenvolvendo seu papel importante na regulamentação entre os países com representatividade mundial.



## **2 ANÁLISE E REQUISITOS DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE (COMPLIANCE).**

A CGU-MTFC responsável pela apuração, instauração e julgamento dos atos lesivos a administração pública, com intuito de instruir órgãos públicos e empresas privadas, elaborou uma série de guias e manuais com ações e requisitos a ser seguida para o combate a corrupção e ao dano a administração pública. Tomando como base os requisitos trazidos pelo Decreto 8.420/2105, no Capítulo IV diz que “programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade”. E que, no Parágrafo Único, Art. 41 “o programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos”, garantindo o aprimoramento e visando a garantia da efetividade.

### **2.1 Parâmetros do Decreto - Programa de Integridade**

O programa de integridade será avaliado pela CGU-MTFC quanto a sua existência e aplicação, levando em consideração os seguintes parâmetros, considerando obviamente a especificidade e porte da pessoa jurídica, conforme artigo 42º do Decreto 8.420/2105:

- I- Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II- Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independente do cargo ou função exercido;
- III- Padrões de conduta, código de ética, políticas de integridade estendidas, quanto necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- IV- Treinamento periódico sobre o programa de integridade;
- V- Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridades;
- VI- Registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;

- VII- Controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;
- VIII- Procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
- IX- Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;
- X- Canais de denúncia de irregularidade, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados 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 irregularidade ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- XIII- Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- XIV- Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência das vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
- XV- Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei 12.846/2013; e
- XVI- Transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

É evidenciado, tanto pela Lei Anticorrupção e pelo Decreto, que a implantação e aperfeiçoamento de um programa de integridade devem ser eficazes não só como mecanismo contra a corrupção, mas como atenuante mediante as penalidades aplicadas. Sobre tudo, como meio de cumprir os parâmetros do Planejamento Estratégico entregando resultados e desenvolvendo melhorias. Ou

seja, tais medidas visam proteger a organização contra riscos de corrupção e garantir a adequada prestação de serviços.

Com intuito de mitigar a ocorrência de corrupção e desvios éticos na administração pública federal: direta, autárquica e fundacional, a CGU-MTFC elaborou o Guia de Integridade Pública. E um dos instrumentos utilizados para orientar as administrações no sentido mais objetivo é de atentá-las as observâncias das normas, bem como adequar as ações levando em consideração os riscos específicos de cada órgão ou entidade. Ou seja, efetuar de forma sistêmica um processo de avaliação de riscos e autoconhecimento.

Para que uma ação seja efetivamente cumprida dentro de qualquer órgão, organização, entidade ou empresa, é relevante e fundamental que conheça de fato seus processos e riscos associados a instituição, considerando suas vulnerabilidades, sua missão, valores, objetivos, resultados, parceiros, clientes e o ambiente em que se atua.

Neste sentido, deve-se considerar que no Planejamento Estratégico em linhas gerais, tenham metas e indicadores que permitam a avaliação periódica e ações que detectem no dia-a-dia a prevenção e detecção de irregularidades.

A tomada de decisão deve ter subsídios em informações atualizadas em relação ao Planejamento Estratégico. Portanto, torna-se imprescindível o acompanhamento e monitoramento organizacional e dos processos internos.

### **2.1.1 Estimular um comportamento íntegro**

Primar pelo respeito e promover valores éticos e observância às leis, é um dos princípios constitucionais da Administração Pública, elencado na Constituição Federal, Art. 37º “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”, que são permanentes e obrigatórios.

Segundo Odete Medauar em virtude do princípio da autotutela administrativa, cita:

A Administração deve zelar pela legalidade de seus atos e condutas e pela adequação dos mesmos ao interesse público. Se a Administração verificar que atos e medidas contêm ilegalidades, poderá anulá-los por si própria; se concluir no sentido da inoportunidade e inconveniência, poderá revogá-los” (MEDAUAR, 2008, p. 130).

Para Celso Antônio Bandeira de Mello:

O art. 37º, caput, reportou de modo expresso à Administração Pública (direta e indireta) apenas cinco princípios: da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (este último acrescentado pela EC 19/98). Fácil é ver-se, entretanto, que inúmeros outros mereceram igualmente consagração constitucional; uns, por constarem expressamente da Lei Maior, conquanto não mencionados no art. 37º, caput; outros, por nele estarem abrigados logicamente, isto é, como consequências irrefragáveis dos aludidos princípios; outros, finalmente, por serem implicações evidentes do próprio Estado de Direito e, pois, do sistema constitucional como um todo. (BANDEIRA DE MELLO, 2011, p. 95)

A maioria dos autores é unânime em considerar que o art. 37º da Constituição Federal norteia a atuação ética na administração pública.

A Constituição Federal traz outros princípios expressos e implícitos cuja violação de conduta também pode ser considerada ilegal.

Na formulação de um código de ética ou um manual de conduta, a saber, pela opinião da CGU-MTFC, deve traduzir os valores e regras em comandos simples e diretos, e que sejam construídos de acordo com os princípios da Administração Pública adaptados à realidade operacional. Considera-se então a diferença entre código de conduta, que se baseia no detalhamento de comportamentos esperados e vedados estritos de punição e o código de ética, que prima pelos valores e integridades, dando ênfase na autodeterminação e escolhas morais.

Código de Ética geralmente é formulado com orientação a escolha da verdade, a conduta valorativa, ética e social.

No Decreto 1.171/1994 – Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, no capítulo I, inciso VIII:

Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.

Para tanto, todo código de ética ou de conduta devem ser divulgados e devidamente compreendidos por todos da organização. Os canais de divulgação, bem como meios de orientação e apoio devem promover um ambiente de trabalho em que os problemas são enfrentados e resolvidos com maturidade.

Com objetivo de demonstrar a maneira mais prática às ações mediante as observâncias dos códigos de ética e de conduta, devem instituir treinamentos e

capacitação pessoal com questões práticas do dia a dia que solucione questões conflitantes e estejam capacitados a tomarem a melhor decisão.

### **2.1.2 Comissão de Ética.**

No Decreto 1.171/1994 (Código de Ética do Servidor Público) – determina que em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta, autárquica e fundacional deverá ser criada uma comissão de ética, encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor público.

Trazendo essa determinação para esfera privada pode-se notar a evolução nos códigos de éticas empresarias como sendo um instrumento que serve para demonstrar os princípios, missão e valores da empresa. O que geralmente trata dos valores da empresa em relação ao seu consumidor, baseando-se nas leis vigentes para proteção do trabalhador e repúdio as práticas ilegais como corrupção, assédio moral, assédio sexual, dentre outros temas.

Diante aos cenários acometidos no Brasil e no mundo, de corrupção de um modo geral, tanto na administração pública direta e indireta, como também em grandes, médias e pequenas empresas, é notório a formulação de comissões de ética com missão de promover o regramento ético-profissional e que tem como objetivo de disseminar informações acerca das normas éticas que devem orientar a conduta. Bem como atuar na apuração de eventuais desvios éticos e aplicar sanções cabíveis.

A formação de comissão de ética, a princípio é o primeiro passo para implantação de um programa de integridade dentro de uma organização. Desta iniciativa parte avaliação dos riscos e todos os passos posteriores para implementação de programa de integridade – *compliance* com requisitos e moldes de cada organização/empresa.

Para Moreira (2013, p.27):

O trabalho da comissão de ética é muito importante. É um grupo de pessoas que desenvolverão o projeto até a finalização do código. Ela pode ser integrada de 5 a 15 pessoas, selecionadas pela direção da empresa.

Como exemplo no Governo Federal, a implementação de comissões éticas setoriais, consiste em um sistema integrado de gestão de ética com objetivo

de instruir para prevenção de conduta incompatível com o padrão mencionado pelo Decreto nº 1.171/94.

Para Klaus Frey (2000, p. 229) “colocar em prática ações de comissão de ética é complexo porque envolve interesses individuais e coletivos”. Portanto, como ponto de partida, está evidenciado que a implantação de uma comissão de ética não é tarefa fácil. Exige, portanto, um comprometimento com interesses coletivos e imparcialidade para resolução nas ações para comissão de ética.

Para a Comissão de Ética Pública (C.E.P) as funções designadas para execução da comissão de ética, estão:

- Consultiva
- Educativa
- Investigativa
- Punitiva
- Representativa
- Administrativa

Sobretudo, que as atribuições reflitam o aprimoramento, resolução de dúvidas e interpretação das normas aplicadas. Apurar condutas em desconformidade com o código de ética, coordenar, avaliar e supervisionar as ações estabelecidas no Planejamento Estratégico.

### **2.1.3 Comprometimento da Alta direção**

No inciso I, do artigo 42º do Decreto 8.420/2105 versa como primeiro item o comprometimento da alta direção da pessoa jurídica incluída os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa de integridade. Ou seja, a alta administração deve construir uma visão clara dos objetivos da organização, bem como ser capaz de atuar estrategicamente para corrigir falhas. Portanto deverá ter ciência das vulnerabilidades que podem comprometer a integridade da organização.

No ponto de vista da CGU-MTFC, a Alta Administração é o referencial da organização e deve assumir a responsabilidade pela promoção da integridade.

Para Gil, Arima e Nakamura (2013, p. 107) “o anseio da alta administração é fazer com que as atividades gerenciais e operacionais do ciclo de negócios estejam de acordo com as diretrizes administrativas estabelecidas”. Nesse

sentido, a importância então do envolvimento e comprometimento nas ações que elegem conformidade e implantação de ações como programas de integridade.

