

# GUIA DE INTEGRIDADE

## PARA INSTITUIÇÕES PRIVADAS

### VOL. II - AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE



Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais  
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA

CONTROLADORIA-GERAL  
DO ESTADO



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.



Plano Mineiro de Promoção da Integridade

## REALIZAÇÃO:

- Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
- Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

## ELABORAÇÃO:

### CGE-MG

João Marcos Nogueira Pereira

Tatiane de Jesus Silva

Thomaz Anderson Barbosa da Silva

# SUMÁRIO

## APRESENTAÇÃO

I	<b>Introdução</b>	<b>06</b>
II	<b>Programas de Integridade na Lei Anticorrupção</b>	<b>08</b>
III	<b>Por que adotar um programa de integridade?</b>	<b>11</b>
IV	<b>Parâmetros de um Programa de Integridade conforme as diretrizes da Lei Anticorrupção</b>	<b>13</b>
	1. Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa	14
	2. Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos	17
	3. Padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados	19
	4. Treinamentos periódicos sobre o programa de integridade	22
	5. Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade	24
	6. Registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica	26
	7. Controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica	28
	8. 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	31

# SUMÁRIO

9. Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento	34
10. Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé	36
11. Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade	38
12. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados	40
13. Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados	42
14. Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidade nas pessoas jurídicas envolvidas	44
15. 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 nº 12.846/2013	47
16. Transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos	49

<b>V</b>	<b>Microempresas e empresas de pequeno porte</b>	<b>51</b>
<b>VI</b>	<b>Como se dá a avaliação dos Programas de Integridade na Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais?</b>	<b>53</b>
<b>VII</b>	<b>Lista de verificação da conformidade do Programa de Integridade em relação à Lei Anticorrupção</b>	<b>59</b>
	<b>Referências</b>	<b>62</b>

# APRESENTAÇÃO

Esta cartilha tem por objetivo orientar empresas quanto à forma de apresentação e conteúdo de um Programa de Integridade de acordo com a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção.

Visando contribuir para o fortalecimento e a disseminação da cultura de integridade nas instituições privadas, a cartilha busca trazer uma clareza no entendimento do que é um programa de integridade, na forma como a lei estabeleceu.



Dessa forma, apresentamos os aspectos que devem nortear as

instituições a trabalharem para a construção de um programa de integridade efetivo com orientações quanto às ações, informações, documentos, estruturas, entre outros, que podem ser trabalhados pela empresa.

Vale ressaltar que as informações trazidas nesta cartilha não têm caráter normativo ou vinculante, trata-se de uma contribuição para um melhor entendimento de como um programa de integridade é tratado na Lei Anticorrupção e normas regulamentadoras.




## I. INTRODUÇÃO



A Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, instituiu a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos, cometidos em seu interesse ou benefício, contra a administração pública nacional e estrangeira.

A Lei traz um aspecto pedagógico e preventivo ao atribuir importância significativa para as medidas anticorrupção que devem ser adotadas ou aperfeiçoadas por uma empresa como atenuante da penalidade estabelecida num eventual processo de responsabilização.





O conjunto dessas medidas é conhecido como Programa de Integridade que visa, principalmente à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira, conforme previsto na Lei nº 12.846/2013.




## **II. PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NA LEI ANTICORRUPÇÃO**






Programa de integridade, como definiu o Decreto Federal nº 8.420/2015 e o Decreto Estadual nº 46.782/2015, que regulamentaram a Lei Anticorrupção, consiste:

*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 o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (Art. 39, Decreto nº 46.782/2015).*



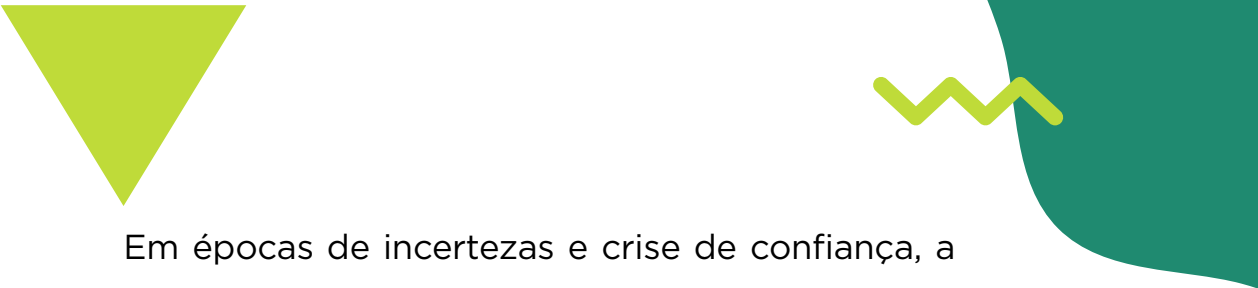
O Programa de Integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades da instituição, a qual por sua vez, deve garantir o seu constante aprimoramento e as devidas atualizações, visando garantir sua efetividade, conforme Parágrafo Único do Art. 39 do Decreto Estadual nº 46.782/2015:

*Parágrafo único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando a garantir sua efetividade.*






### **III. POR QUE ADOTAR UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE?**



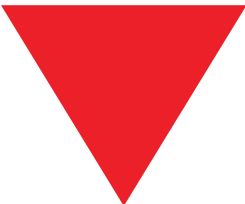
Em épocas de incertezas e crise de confiança, a credibilidade de uma empresa é um ativo a ser valorizado. Trabalhar um programa de integridade não é somente se adequar às normas, mas também, construir uma cultura na instituição com valores almejados, como: ética, transparência, honestidade, o que impacta positivamente nos negócios e tem efeitos contínuos.




Quando trabalhados dentro da norma, o programa de integridade, conforme o Decreto Estadual nº 46.782/2015, torna-se causa especial que deve ser considerada como atenuante no cálculo da sanção administrativa de multa, num eventual processo de responsabilização, inclusive quanto à sobreposição dessa especialidade a qualquer outra circunstância atenuante, para fins de cálculo da sanção.





## **IV. PARÂMETROS DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE CONFORME AS DIRETRIZES DA LEI ANTICORRUPÇÃO**




O Programa de Integridade, de acordo com a norma, deve ser estruturado a partir de 16 parâmetros. Considerando que cada parâmetro tem um aspecto geral, o que pode trazer uma certa dificuldade para seu entendimento, apresentamos algumas orientações e boas práticas, de forma a auxiliar no processo de construção do programa.



## **1 Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa**




**Orientações:** apoio permanente e o compromisso com a criação de uma cultura ética e de integridade na empresa é a base de um programa efetivo. A alta administração representada por seus administradores, sejam eles seus sócios, acionistas, administradores, proprietários, donos, chefes ou gerentes, deve adotar comprometimento que condiz com sua atuação e sua postura em relação aos seus colaboradores, ao mercado e à Administração Pública. A direção deve disseminar a cul-



tura de integridade, atuar e participar ativamente na execução das medidas estabelecidas e tornar público o seu compromisso com o tema.

**Boas práticas:** disponibilizar e participar de cursos, palestras, debates e exposições sobre ética e integridade, bem como fomentar a participação de funcionários em tais atividades; difundir a cultura de integridade por meio de e-mails, redes sociais, cartazes, entre outros, informando os colaboradores sobre a importância e necessidade das medidas de integridade; difundir posturas éticas e íntegras de funcionários; promover e incentivar debates sobre comportamentos éticos e íntegros, inclusive por meio de estudos de casos; e promover a conscientização de que a corrupção é prejudicial a todos e deve ser combatida.

**Evidências:** estatuto, contrato social, regimento interno, políticas que apresente de forma clara sobre quem são os responsáveis pela tomada das principais decisões, incluídos os conselhos ou similares, se houver. Mecanismos que assegurem a participação e o acompanhamento da alta admi-





nistração nos órgãos colegiados e/ou instâncias que tratam de temas correlatos à ética e integridade, de forma a demonstrar o inequívoco apoio à construção de uma cultura organizacional baseada na probidade e transparência dos atos e fatos da gestão. Atas de reuniões formais ou documentos equivalentes que comprovem a participação dos membros da alta administração nesses órgãos colegiados. Divulgação da estrutura organizacional (internamente), através de ferramenta ou instrumento de divulgação interna, ou cópia de tela da Intranet que comprove a divulgação ou qualquer outra forma. Divulgação externa, através da indicação da página eletrônica que a informação é disponibilizada ou através da apresentação de relatórios de sustentabilidade ou outro instrumento utilizado para conferir transparência. Atestados, reconhecimentos e certificações de instituições nacionais e organismos internacionais reconhecendo boas práticas no campo da ética, integridade e compliance. Documento formal da direção, preferencialmente escrito em conjunto com o departamento de RH, elegendo os critérios de integridade e ética para seleção e recruta-



mento dos ocupantes dos principais cargos da PJ, inclusive os da alta administração. Mensagens via correio eletrônico, cartazes de divulgação, mensagens assinadas pela direção, fôlderes e outros materiais correlatos, comprovando a promoção da conscientização dentro da empresa sobre os malefícios da corrupção e a importância de combatê-la. Documentos formais que demonstrem a aprovação, divulgação e comunicação das normas e políticas. Exemplos: regulamentos internos que aprovam o Programa de Integridade ou suas políticas, atas de reuniões, mensagens eletrônicas e outros congêneres.