Para Conselho Administrativo de Desenvolvimento Econômico (CADE) - na publicação do Guia de Programas de *Compliance*, ressalta que:

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. (Guia de Programas de *Compliance*)<sup>7</sup>.

Segundo o Manual de Integridades para Estatais Federais, elaborado pela CGU-MTFC (2016) diz que:

A alta administração desempenha um papel extremamente relevante, devendo não apenas servir como exemplo de ética e conduta em seus relacionamentos com seus colaboradores, com terceiros, com autoridades governamentais e com usuários públicos, mas também garantir que a promoção de altos padrões de integridade seja uma preocupação constante da sua organização.

Cabe ressaltar que sem o comprometimento e total envolvimento da alta direção com programas de integridades, código de ética ou manual de conduta, não haverá eficiência nos negócios e cumprimentos dos resultados almejados. A *International Federation of Accountants* – IFAC (2013) orienta que a alta direção tenha comprometimento com valores éticos, programas de integridades e observância às normas.

#### **2.1.4 Controle Interno e Governança**

A aplicação de métodos e procedimentos é primordialmente necessária para atingir resultados com eficiência dentro dos parâmetros alinhados no planejamento estratégico em relação às ações desejadas.

O controle interno é uma ação continuada de procedimentos, em observância as normas e aos objetivos da organização, no sentido de que sejam

---

<sup>7</sup> CADE <[http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf)> Acessado em: jul. 2016

alcançados os resultados com eficácia e eficiência. Ou seja, um conjunto de ações que promovam o atendimento das normas administrativas da organização, proporcionando segurança operacional e confiança nas informações, bem como proteção do patrimônio e conciliações contábeis assegurando veracidade nos fatos, com objetivo de evitar fraudes.

É também através de um diagnóstico do controle interno que uma organização pode tomar decisões para o desenvolvimento de negócios permitindo agir com maior rapidez e segurança.

Segundo a Exposição de Normas da Auditoria (ENA) número 29, há dois tipos de controles internos: administrativo e contábeis. Sendo que controle interno contábil tem a destinação de salvaguardar os bens, direitos e obrigações e assegurar que os registros financeiros são fidedignos. Já o controle interno administrativo trabalha para assegurar que os procedimentos, métodos, plano de organização e sistemas estejam contribuindo diretamente para que as ações operacionais sejam executadas de forma eficaz e eficiente, obedecendo aos princípios, normas, políticas e instruções estabelecidas.

Para Crelpadi (2002 *apud* PADILHA, 2011, p. 28):

Uma organização sem controle é inviável. Cada organização tem sistemas de controle que coordenam o exercício do direito de decisão que está diluído entre certo número de indivíduos. Os sistemas de controle também desempenham outra importante função na organização. Eles medem a eficácia com que as decisões são reduzidas em resultados. Essa segunda característica dos sistemas de controle relaciona-se ao alcance das metas da empresa. Nesse aspecto, os sistemas de controle tratam de influenciar o comportamento de indivíduos no interesse da empresa. Ambas as funções estão intimamente ligadas.

Alguns autores especialistas em contabilidade gerencial defendem que o controle interno é uma ação essencial em organizações comprometidas com a conformidade.

Segundo Migliavacca (2004 *apud* PADILHA, 2011, p. 27):

Na ausência de bons controles internos, a administração não tem noção de posicionamento da empresa no mercado (não sabe onde está). Conseqüentemente ações e decisões erradas pode ser tomada.



Para demonstrar alguns pontos importantes a respeito deste trabalho com o tema controle interno, abaixo no quadro 2 uma breve classificação e divisão dos princípios:

Quadro 2. Princípios de controle interno.

| <b>CONTROLE INTERNO</b>                              |   |
|--|---|
| <b>CONTÁBIL</b>                                      | <b>ADMINISTRATIVO</b>                           |
| <i>Integridade</i>                                   | <i>Disponibilidade</i>                          |
| <i>Confidencialidade</i>                             | <i>Eficácia</i>                                 |
| <i>Fidelidade da Informação em relação aos dados</i> | <i>Eficiência</i>                               |
| <i>Segurança física</i>                              | <i>Obediência às diretrizes administrativas</i> |
| <i>Segurança lógica</i>                              |   |
| <i>Conformidade</i>                                  |   |
| <i>Irrevogabilidade</i>                              |   |

Fonte: Gil, Arima e Nakamura (2013).

## **2.2 Orientações e Manuais da CGU – Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle.**

A CGU-MTFC, no âmbito nacional é órgão responsável por manter as atividades de controle interno, auditoria pública, correção, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria. Entre as principais atribuições está a de promover o acesso a informação, do controle social, da conduta ética e da integridade nas instituições públicas e privadas. Além de fomentar a realização de estudos que visam à produção e à disseminação do conhecimento nas áreas atuantes, também fiscaliza, avalia e audita a execução de programas do governo, inclusive ações descentralizadas a entes públicos e privados realizados com recursos da união.

Neste sentido, a CGU-MTFC, comprometida com a melhoria na gestão pública e privada, publicou através de manuais com orientação continuada de programa de integridades com base na Lei anticorrupção, Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), dentre outras diversas publicações, também guias para capacitação a empresas públicas e privadas.

Especificamente para as ações de integridade e ética, que é o foco deste estudo, serão abordados os conceitos e definições de alguns manuais elaborados pela CGU-MTFC dentro deste tema.

Primeiramente é importante destacar que CGU-MTFC instituiu através da Portaria nº 784/2016, o já mencionado Programa de Fomento à Integridade Pública (Profip) para incentivar e capacitar órgãos e entidades do Poder Executivo, por meio de um Termo de Adesão, para implementação de Programas de Integridades. Baseando nas orientações contidas neste segmento, cabe declarar que é uma ação fundamental, considerando que o objetivo é orientar as entidades e órgãos através de oficinas expositivas, material de suporte e atividades complementares.

É relevante também salientar que ações deste nível têm sido cada vez mais procuradas por organizações e empresas de diversos níveis e segmentos. O maior instituto, no entanto, é mitigar a ocorrência de corrupção e desvio éticos.

Dentro da gama de orientações, cabe destacar o “Guia de Implantação de Programa de Integridade em Empresas Estatais”, o qual será usado como base para destacar conceitos, considerando que o foco atribuído ao Estudo de Caso, será direcionado para a implantação de Programa de Integridade no Comitê Paralímpico Brasileiro, que é uma OSCIP. Portanto, é o Manual mais adequado à realidade dos objetivos e ações desta organização.

Este Guia é um apoio ao entendimento dos parâmetros, terminologias e papéis e responsabilidades, sendo um conjunto de padrões e políticas, normas ou procedimentos referentes ao Programa de Integridade exigido pela referida Lei Anticorrupção, ao Decreto 8.420/2015 e a Portaria CGU 909/2015.

É um guia baseado numa estrutura integrada de Programa de Integridade que será conceituado detalhadamente a seguir.

### **2.3 Programa de Integridade**

Com desdobramento de algumas ações em relação às investigações de atos corruptos no Brasil, além de gerar um grande destaque na mídia nacional e internacional e ocasionar mudanças significativas na política brasileira, e a crescente

demanda em busca por serviço de consultoria para implantação de requisitos que obedeçam às leis vigentes e que consolide ações de integridade, como o *compliance*.

No Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais, em destaque para o estudo de caso, aborda o controle no combate à corrupção, bem como dá definições para o desenvolvimento do ambiente do programa de integridade, ressaltando a importância do comprometimento e envolvimento da alta direção da pessoa jurídica, incluindo conselhos, evidenciado pelo apoio inequívoco ao Programa. Demonstra de forma clara e concisa a estrutura e autoridade da instância interna – como a parte responsável para aplicação de Programa de Integridade, fiscalização e monitoramento do seu cumprimento.

Dentro da estrutura integrada do programa de integridade, existem basicamente cinco pilares para implantação e são passos importantes a serem seguindo, os quais destacarão os conceitos logo a seguir:

I - Comprometimento da Alta Administração: primeiramente, como já citado anteriormente, é fundamental que a alta direção, bem como os dirigentes e conselhos da organização estejam complementemente engajados e dispostos para implantação de um programa de integridade. O comprometimento vai muito além de entender a importância das ações para isto, mas também delegar independência a instância interna responsável pela integridade, disponibilizar todas as condições, como exemplo, estrutura física, financeira, tecnológica, equipe e de autonomia.

Sem o envolvimento dos dirigentes, não é possível obter condições de para o alcance dos resultados práticos no combate à fraude e envolvimento na corrupção.

As ações e atitudes da alta administração servirão como um parâmetro e exemplos éticos e de conduta em seus colaboradores. O envolvimento e comprometimento é a base para a criação de uma cultura organizacional voltada para o fortalecimento e aprovação formal do programa de integridade.

A alta administração pode demonstrar através de um discurso de apoio ao programa, assegurando a organização sobre a efetividade das ações do programa de integridade e afirmar convicto do quanto esse passo é importante ser

compreendido por todos colaboradores, fornecedores e prestadores. É uma postura que definirá os resultados efetivos de integridade na empresa.

A designação de uma instância responsável para desenvolver e implantar ações para o programa de integridade deverá seguir os aspectos dispostos no Acórdão do TCU 1.079/2005 que dispõe sobre a atuação das auditorias internas. Neste sentido, resguardando as normas gerais de que, por exemplo, da obrigatoriedade dos departamentos da organização apresentem as informações solicitadas de forma tempestiva e completa.

A alta administração pode optar pela formação de uma estrutura em que todas as funções centrais estejam gerenciando o programa de integridade. Neste caso, toma-se a ciência de que o acúmulo de experiência e proficiência pode tornar a demanda complexa.

A criação de um comitê de integridade é uma instância colegiada com representação de cada área da organização. Portanto, a coordenação e articulação entre diversas áreas que atuam diretamente com o programa de integridade, sejam o departamento de Recursos Humanos, Auditoria Interna, Jurídico, Contabilidade, Gestão de Documentos e Financeiros, reúnem diferentes perspectivas e conhecimento. De fato, a criação de um comitê de integridade com essas perspectivas permitirá uma visão completa sobre os diferentes riscos de integridade a serem mitigados e soluções adequadas.

II - Análise de Risco: faz-se necessário o levantamento de riscos de fraude e corrupção dos quais a empresa esteja sujeita. Nesta etapa a organização estuda as ameaças e as vulnerabilidades para o alcance dos objetivos estabelecidos. Portanto, a política de gerenciamento deve ter mecanismos capazes de conduzir os riscos, visando combater as fraudes, corrupção e/ou conflitos específicos à realidade da organização. Para identificação e estudo dos riscos, é importante que a empresa analise o Planejamento Estratégico, Estatuto, Relatórios de Auditoria e investigue os gargalos.

Conforme definição da CGU-MTFC (BRASIL, 2015), a análise dos riscos assume adoção de ações sistemáticas que avalia e aprimora a gestão de integridade, com finalidade de prevenir a ocorrência de desvios e ações que comprometam os objetivos de uma organização.

É importante que o processo de identificação de riscos de fraude e corrupção, envolva as principais áreas que tem contato direto com agentes públicos, privados e políticos.

III - Código de Ética: conforme já citado e forçando o entendimento, conforme menciona o Referencial Básico de Governança do TCU (BRASIL, 2014):

Os padrões de comportamento exigido das pessoas vinculadas às organizações de setor público devem estar definidos em códigos de ética e conduta formalmente instituídos, claros e suficientemente detalhados, que deverão ser observados pelos membros da alta direção, gestores e colaboradores.

Assim, o código de ética é um mecanismo para criação de uma cultura voltada para os valores da empresa, delineando seu posicionamento em relação aos principais temas ligados à ética e à integridade. Através do código de ética que a empresa comunica aos seus colaboradores quais os requisitos e expectativas adotar.

IV - Implantação de Programa de Integridade: é fundamental que os instrumentos assegurem que o planejamento e a implementação sejam contínuos e adaptados. Cabe frisar que em nível de procedimentos individuais e políticas, as etapas para implementação do Programa de Integridade consistem em Planejar, Implementar, Avaliar, Adaptar e Controlar.

No entanto, é fundamental que a organização crie políticas internas com normas voltadas para a realidade vivenciada, respeitando as características de cada procedimento e função de cada colaborador. Crie regras de conduta que estejam em consonância com a legislação e motive ao seu cumprimento.

Desenvolver políticas específica e transparente acerca do recebimento e oferta de brindes, hospitalidade e presentes. E estabelecer regras de condutas para prevenção de conflitos de interesse, nepotismo, patrocínios e doações.

O monitoramento do Programa de Integridade visa seu aperfeiçoamento e aplicação de penalidades para averiguar se estão sendo efetivos as ações propostas no programa e possibilitar a identificação de pontos falhos que possam ensejar correções. Por mais que sejam tempestivas as medidas preventivas de combate a atos lesivos, não é possível eliminar completamente. Quando verificada a violação às normas, devem ser aplicadas as punições e ações corretivas como forma essencial para o sucesso do programa de integridade. E a punição deve ser

divulgada internamente e para terceiros com objetivo de esclarecer que a organização não tolera a desconformidade com as normas. As medidas disciplinares em caso de violação devem ser aplicadas não só a colaboradores, mas a alta direção, para que seja resguardada a credibilidade do Programa de Integridade.

A criação de um mecanismo como um canal de denúncia possibilita a organização detectar eventos irregulares (canal de denúncia), como falha na prestação de serviços, fraudes internas e externas, bem como possíveis descumprimentos aos princípios éticos e normas de condutas. Esse mecanismo possibilita a resolução antecipada de problemas que possam gerar impactos negativos nos objetivos e na imagem da organização.

As denúncias devem ser triadas a fim de atender aos requisitos da sua admissibilidade para apuração e investigação.

O tratamento das denúncias deve assegurar a confidencialidade e proteção do denunciante e propor que este tenha meios de acompanhar o andamento. Denúncias não apuradas não creditam confiabilidade e boa-fé. Não só para o denunciante, mas para colaboradores da própria organização.

A comunicação e treinamento sobre o programa de integridade é uma estratégia para promover uma cultura ética e desenvolver ações que possam debater os temas relacionados à integridade. Os treinamentos oportunizam vivenciar os cenários onde há situações de conflitos de interesse, nepotismos, corrupção, descumprimento das normas e direcionam para o cumprimento das normas e condutas almejadas pela organização. A capacitação de pessoas sobre os aspectos práticos relacionados à ética e à integridade tem como objetivo encaminhá-las para tomada de decisão e a aplicação do código de conduta/ético e desenvolver no colaborador a percepção de diagnosticar um problema e adotar as melhores medidas para resolvê-lo. Pode-se, no entanto, motivar os colaboradores no sentido de obterem promoção na carreira, ao cumprimento das normas e procedimentos adotados no Programa de Integridade e aos treinamentos voltados para melhorias desta prática.

Já a comunicação demonstra a importância de procedimentos éticos e ao acesso ao conteúdo das políticas e procedimentos. Bem como, apresenta de forma

prática a missão, visão e valores da empresa, de modo a garantir que o planejamento estratégico tenha seus objetivos alcançados.

Outro ponto importante é o registro e controle contábil: essa informação é utilizada para tomada de decisão e fornece uma visão verdadeira da posição patrimonial e desempenho da organização. Permite que investidores e credores analisem de forma técnica a confiabilidade das ações. Portanto, o registro contábil deve ser criteriosamente elaborado e refletir a confiabilidade das informações, considerando ser um mecanismo muito fraudado para ação de corrupção. Lamentavelmente, é notórios e publicamente relatados, que em casos de corrupção os registros contábeis são na maioria das vezes, fraudados para alocar recursos em notas fiscais falsas e fraudar prestações de serviços.

Portanto, é importante que os controles internos e registros contábeis demonstrem de forma transparente, oportunos e detalhados as despesas e receitas. E seja de responsabilidade de um profissional íntegro e capacitado que assegure monitorar os fatos e situações que envolvam qualquer risco à integridade. Os registros contábeis precisam ser elaborados de forma a não permitir que sejam rasurados, fraudados, substituídos e inadequados. Evitando qualquer artifício para ocultar, apagar ou encobrir adequação de recursos ilegais. É recomendado que os controles internos e registros fossem averiguados por auditores internos e auditores independentes.

V - Transparência da Pessoa Jurídica: promover a transparência e a ética na organização é um fator de responsabilidade sobre os exercícios praticados e atribuídos. Considerando que o acesso à informação é um mecanismo de consolidação nos regimes democráticos, cabe ressaltar que o direito de saber como os recursos são utilizados é uma prestação de contas à sociedade, independente da forma e tipo de empresa. As divulgações de informações devem ser reforçadas por medidas ativas em formato aberto e de claro entendimento. E promover a transparência às partes interessadas.

A Lei de Acesso à Informação criou mecanismos que qualquer pessoa, sem necessidade de apresentar motivo, receba informações públicas requeridas a órgão e entidades. Entre os princípios mais importantes da lei, está o de que a publicidade e a transparência das informações são regra, e o sigilo exceção.

### **3 IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE NO COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO – ESTUDO DE CASO.**

O Comitê Paralímpico Brasileiro, também identificado pela sigla CPB, foi fundado em 9 de fevereiro de 1995, na cidade do Rio de Janeiro – RJ. Atualmente tem sede e foro em Brasília-DF e filial em São Paulo – SP situado no Centro de Treinamento Paralímpico.

O CPB é uma Organização Civil de Interesse Público – OSCIP, com atuação em todo o território nacional e com personalidade jurídica, reconhecida pela Legislação Esportiva Brasileira com entidade matriz do Segmento Esportivo Paralímpico, no ordenamento do Subsistema Nacional do Desporto e possuindo patrimônio próprio.

O objetivo do CPB é representar, dirigir e coordenar na área de sua atuação, baseado no Regulamento Específico do Comitê Paralímpico Internacional (*International Paralympic Committee – IPC*) nas ações voltadas ao segmento esportivo paralímpico, respeitando as normas e regulamentos internacionais e pela legislação brasileira, zelando pelo fomento do esporte paralímpico no Brasil.

As atividades do CPB são desenvolvidas por meio da execução direta e descentralizadas de políticas, programas e projetos. Por ações de doações de recursos físico, humano e financeiro, ou prestação de serviços intermediários de apoio as outras organizações sem fins lucrativos e órgãos públicos que atuam em áreas fins.