## **2 Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos**

**Orientações:** a empresa deve reconhecer e promover valores, comportamentos e princípios de condutas necessários à integridade, tanto para



colaboradores quanto para a direção. Os valores, comportamentos e princípios de condutas devem constar de um código de ética. Este deve contribuir para a construção da cultura de trabalho e negócios dentro da empresa e deve ser fonte de consultas para colaboradores e para a direção na tomada de decisão que envolva questões relativas à integridade da empresa.



**Boas práticas:** elaborar código de ética com valores, comportamentos e princípios de condutas aplicáveis a todos os funcionários e à direção, incluindo regras de relacionamento com o setor público; divulgar o Código de Ética, em meio físico e eletrônico, mídias sociais com mensagens sobre os padrões de conduta e os procedimentos que devem ser observados; atualizar o código de ética e os procedimentos que devem ser adotados de acordo com os novos negócios celebrados e com certa periodicidade.

**Evidências:** código de ética e/ou de conduta e demais normativos e políticas complementares, se existirem; material de divulgação, links de pági-



nas eletrônicas, cartazes etc. Caso existam no código de ética, destacar os dispositivos e/ou conduta alinhados com a legislação anticorrupção brasileira, contendo vedações expressas à prática de corrupção e outros atos lesivos à administração pública. Documento formal de nomeação ou designação do comitê, comissão de ética ou equivalente e atas de reunião regulares realizadas pela mesma. Documentos aprovados pela alta direção da empresa, em que sejam detalhadas as políticas e procedimentos específicos, como normativos e políticas complementares ao código de ética e/ou conduta, material de divulgação, links de páginas eletrônicas, cartazes etc.

### **3 Padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados**

**Orientações:** acompanhar com frequência as operações com seus fornecedores, prestadores



de serviços e demais terceiros e fazer acompanhamento periódico das operações consideradas mais sensíveis, principalmente aquelas que dizem respeito ao relacionamento com o Poder Público; realizar encontros e treinamentos sobre os padrões de conduta esperados, ética e demais temas coligados com a participação da alta cúpula da organização, estimulando que o terceiro se comprometa com o ambiente de integridade a ser construído.



**Boas práticas:** elaborar código de ética com valores, comportamentos e princípios de condutas aplicáveis a todos os colaboradores e à direção, incluindo regras de relacionamento com o setor público; divulgar o Código de Ética, por meio da afixação de cartazes, placas, sinais, mensagens sobre os padrões de conduta e os procedimentos que devem ser observados; atualizar o código de ética; e atualizar os procedimentos que devem ser adotados de acordo com os novos negócios celebrados.



**Evidências:** código de ética ou de conduta em que haja previsão expressa de sua aplicação para terceiros, além de demais normativos e políticas complementares, se existirem; material de divulgação, links de páginas eletrônicas, cartazes etc. Proibição expressa, no código, de prática de corrupção e outros atos lesivos à Administração Pública por parte de terceiros, mencionando a possibilidade de aplicação de sanções para aqueles que cometerem violações éticas/legais, indicando os acessos aos canais de denúncias disponíveis. A comprovação poderá ser feita com a apresentação do Código, links de acesso aos canais, imagens capturadas da tela do computador, e-mails a terceiros com informações sobre o código, termos de recebimento etc. Política de Integridade específica para atuação de terceiros, incluindo mecanismos de monitoramento e acompanhamento da atuação de fornecedores e agentes intermediários (Due diligence). Pode ser comprovado através de cópias do Termo de ciência e responsabilidade assinado e/ou de contratos em que existam cláusulas obrigando terceiros a seguirem os padrões éticos da PJ.




Também anexar documento que comprove que terceiros declarem expressamente estarem cientes da existência do código de ética e/ou padrão de conduta (Termo de Ciência e Responsabilidade). Divulgação do código por meio de canais de comunicação, incluindo o site da organização e outros meios que se fizerem necessários. Pode ser feita através da citação de links de acesso aos diversos canais de comunicação.

## **4 Treinamentos periódicos sobre o programa de integridade**

**Orientações:** o treinamento é um dos pontos mais importantes para o funcionamento efetivo das medidas de integridade. A direção e os colaboradores devem participar de treinamentos sobre assuntos relacionados às medidas e/ou ao programa de integridade, principalmente sobre o conteúdo do código de ética, os valores que orientam a cultura ética e os principais riscos relativos às atividades das empresas.