Os recursos que o CPB recebe são oriundos da Lei 9.615/1998 (Lei Pelé) e Lei 10.264 (Lei Agnelo/Piva) que prevê a concessão de 37,04% de 2,7% da arrecadação bruta das apostas das Loterias Esportiva Federal. Além de patrocínios estaduais através de projetos intitulados “Time Rio” e “Time São Paulo”, patrocínios empresariais e convênios firmados com Governo Federal através do Ministério do Esporte.



Tabela 1 - Resumo da Receita 2015 - Comitê Paralímpico Brasileiro

| Resumo de Receita de 2015 |                      |        |                     |        |                     |       |                   |         |                       |         |                       |      |
|---------------------------|----------------------|--------|---------------------|--------|---------------------|-------|-------------------|---------|-----------------------|---------|-----------------------|------|
| Distribuição da Receita   |                      |        |                     |        |                     |       |                   |         |                       |         |                       |      |
| Identificação             | Geral                |        | Escolar             |        | Universitário       |       | Lei               |         | Outros recursos       |         | Total                 |      |
|                           | Valor                | %      | Valor               | %      | Valor               | %     | Valor             | %       | Valor                 | %       | Valor                 | %    |
| Receitas de Lei 10.264/10 | 36.431.358,82        | 85,00% | 4.286.042,20        | 10,00% | 2.143.020,36        | 5,00% | 0,00              | 0,00%   | 0,00                  | 0,00%   | 42.860.421,38         | 100% |
| Outras Receitas           | 0,00                 | 0,00%  | 0,00                | 0,00%  | 0,00                | 0,00% | 0,00              | 0,00%   | 130.536.522,83        | 100,00% | 130.536.522,83        | 100% |
| Receitas da Lei 9.615/98  | 0,00                 | 0,00%  | 0,00                | 0,00%  | 0,00                | 0,00% | 886.947,15        | 100,00% | 0,00                  | 0,00%   | 886.947,15            | 100% |
| <b>Total</b>              | <b>36.431.358,82</b> |        | <b>4.286.042,20</b> |        | <b>2.143.020,36</b> |       | <b>886.947,15</b> |         | <b>130.536.522,83</b> |         | <b>173.396.944,21</b> |      |

Fonte: Comitê Paralímpico Brasileiro (2015)

Em cumprimento aos objetivos gerais e específicos, o CPB tem levado o esporte de base, desenvolvimento e alto rendimento a um patamar jamais alcançado anteriormente pelo Brasil. Destacando-se num trabalho baseado na análise, no planejamento e na execução coordenada, implementadas a partir de um processo organizacional que orienta todas as ações, estruturas, recursos humanos e financeiro.

No ponto de vista gerencial financeiro, o CPB tem consolidado uma constante avaliação dos resultados em seus investimentos realizados em cada uma das 20 (vinte) modalidades, viabilizando projetos e programas voltados exclusivamente para o fomento do esporte paralímpico no Brasil.

Sendo o CPB uma entidade que rege e lidera o esporte paralímpico no país, tem como responsabilidade principal traçar as diretrizes e o planejamento estratégico, no sentido de convocar os melhores atletas para representar o país em eventos nacionais e internacionais.

Com base no Planejamento Estratégico (2013-2016), sua missão é:

Trabalhar em regime de total parceria com as áreas técnicas das Associações e Confederações Nacionais filiadas e vinculadas ao Comitê Paralímpico Brasileiro, valorizando a convergência de objetivos em prol do desenvolvimento de todo o segmento esportivo paralímpico brasileiro.

Como colabora efetiva do CPB, há mais de 5 (cinco) anos atuando como Analista Técnica, componho uma equipe que totaliza 213 funcionários, ressalto com muito orgulho, que o CPB tem obtido resultados expressivos no segmento do desporto paralímpico conquistando a faixa do primeiro lugar nos Jogos Parapan-

Americanos, trazendo para o Brasil 257 medalhas, sendo 109 de ouro, 74 de prata e 74 de bronze. Vários esforços, em todos os sentidos, têm sido aplicados com muita dedicação por todas as áreas e atletas. Nos Jogos Paralímpicos - Rio 2016, embora a meta estabelecida fosse o 5º lugar, o Brasil alcançou o 8º oitavo lugar no ranking mundial, totalizando 72 medalhas, sendo 14 de ouro, 29 de prata e 29 de bronze.

O interesse neste estudo de caso partiu da premissa que impulsiona a refletir sobre os requisitos necessários para a implantação de programa de integridade (*compliance*) no Comitê Paralímpico Brasileiro, visando à responsabilização de seus processos em conformidade com os parâmetros exigidos por lei. Bem como, para que a organização vivencie seus negócios de forma transparente, consolidado e alinhado aos seus objetivos estratégicos. Objetivando não só melhorias de controle interno, mas também a visibilidade sobre suas ações de interesse público.

A motivação por esse tema, parte do meu entendimento da necessidade de melhoria contínua sistemática das ações correlacionadas à aplicação dos controles internos, ao atendimento dos requisitos impostos por Lei e a aplicabilidade de um programa de integridade para o Comitê Paralímpico Brasileiro.

Esta preocupação particularmente baseia-se no fato de que não há atualmente no Comitê Paralímpico Brasileiro um programa de integridade que evidencie ações de *compliance* e que envolvam a responsabilização de todos na organização. Ou seja, não há um comprometimento visível, integrado e uniforme no atendimento das normas e indicadores que permitam o acompanhamento e controle da eficiência dos resultados obtidos de um modo geral.

### **3.1 Processo de avaliação de riscos e autoconhecimento.**

A liderança e comprometimento são a garantia de que a gestão do topo, ou seja, alta administração mantém em funcionamento os critérios estabelecidos dentro dos objetivos estratégicos. É importante que essas ações reflitam os resultados esperados dos processos atendendo fielmente os requisitos estatutários e regulamentares, mitigando os riscos.

Cabe ressaltar que este estudo não tem a pretensão de executar a consultoria em Governança, Risco e Controle, sendo isto um trabalho especificamente técnico e detalhado para o CPB. Como parâmetro para o objetivo

do estudo, levantar-se-á apenas alguns conceitos e ideias para a reflexão do assunto baseado no perfil da entidade.

Inicialmente, para definir risco, a norma ISO 9001:2015 estabelece que risco “como efeito da incerteza num resultado esperado”.

Para se determinar quais os riscos que uma organização corre, há que, primeiro, levantar quais são os resultados esperados. E a alta administração é responsável por assegurar o cumprimento dos resultados esperados.

Deve-se identificar, classificar, atuar sobre os riscos. Avaliar se as ações tiveram a eficácia esperada e as lições aprendidas para melhoria. Cabe reforçar que o conceito de eficácia é extensão em que atividades planejadas são realizadas e resultados planejados são atingidos.

Dentro dos processos do CPB, não se nota um trabalho efetivo da avaliação dos riscos no sentido de mitigá-los dentro de seus processos de um modo geral. Ou seja, ação de prevenção. Não consta Manuais de Procedimentos assegurando padrão de execução departamental e de orientação técnica para as relações executadas com as confederações. Essa flexibilidade nos procedimentos operacionais, principalmente na atividade meio, é um risco.

Embora os processos estejam alinhados em conformidade com os parâmetros estabelecidos pelo Planejamento Estratégico, não há um resguardo ou uma ação de contingência em caso de algo de errado acontecer, por exemplo: riscos no repasse dos recursos financeiros, nas necessidades não atendidas, das sanções sofridas por força de lei, uso da tecnologia ou até mesmo questões políticas, social, ambiental e tecnológica.

O planejamento e controle operacional devem ser trabalhados no sentido de reduzir a probabilidade de um risco se concretizar ou reduzir as consequências.

Uma organização deve determinar que riscos e oportunidades mereçam uma atuação e ser assertiva. Não se deve trabalhar para apagar incêndios, mas para preveni-los que isto ocorra.

No caso do CPB, sugere-se revisão dos processos, para identificar áreas de desempenho não conforme, que necessitam de melhoria e considerar as oportunidades que merecem aproveitamento. Deve-se ainda considerar as

potenciais mudanças incluídas informalmente em seu planejamento de curto e longo prazo, como: alteração no estatuto, mudança de gestão, local da sede, dentre outras questões que possam impactar significativamente nas ações da atividade meio e fim. As consequências da não conformidade pode gerar atrito na qualidade da prestação do serviço que é de interesse público, bem como, dentre outras, constranger aplicação dos recursos internos existentes e sujar a imagem da entidade.

### **3.2 Reconhecimento da Alta Administração da importância do Programa de Integridade.**

De acordo com a pesquisa realizada pela ICTS Protiviti (2016) – consultoria especializada em auditoria interna, sobre gestão de riscos e *compliance*, analisou o nível de maturidade e comprometimento das empresas e concluiu que somente 3% das empresas brasileiras adotam medidas que impulsionam ações de programa de *compliance*. Além disso, a pesquisa também apontou que 48% das 642 empresas analisadas, estão em extrema situação de risco de corrupção.

De fato, muitas organizações não tomaram posição correta de proteger os negócios, reputação e seus profissionais, porque a maioria avalia que não está condicionada aos regulamentos e muito menos sofrerá qualquer tipo de sanção, porque tem a certeza da impunidade.

A promulgação da Lei Anticorrupção fortaleceu o combate à cultura de que o “errado é certo” ou do “quem não chora não mama” e até mesmo que “pra tudo dar-se um jeitinho”. Ou seja, a cultura da impunidade de que “comigo ninguém pode”.

As sanções administrativas correlacionadas na Lei Anticorrupção podem ser aplicadas as organizações de todo o porte. E com a ampla divulgação sobre o tema mediante as investigações da operação da Polícia Federal, que inclusive tem executado um excelente papel, impulsionado profissionais, especialistas e gestores as instruções do decreto para a implantação de programa de integridade e de como o *compliance*, enfim poderá ser efetivo e presente nas organizações.

Alguns CEOs ainda tem a percepção de que medidas atribuídas sobre a Lei Anticorrupção não impactarão sobre seus processos, porque entendem

erroneamente de que suas instituições não se encaixam no perfil de empresas que efetuariam “atos lesivos a administração pública”. Mas enganam-se ao perceber que a Lei e o Decreto trazem medidas e ações que deverão ser obrigatoriamente atendidas porque qualquer empresa independente do porte. Ou seja, não é um atributo opcional. É uma medida da lei e deverá ser atendida por toda e qualquer instituição, seja ela pública ou privada. Cabe ressaltar simplesmente de que o fato da empresa ser obrigada a recolher e pagar impostos, já se encaixa aos parâmetros da Lei. Considerando que sonegar impostos causa dano a administração pública diretamente.

Mas infelizmente, na realidade a Lei Anticorrupção é resistida em ser atendida e entendida efetivamente pela maioria da alta administração no mundo corporativo. Em muitos casos, não há nem o interesse do conhecimento.

Como se não bastasse, atravessamos uma das maiores crises éticas da história do Brasil, como é o caso da Lava Jato, também são os casos diversos de corrupção envolvendo alto escalão tanto de governo como de grandes empresas de diversos setores.

Mesmo diante de tantos fatos e argumentos, a presença da Lei Anticorrupção ainda causa desconforto e resistência, tanto da parte empresarial quanto da bancada do governo. Isso porque se exige que o topo da administração seja exemplo de atitudes éticas e transparentes. Algo contraditório para alguns que ainda tentam dar um “jeitinho” para executarem suas ações corruptivas e lesivas – seja no âmbito público ou privado.

No entanto, o esforço de que a cultura organizacional esteja disposta a executarem suas atividades dentro dos moldes da lei, deve partir primeiramente e exclusivamente da alta administração. Portanto, a obrigatoriedade do comprometimento e envolvimento do topo no programa de integridade.

De fato, se o líder da empresa se comportar de forma que motive o envolvimento nas ações de *compliance*, mostrando para todos seus colaboradores que o programa de integridade faz parte da estratégia de evolução, é bem provável que a cultura organizacional influenciará de forma positiva nos resultados da empresa. É o líder, neste caso, a alta administração que impulsionará seus funcionários no dia a

dia a seguirem as normas, incentivando-os ao uso correto dos recursos disponíveis, bem como alinhando condutas não conforme com os princípios da organização.

Pesquisas apontam que o interesse pelo *compliance* tem aumentado no meio corporativo. Mas de acordo com a consultoria ICTS Protiviti, 71% ainda nem mapearam riscos à exposição à corrupção e nem mesmo adotam medidas de análise para relacionamento com terceiros (fornecedores e parceiros). E isso reflete a questão da falta de comprometimento, bem como entendimento da alta administração sobre o assunto.

No caso do CPB, numa pesquisa efetuada internamente em 15/07/2016 através de questionários enviados por e-mails, averigua-se que:

- Da alta administração composta por um Presidente e dois Vice-Presidentes questionados se eles entendem que a Lei Anticorrupção e Programas de Integridade são medidas importantes para o CPB, o Presidente respondeu que:

Sim, reconhecemos a importância de ter um programa de *compliance*. É extremamente importante para qualquer companhia, mais ainda para aquelas que, como o Comitê Paralímpico Brasileiro – CPB lidam com recursos públicos, ter programas que garantam a aderência de cada ação e pagamento não apenas à legislação vigente, mas também às melhores práticas de mercado no que tange a governança, ética e transparência.

Dando continuidade a pesquisa, questionado ao Presidente do CPB qual a percepção sobre a Lei Anticorrupção, e respondeu que:

Penso que era importante ter um dispositivo que versa sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Nos recentes casos amplamente divulgados pela mídia, como, por exemplo, em todos os desdobramentos da Operação Lava-Jato, tal lei ajuda a tipificar e nortear as apurações dos crimes cometidos pelas pessoas jurídicas em questão. No esporte, esta lei fez com que muitos patrocinadores privados tivessem mais cuidado na escolha de seus apoios a entidades esportivas que também recebem recursos públicos. Explica-se pelo fato de que cada dia mais, a sociedade exige transparência e ética, não apenas do setor público, mas do setor privado.

No entanto, é perceptível que a alta administração tanto tem conhecimento do que versa os parâmetros da lei, quanto da sua importante aplicabilidade.

Os Vice-Presidentes não responderam a pesquisa.

- Da Superintendência, ligada diretamente ao Vice-Presidente respondeu que:

A percepção sobre a Lei Anticorrupção de que é chegada o momento de saturação onde não é mais possível viver num país onde atos inaceitáveis de corrupção agrava a credibilidade.

E questionado sobre os mecanismos de programa de integridade, se alta administração tem ciência, respondeu que:

Estão sim participando de seminários e debates que envolve o assunto da Lei Anticorrupção e que visam implantar um amplo programa de integridade com regras que objetivem transparência do uso dos recursos administrados pelo CPB.

Finalizando com o questionamento se existe algum tipo de avaliação do desempenho dos seus dirigentes, respondeu que:

Não temos ainda implantado regras e nem decisões específicas sobre o *compliance* no CPB [...] mas que existe outro mecanismo que torna transparente a gestão dos recursos perante a sociedade.

Neste caso, o mecanismo que cita é a divulgação das receitas e despesas no site do CPB, exigido através de uma fiscalização pelo TCU e CGU ao cumprimento em 2004.

Cabe ressaltar que o organograma do CPB para alta administração é composto por um Presidente, dois Vice-Presidentes, um Superintendente Administrativo e Diretorias (Técnicas, Marketing e Comunicação). E que as decisões são tomadas juntamente com os Conselhos:

- Fiscal composto pelo Presidente do Conselho, dois conselheiros e um superintendente.
- Deliberativo composto pelo Presidente do Conselho, Presidente e Diretores do CPB, além dos Presidentes e membros das Confederações; e
- Atletas composto pelo Presidente do Conselho e conselheiros que são atletas paralímpicos.

Para melhor abrangência, a pesquisa foi estendida aos gestores de departamentos:

- Gerente de Recursos Humanos questionada sobre a capacitação em relação à promoção da ética, se era contínua, respondeu que: “não”. E se os valores e regras

de condutas definidos pela organização era de conhecimento de qual público, respondeu que: “somente de seus colaboradores e funcionários”.

Ou seja, não abrangendo prestadores de serviços.

Sobre os normativos relativos à ética e código de conduta sobre a publicação e acessibilidade das informações, respondeu que: “o Manual de Acolhida é entregue ao colaborador quando da sua admissão e é o único documento existente que trata da questão ética do CPB”.

O Manual de Acolhida a qual se refere é um livro que consta informações e orientações sobre o CPB e pouco ressalta sobre os valores e missão. Há apenas alguns parágrafos informando sobre relacionamento ético e de conduta. Além de que o Manual de Acolhida, atualmente entregue consta informações desatualizadas. Não há outro mecanismo de divulgação para reforçar o compromisso e a integridade. É uma falha já que é uma questão de reforça e envolve todos os que estão envolvidos nos resultados e imagem da organização.

- Gerente de Orçamento e Tecnologia da Informação: questionado se haveria algum mecanismo que identificasse casos suspeitos da má administração do orçamento, respondeu que: “Não. A execução orçamentária é vista apenas pelo foco financeiro, não tendo como fazer uma análise da questão processual”. E se os instrumentos à disposição do gestor são utilizados para tomada de decisão, respondeu que: “sim”. Questionado então se a alta administração conhece o funcionamento da gestão interna, sendo capaz de corrigir as vulnerabilidades, respondeu que: “não. Normalmente apenas é validada a forma de trabalho com o superior imediato”. E se no ponto de vista a implantação de Programa de Integridade é necessária, respondeu que: “é importante termos uma prática, seja de auditoria, controle interno ou *compliance*”.

E considerou que:

O *compliance* parece ser mais adequado visto que temos que conscientizar os funcionários a ser mais assertivo na política do CPB. E que a essência do Decreto deveria ser reproduzida dentro da entidade.

- Coordenadora Financeira questionada sobre sua percepção da Lei Anticorrupção, respondeu que considera “Necessária” [...] “... outras normas que tratam da moralidade e legalidade no trato da coisa pública, ganharam força, consolidando conceitos básicos de honestidade”. E ainda observou que “sua aplicação é subjetiva,



pois não foram citadas as organizações religiosas, os partidos políticos e as empresas individuais de responsabilidade limitada”. Segundo questionamento feito foi a respeito do Decreto 8.420/15, se consideraria necessária à implantação de um instrumento com os mesmos parâmetros do decreto. No entanto, respondeu que: “é importante à implementação de programa de integridade no CPB para diretrizes de controle interno observado as particularidades das normas e legislação aplicada”. Posteriormente questionada quais as atribuições considerariam importante para a Comissão de Controle Interno, respondeu que:

Aprimorar constantemente as ferramentas de controle de processos, de maneira que legalidade, transparência, ética e responsabilidade no trato da coisa pública, sejam mantidas como prioridades, até o alcance de um padrão de qualidade reconhecido.

Mediante a pesquisa realizada, conclui-se que o Programa de Integridade – *Compliance* é um assunto ainda a ser expandido e entendido. No geral, o CPB não tem uma percepção efetiva dos mecanismos de como o *compliance* poderá ser um instrumento que beneficie suas práticas. O entendimento do assunto ainda é muito superficial. Antes mesmo de que sejam atribuídas sanções severas sobre os regulamentos trazidos pela Lei e do Decreto, embora tenham um entendimento superficial, efetivamente não compreende como as ações poderão ser relacionadas aos atos lesivos a administração. É notório que deverá ocorrer treinamentos, palestras e seminários para trazer percepção, não só da alta administração, mas também dos seus gestores, sobre a obrigatoriedade de programas de integridade para seja uma realidade no CPB.

Cabe ressaltar que o CPB é efetivamente fiscalizado e controlado pelo Tribunal de Contas da União e Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (CGU) no que se refere à gestão dos seus recursos.

### **3.3 Selo Empresa Pró-Ética do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle.**

O selo “Empresa Pró-Ética” é uma iniciativa da CGU-MTFC e o Instituto Ethos que reconhecem as empresas que estão comprometidas com a integridade e com o combate à corrupção. É um mecanismo que promove a divulgação anual de empresas que se cadastram de forma voluntária e se comprometem a programarem medidas relacionadas com a transparência, a prevenção e o combate à corrupção.

O Pró-Ética tem como objetivo reconhecer as boas práticas relacionadas à integridade para promover ambiente corporativo mais íntegro. Visa conscientizar as empresas ao combate de práticas ilegais e antiéticas, bem como fomentar o setor privado a implantação de medidas e ações contra a corrupção.

De fato, é uma ação que envolve o mundo corporativo e reduz os riscos de ocorrências e fraudes relacionados à má conduta e antiéticas.

Qualquer instituição, privada ou pública, de qualquer porte e linha de atuação, pode se candidatar e integrar a lista anual de empresas que adotam medidas de integridade.

Segundo informações divulgadas no portal da CGU-MTFC (2016), a aplicação da Lei Anticorrupção tem gerado interesse e aumento significativo na busca por práticas de que visem enquadrar as ações que resguardem a integridade, credibilidade, transparência e prevenção aos riscos. As sanções previstas na Lei é o fator que mais assusta, pois de fato pode gerar um grande impacto nos negócios, considerando que a multa pode chegar a 20% sobre o faturamento bruto anual.

A busca pelo selo “Empresa Pró-Ética” aumentou 101% em relação a 2015, onde quase 20 entidades passaram a integrar a iniciativa e a fazer parte da divulgação de empresas éticas no portal CGU-MTFC. Em 2016, segundo o ministério, 195 empresas se inscreveram e somente 74 empresas cumpriram os requisitos de admissibilidade.

No Art. 17, Parágrafo único do Regulamento do Pró-Ética – Empresas contra a Corrupção (2016) versa que “a marca não confere à empresa quaisquer direitos, garantias ou privilégios, tampouco certifica a ética, a legalidade ou idoneidade da empresa listada e dos atos por ela praticados”. Ou seja, não é concedido nenhum tratamento diferenciado ou benefícios na relação da empresa com administração pública.

Mas de fato, o selo é um incentivo que visa o compromisso ético empresarial com práticas e medidas internas reforcem o combate à corrupção e reduzam a probabilidade de ocorrências de ilícitos e desvios de conduta. Além do que, o selo tem uma visibilidade que no mínimo garantirá celeridade entre os negócios firmados entre entes privados e públicos. E o mais importante, dará

transparência e prestação de contas as sociedades interessadas na atuação do porte empresarial.

No caso do CPB, há interesse tanto da alta administração, quanto do seu corpo técnico e gerencial da obtenção da marca “Empresas Pró-Ética”. Para a Diretora de Marketing do CPB, Ana Bacellar afirma que: “Isto reforçará para nós três atributos de nossa marca que são fundamentais: sermos vistos como uma empresa, séria, honesta e confiável”.

Segundo as informações obtidas através do e-Ouvidoria da CGU, em agosto de 2016 informou que “atualmente não existe OSCIP na lista do Pró-Ética”. E o CPB seria a primeira OSCIP a obter a selo da marca.

Conforme Art. 8º do Regulamento Pró-Ética (2016), para obtenção da marca é necessário cumprir com os seguintes requisitos:

I - Não constar no Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS, do Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP ou do Cadastro de Entidades Privadas sem Fins Lucrativos Impedidas – CEPIM;

II - Preencher o campo de resposta de todas as perguntas do questionário de avaliação e apresentar documentos comprobatórios;

III – Possuir Código de Ética ou documento equivalente;

IV – Submeter o questionário de avaliação no prazo estipulado;

V - Apresentar as certidões que comprovem a regularidade fiscal no âmbito federal e trabalhista, quais sejam: Certidão de Regularidade Fiscal emitida pela Receita Federal do Brasil e Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, Certificado de Regularidade de FGTS-CRF e Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas; e

VI – Comprovar ser signatária do Pacto Empresarial pela integridade e contra corrupção, promovido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Considerando as condições atuais do CPB, pode-se afirmar que a entidade não detém de todos os parâmetros para inicialmente se candidatar a obtenção do selo. Visto que alguns requisitos ainda precisam ser obtidos e questões precisam ser orientadas como a seguir:

I – Comprometimento da alta administração e o compromisso com ética devidamente declarada e publicada;

II – Políticas e Procedimentos claramente aceitos e seguidos por todos da entidade, assumindo o conhecimento e o entendimento do Código de Ética, que inclusive precisa ser atualizado e amplamente divulgado;

III – Comunicação e Treinamento no que se refere às práticas de integridade combatem a corrupção, fraudes, transparência e conduta;

IV – Canais de Denúncia/Ouvidoria e Remediação;

V – Análise de Riscos e Monitoramento; e

VI – Transparência e Responsabilidade no Financiamento Político e Social.

Diante disto, de fato o CPB necessita dimensionar as ações e parametrizar as práticas para em seguida, se inscrever para admissibilidade do selo.

É certo e notório que o CPB tem todas as condições técnicas e operacionais para formação de uma Comissão de Controle Interno, a qual promoverá as iniciativas para adequação dos processos referente às medidas de programa de integridade.

## **4 RESULTADOS DA PEQUISA.**

### **4.1 Comprometimento da Alta Administração.**

A Alta administração do CPB é formada por profissionais e pessoas de alta formação estratégica e de amplo conhecimento no meio em que atua. O CPB nos últimos anos teve um crescimento significativo, no que diz respeito às suas ações, responsabilidade, fomento ao desporto paralímpico, bem como ao seu compromisso e interesse ao crescimento do atleta de alto rendimento e ao atendimento a sociedade que possui algum tipo de deficiência. Isso de fato reflete a gestão e políticas adotadas pela alta direção para promover o desporto paralímpico no Brasil e no mundo. De fato, nos últimos anos, o CPB tem adquirido profissionais e parceiros que possibilitasse a obtenção de grandes resultados.

A alta administração que atualmente executa sua gestão demonstra através de suas atribuições, atitudes e condutas que o CPB está disposto em obter medidas e práticas que consolidem a sua imagem, responsabilidade a ações.

Para o ano de 2017 haverá uma nova eleição onde será eleito um novo corpo para alta administração. Considera-se e espera-se então, a partir de uma nova gestão assumir o compromisso e o comprometimento declarado e publicado com a ética através do atendimento aos mecanismos exigidos pela lei. Para fomentar, motivar e atribuir responsabilidades que de fato, prossiga com as ações necessárias para implantação de um programa de integridade – *compliance* no CPB.

### **4.2 Formação da Comissão de Controle Interno.**

Mediante a pesquisa interna, verifica-se que alguns anos atrás a questão do controle interno, programa de integridade e *compliance* haviam sido relatados e sugeridos para implantação. Mas que o assunto não foi efetivamente prosseguido por uma série de questões e principalmente por falta de designação de atribuições e segmentação de departamentos.

Por conta da pesquisa e do assunto de combate à corrupção, medidas de integridades e *compliance* está altamente divulgada e correlacionada no mundo empresarial, sugeriu-se a formação de uma Comissão de Controle Interno do CPB a qual inicialmente promoveria uma análise e levantamento de riscos, com análise

criteriosa e detalhista para iniciar as ações para obtenção de programa de integridades e obtenção de selos de qualidade. Bem como a elaboração de Manuais de Procedimentos Operacionais visando minimizar desvios de execução e padronizar as ações por responsabilidade de cada departamento e confederação.

Essa comissão não foi formalmente composta, devido ao envolvimento de toda instituição dos Jogos Paralímpicos Rio 2016.

Como já citado, para o ano de 2017 haverá eleição para composição da nova Diretoria Executiva. Espera-se partir daí a inclusão desta demanda na pauta como sendo uma prioridade para o CPB.

## CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender a importância da implementação do programa de integridade nas organizações. Partido da premissa, que a Lei Anticorrupção é um marco que poderá impulsionar o mundo corporativo no Brasil, a melhores práticas de condutas.

Considera-se que o *compliance* é um mecanismo que garante transparência e boas práticas. E que apoia as ações efetivas ao cumprimento das obrigações e preservação dos valores éticos.

A implantação de programa de integridade – *compliance* colabora para que a empresa fortaleça os mecanismos e instrumentos que assegurem a conformidade no desenvolvimento das atividades e que cumpram com a legislação, permanecendo e obedecendo a padrão ético e de conduta.

A consequência de um bom programa de integridade – *compliance* resulta na governança corporativa com a preservação dos bens da empresa, da imagem, da integridade e dos valores e princípios éticos.

O objetivo deste estudo é trazer a percepção e o entendimento do Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB) a respeito da implantação de programa de integridade – *compliance*, como melhoria de gestão e governança corporativa. O cumprimento deu-se a designação para o treinamento através de curso de sobre Lei Anticorrupção e *Compliance*, ministrado em São Paulo para alguns gestores para que houvesse envolvimento dos departamentos específicos para criação de uma Comissão de Controle Interno. Pode-se concluir que embora o assunto não seja nenhuma novidade aparente para corpo dirigente do CPB, não há uma percepção de todos os parâmetros e benefícios para implantação do programa.

Como já citado, entende-se que há necessidade de ampliar o entendimento e treinamentos e a formação de Comissão de Controle Interno faz-se necessária para dimensionar as ações visando a implementação de *compliance* no CPB.

Portanto, a implantação de programa de integridade – *compliance* no CPB é uma demanda pautada para os próximos anos, segundo demonstram seus dirigentes.



## REFERÊNCIAS

- MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. (Monografia) – Ética nas Organizações princípios éticos e prática encontrada – estudo de caso no BANCOOB. 2013, p. 27.
- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio Bandeira, Curso de Direito Administrativo, Ed. 28º, Malheiros Editores, São Paulo, 2011.
- BRASIL. **Decreto 8.109**, 17 de setembro de 2013. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Controladoria-Geral da União e remaneja cargos em comissão. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d8109.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d8109.htm)> Acessado em: 20 ago. 2016.
- BRASIL, **Decreto 8.420**, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei 12.846/2013. Brasília, 18 de março de 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm)>. Acesso em: 27 abr. 2016.
- BRASIL. **Lei 10.683**, de 28 de maio de 2003. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2003/L10.683.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.683.htm)> Acessado em: 20 ago. 2016.
- BRASIL, **Lei 12.846**, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília, 01 de agosto de 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acessado em: 27 abr. 2016.
- CADE, Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Disponível em: <[http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf)> Acessado em: 13 jul. 2016
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ESTADÃO. Conteúdo de Álvaro Campos e Fernanda Guimarães. A tarde.com.br. **Economia & Negócios**. Jul.2016. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/economia/noticias/1787459-acordos-de-leniencia-vaio-contra-lei-anticorrupcao-avalia-jurista>> Acessado em: 21 jul. 2016.
- FILGUEIRAS, F. **A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social**. OPINIÃO PÚBLICA, Campinas, vol. 15, nº 2, Novembro, 2009, p.387
- FREY, Klaus – Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à

prática a análise de políticas públicas no Brasil. São Paulo, 2000, p. 229. Disponível em: < <http://www.ufpa.br/epdir/images/docs/paper21.pdf> > Acessado em: 12 jul./2016.

GIL, Antônio de Loureiro; ARIMA, Carlos Hideo; NAKAMURA, Wilson Toshio. **Gestão**: controle interno, risco e auditoria. São Paulo, 2013. p. 103-107.

JUSBRASIL. **Conceito de “Pedaladas Fiscais**

<<http://mercadopopular.jusbrasil.com.br/artigos/241550408/o-que-e-pedalada-fiscal-um-manual-para-nao-economistas>>) Acesso em: 30 maio 2016.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 12. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

MICHAELIS, Dicionário. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>> Acessado em: 07 jun. 2016.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. (Monografia) – Ética nas Organizações princípios éticos e prática encontrada – estudo de caso no BANCOOB. 2013, p. 27.

PADILHA, Fabiano. **Gestão**: um estudo de caso em uma empresa de serviços um estudo de caso em uma empresa de serviços (pós-graduação). Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul. Ijuí. 2011, Ijuí, p. 28

RFI. Economia. **Brasil tem apenas uma empresa entre as 20 mais transparente dos emergentes**. Artigo periódico *on-line*. Disponível em: <<http://br.rfi.fr/economia/20160720-brasil-tem-apenas-uma-empresa-entre-20-mais-transparentes-dos-paises-emergentes> > Acessado em: 21 jul. 2016

SANTOS, Renato; GUEVARA, Arnoldo; AMORIM, Maria. **Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução**. R.Adm., São Paulo, v.48, n.1, jan./fev./mar. 2013. p. 56

UNIÃO, Controladoria Geral. Disponível em: < <http://www.cgu.gov.br/> >. Acessado em: 04 abr. 2016

XAVIER, Christiano Pires Guerra. **Programas de Compliance anticorrupção no contexto da Lei 12.846/2013: elementos e estudo de caso**. Dissertação (mestrado). Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2015. p. 18.

## APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa

Ao Presidente do Comitê Paralímpico Brasileiro  
Sr. Andrew Parsons

Estou finalizando uma Pós-Graduação em Gestão Estratégica para Resultados, no UniCeub, custeado parcialmente pelo Comitê Paralímpico Brasileiro.

E o tema que estou explorando é: "**Requisitos para Implementação de Programa de Integridade – Compliance no Comitê Paralímpico Brasileiro**".

O questionário abaixo é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso. E suas respostas são muito importantes para essa fase exploratória do estudo.

Por favor, responda as questões abaixo e envia-me por e-mail ( [rejane.lima@cpb.org.br](mailto:rejane.lima@cpb.org.br) ).

### QUESTIONÁRIO:

- 1) A alta administração do CPB reconhece a importância de se ter um Programa de Integridade? Explique.

Resposta:

- 2) Qual sua percepção sobre a Lei Anticorrupção nº 12.846/2013?

Resposta:

- 3) A alta administração do CPB está ciente de que vulnerabilidade de tais áreas podem comprometer a integridade institucional?

(  )sim      (  )não

Desde já, agradeço por sua colaboração!

### BREVE DESCRIÇÃO SOBRE PROGRAMA DE INTEGRIDADE:

*De acordo com o Art. 41 do Decreto 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção 12.846/2013, versa que as organizações deverão providenciar a existência de **Programa de Integridade**, que é um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra administração pública nacional ou estrangeira.*

## APÊNDICE B – Questionário da Pesquisa

Ao Vice-Presidente do Comitê Paralímpico Brasileiro  
Sr. Mizael Conrado

Estou finalizando uma Pós-Graduação em Gestão Estratégica para Resultados, no UniCeub, custeado parcialmente pelo Comitê Paralímpico Brasileiro.

E o tema que estou explorando é: "**Requisitos para Implementação de Programa de Integridade – Compliance no Comitê Paralímpico Brasileiro**".

O questionário abaixo é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso. E suas respostas são muito importantes para essa fase exploratória do estudo.

Por favor, responda as questões abaixo e envia-me por e-mail ( [rejane.lima@cpb.org.br](mailto:rejane.lima@cpb.org.br) ).

### QUESTIONÁRIO:

1) Qual sua percepção sobre a Lei Anticorrupção nº 12.846/2013?

Resposta:

2) A alta administração do CPB está ciente dos mecanismos de Programa de Integridade e tem interesse de implementá-los efetivamente?

Resposta:

3) Existe algum tipo de avaliação do desempenho dos dirigentes durante sua gestão? Explique.

Resposta:

4) A organização adotou medidas relacionadas à melhoria de instrumentos de integridade, transparência e acesso à informação, com vistas a facilitar o acesso a elas (tanto para público interno quanto externo)? Explique.

Resposta:

Desde já, agradeço por sua colaboração!

### BREVE DESCRIÇÃO SOBRE PROGRAMA DE INTEGRIDADE:

*De acordo com o Art. 41 do Decreto 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção 12.846/2013, versa que as organizações deverão providenciar a existência de **Programa de Integridade**, que é um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra administração pública nacional ou estrangeira.*

## APÊNDICE C – Questionário da Pesquisa

Ao Vice-Presidente do Comitê Paralímpico Brasileiro  
Sr. Ivaldo Brandão

Estou finalizando uma Pós-Graduação em Gestão Estratégica para Resultados, no UniCeub, custeado parcialmente pelo Comitê Paralímpico Brasileiro.

E o tema que estou explorando é: "**Requisitos para Implementação de Programa de Integridade – Compliance no Comitê Paralímpico Brasileiro**".

O questionário abaixo é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso. E suas respostas são muito importantes para essa fase exploratória do estudo.

Por favor, responda as questões abaixo e envia-me por e-mail ( [rejane.lima@cpb.org.br](mailto:rejane.lima@cpb.org.br) ).

### QUESTIONÁRIO:

- 1) A alta administração do CPB reconhece a importância de se ter um Programa de Integridade? Explique.

Resposta:

- 2) Qual sua percepção sobre a Lei Anticorrupção nº 12.846/2013?

Resposta:

- 3) A alta administração do CPB está ciente de que vulnerabilidades de tais áreas podem comprometer a integridade institucional?

(  )sim      (  )não

Desde já, agradeço por sua colaboração!

### BREVE DESCRIÇÃO SOBRE PROGRAMA DE INTEGRIDADE:

*De acordo com o Art. 41 do Decreto 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção 12.846/2013, versa que as organizações deverão providenciar a existência de **Programa de Integridade**, que é um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra administração pública nacional ou estrangeira.*

## APÊNDICE D – Questionário da Pesquisa

Ao Superintendente Administrativo do Comitê Paralímpico Brasileiro  
Sr. Carlos Vieira

Estou finalizando uma Pós-Graduação em Gestão Estratégica para Resultados, no UniCeub, custeado parcialmente pelo Comitê Paralímpico Brasileiro.

E o tema que estou explorando é: "**Requisitos para Implementação de Programa de Integridade – Compliance no Comitê Paralímpico Brasileiro**".

O questionário abaixo é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso. E suas respostas são muito importantes para essa fase exploratória do estudo.

Por favor, responda as questões abaixo e envia-me por e-mail ( [rejane.lima@cpb.org.br](mailto:rejane.lima@cpb.org.br) ).

### QUESTIONÁRIO:

- 1) Qual sua percepção sobre a Lei Anticorrupção nº 12.846/2013?

Resposta:

- 2) A alta administração do CPB está ciente dos mecanismos de Programa de Integridade e tem interesse de implementá-los efetivamente?

Resposta:

- 3) Existe algum tipo de avaliação do desempenho dos dirigentes durante sua gestão? Explique.

Resposta:

- 4) A organização adotou medidas relacionadas à melhoria de instrumentos de integridade, transparência e acesso à informação, com vistas a facilitar o acesso a elas (tanto para público interno quanto externo)? Explique.

Resposta:

Desde já, agradeço por sua colaboração!

### BREVE DESCRIÇÃO SOBRE PROGRAMA DE INTEGRIDADE:

*De acordo com o Art. 41 do Decreto 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção 12.846/2013, versa que as organizações deverão providenciar a existência de **Programa de Integridade**, que é um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra administração pública nacional ou estrangeira.*

## APÊNDICE E – Questionário da Pesquisa

A Gerente de Recursos Humanos do Comitê Paralímpico Brasileiro  
Sra. Maria Teresa F C Macedo

Estou finalizando uma Pós-Graduação em Gestão Estratégica para Resultados, no UniCeub, custeado parcialmente pelo Comitê Paralímpico Brasileiro.

E o tema que estou explorando é: **“Requisitos para Implementação de Programa de Integridade – Compliance no Comitê Paralímpico Brasileiro”**.

O questionário abaixo é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso. E suas respostas são muito importantes para essa fase exploratória do estudo.

Por favor, responda as questões abaixo e envia-me por e-mail ( [rejane.lima@cpb.org.br](mailto:rejane.lima@cpb.org.br) ).

### QUESTIONÁRIO:

- 1) A capacitação contínua relacionada à promoção da ética e integridade é realizada pela organização? ( )sim ( )não  
Em caso positivo, o que abordam os treinamentos?  
( )somente teoria  
( )somente prática  
( )teoria e prática  
( )outros aspectos. Quais?
  
- 2) Os valores e/ou regras de conduta definidos pela organização são de conhecimento do público? Marque com X.  
( )de seus colaboradores/funcionários  
( )de seus prestadores de serviços  
( )de seus consultores  
( )de seus dirigentes  
( )outros. Especificar:
  
- 3) O normativos e/ou documentos relativos à ética e/ou ao código de ética/conduta estão publicados em local de fácil acesso no portal eletrônico do CPB?  
Resposta:

Desde já, agradeço por sua colaboração!

### BREVE DESCRIÇÃO SOBRE PROGRAMA DE INTEGRIDADE:

*De acordo com o Art. 41 do Decreto 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção 12.846/2013, versa que as organizações deverão providenciar a existência de **Programa de Integridade**, que é um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra administração pública nacional ou estrangeira.*

## APÊNDICE F – Questionário da Pesquisa

A Coordenadora Financeira do Comitê Paralímpico Brasileiro  
Sra. Jane Bento

Estou finalizando uma Pós-Graduação em Gestão Estratégica para Resultados, no UniCeub, custeado parcialmente pelo Comitê Paralímpico Brasileiro.

E o tema que estou explorando é: "**Requisitos para Implementação de Programa de Integridade – Compliance no Comitê Paralímpico Brasileiro**".

O questionário abaixo é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso. E suas respostas são muito importantes para essa fase exploratória do estudo.

Por favor, responda as questões abaixo e envia-me por e-mail ( [rejane.lima@cpb.org.br](mailto:rejane.lima@cpb.org.br) ).

### QUESTIONÁRIO:

- 1) Qual sua percepção sobre a Lei Anticorrupção nº 12.846/2013?

Resposta:

- 2) Como definiria a implementação de Programa de Integridade (*compliance*) no CPB? No seu ponto de vista, há necessidade de que se formule um instrumento que conduza os procedimentos éticos e de conduta, nos mesmos parâmetros do Decreto 8.420/2015?

Resposta:

- 3) Em sua opinião, quais seriam as atribuições da Comissão de Controle Interno para o CPB?

Resposta:

Desde já, agradeço por sua colaboração!

### BREVE DESCRIÇÃO SOBRE PROGRAMA DE INTEGRIDADE:

*De acordo com o Art. 41 do Decreto 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção 12.846/2013, versa que as organizações deverão providenciar a existência de **Programa de Integridade**, que é um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra administração pública nacional ou estrangeira.*



## APÊNDICE G – Questionário da Pesquisa

Ao Gerente de Orçamento e T.I do Comitê Paralímpico Brasileiro  
Sra. Adriano Freitas

Estou finalizando uma Pós-Graduação em Gestão Estratégica para Resultados, no UniCeub, custeado parcialmente pelo Comitê Paralímpico Brasileiro.

E o tema que estou explorando é: "**Requisitos para Implementação de Programa de Integridade – Compliance no Comitê Paralímpico Brasileiro**".

O questionário abaixo é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso. E suas respostas são muito importantes para essa fase exploratória do estudo.

Por favor, responda as questões abaixo e envia-me por e-mail ( [rejane.lima@cpb.org.br](mailto:rejane.lima@cpb.org.br) ).

### QUESTIONÁRIO:

- 1) Existem mecanismos de controle que facilitem a identificação e análise dos casos suspeitos de má administração dos recursos a partir da execução do orçamento?  
Explique.  
Resposta:
  
- 2) Os instrumentos à disposição do gestor são utilizados de forma a fornecer informações úteis à tomada de decisão?  
(  )sim      (  )não
  
- 3) A alta administração conhece o funcionamento da gestão interna, sendo capaz de corrigir as vulnerabilidades?  
Resposta:
  
- 4) Existem estratégias para divulgar ostensivamente os valores e padrões de conduta adotada pela organização?  
(  )sim      (  )não
  
- 5) Como definiria a implementação de Programa de Integridade (*compliance*) no CPB? No seu ponto de vista, há necessidade de que se formule um instrumento que conduza os procedimentos éticos e de conduta, nos mesmos parâmetros do Decreto 8.420/2015?  
Resposta:

Desde já, agradeço por sua colaboração!

### BREVE DESCRIÇÃO SOBRE PROGRAMA DE INTEGRIDADE:

*De acordo com o Art. 41 do Decreto 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção 12.846/2013, versa que as organizações deverão providenciar a existência de **Programa de Integridade**, que é um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra administração pública nacional ou estrangeira.*

## APÊNDICE H – Questionário da Pesquisa

A Diretora de Marketing do Comitê Paralímpico Brasileiro  
Sra. Ana Bacellar

Estou finalizando uma Pós-Graduação em Gestão Estratégica para Resultados, no UniCeub, custeado parcialmente pelo Comitê Paralímpico Brasileiro.

E o tema que estou explorando é: "**Requisitos para Implementação de Programa de Integridade – Compliance no Comitê Paralímpico Brasileiro**".

O questionário abaixo é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso. E suas respostas são muito importantes para essa fase exploratória do estudo.

Por favor, responda as questões abaixo e envia-me por e-mail ( [rejane.lima@cpb.org.br](mailto:rejane.lima@cpb.org.br) ).

### QUESTIONÁRIO:

1) A alta administração do CPB está ciente de que vulnerabilidade de tais áreas pode comprometer a integridade institucional?  
(  )sim      (  )não

2) O Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle, tem um programa chamado **Pró-Ética** que é a conjugação de esforços entre os setores público e privado para promover no país um ambiente corporativo mais íntegro, ético e transparente. A iniciativa consiste em fomentar a adoção voluntária de medidas de integridade pelas empresas, por meio do reconhecimento público daquelas que, independente do porte e do ramo de atuação, mostram-se verdadeiramente comprometidas com a prevenção e o combate à corrupção e outros tipos de fraudes.

Segundo informações da CGU **não existe no Brasil nenhuma OSCIP que tem este selo**. O CPB seria o primeiro no Brasil.

- Fonte: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>

Você considera viável e interessante o Selo Pró-Ética para o CPB?

Considera que com o Selo Pró-Ética obteríamos maiores chances de firmar acordos e patrocínios?

Desde já, agradeço por sua colaboração!

### BREVE DESCRIÇÃO SOBRE PROGRAMA DE INTEGRIDADE:

*De acordo com o Art. 41 do Decreto 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção 12.846/2013, versa que as organizações deverão providenciar a existência de **Programa de Integridade**, que é um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra administração pública nacional ou estrangeira.*