**Boas práticas:** promover, periodicamente, treinamentos internos sobre integridade; promover a participação da direção e funcionários em cursos, presenciais ou a distância, oferecidos por instituições públicas ou privadas, sobre ética e integridade, licitações e contratos com a Administração Pública, políticas anticorrupção, dentre outros; e divulgar a cultura de integridade da empresa em reuniões, encontros e eventos.



**Evidências:** plano ou política de treinamento, bem como listas de presenças, materiais de estudos, links de acesso à plataforma de treinamentos on-line, planilhas ou outros instrumentos de controle de frequência e participação. Tal comprovação deve incluir a participação de membros da alta direção e/ou dos conselhos nos treinamentos. Avaliação de aprendizado nos treinamentos (testes, simulados etc.), e comprovação da periodicidade e reciclagem de conteúdo dos treinamentos e capacitações.



**5**



## **Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade**

**Orientações:** a organização deve se preocupar em identificar possíveis vulnerabilidades e ameaças nas suas operações diárias através do mapeamento de riscos.



**Boas práticas:** definir uma política de gestão de riscos; mapear os processos da organização de modo a conhecer as operações e transações mais sensíveis; monitorar áreas e pessoas mais expostas, principalmente com relação à ocorrência de fraudes e corrupção; incluir no planejamento e na estratégia geral da empresa a Gestão de Riscos.


**Evidências:** documentos formais (manuais, guias, normativos, regras, procedimentos etc.), que comprovem uma política corporativa de gestão de riscos com diretrizes, princípios, objetivos e responsabilização, principalmente relacionados a fraudes e corrupção. Comunicação eletrônica, memorandos, comunicados, mensagens assina-





das etc., que comprovem o envolvimento ativo da alta direção com a institucionalização da gestão de riscos. Formalização de processos de avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos identificáveis, contemplando as principais áreas que têm contato direto com agentes públicos responsáveis por contratações, licenças, alvarás, permissões etc. Apresentação de matriz de riscos, laudos e relatórios produzidos pela empresa ou por terceiros contratados para essa finalidade. Realização de mapeamento periódico de riscos das áreas mais sensíveis a fraudes e corrupção, indicando os processos e procedimentos mais vulneráveis. Exemplos de documentos a serem apresentados: mapa de constatação, relatórios de acompanhamento e controle dos riscos e congêneres. Uso de sistema/medidas de avaliação de riscos, incluindo estimativa da probabilidade de ocorrência dos mesmos e das consequências da materialização desses riscos sobre os objetivos organizacionais e do planejamento estratégico. Apresentação da Matriz de Riscos, estatísticas e relatórios que comprovem e indiquem a correlação com os objetivos da empresa e






seu Planejamento Estratégico. Capacitação regular do corpo funcional para lidar com riscos inerentes e potenciais, com documentos de lista de presença, materiais de estudos, testes aplicados, links de acesso à plataforma de treinamentos online, planilhas ou outros instrumentos de controle de frequência e participação, vídeos, relatórios de avaliação etc.


## **6 Registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica**

**Orientações:** todas as empresas, com exceção do empresário individual a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), precisam registrar contabilmente suas operações. Vendas, compras, empréstimos, rendimentos e prejuízos são fatos que afetam o patrimônio de uma instituição e, por isso, devem ser registrados.


**Boas práticas:** implementar sistema de registro contábil; preservar os livros, registros e os docu-





mentos que comprovem o recolhimento de tributos e contribuições devidas no período exigido pela legislação; contratar auditorias externas, quando necessário; identificar situações e movimentações atípicas de transações ou mudanças nos padrões de receita e de despesa.




**Evidências:** registros formais que comprovem organização da documentação contábil e fiscal, fluxogramas, políticas e regimentos para realização dos registros, telas de sistemas, relatórios de auditoria, comunicações internas sobre o tema etc. Relatórios contábeis como livro-caixa, planilhas eletrônicas, notificações de órgãos públicos, procedimentos etc. Apresentação de documentos contábeis formais devidamente validados pelo profissional contábil e pela alta direção. Comprovantes de recolhimento de tributos e contribuições devidas, assim como suas obrigações acessórias, no período exigido pela legislação. Comprovação de manutenção de profissional contábil devidamente habilitado e registrado junto ao CRC (terceirizado ou não).







## 7 Controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica









**Orientações:** controles internos são procedimentos que verificam se as transações, compras, vendas, controle de estoque, pagamentos, entre outros, estão sendo feitos de forma correta e de acordo com as instruções da direção. O controle interno também tem a função de apontar e corrigir eventuais erros e falhas, além de atuar de forma preventiva, diminuindo a possibilidade de ocorrência de fraudes e irregularidades.

**Boas práticas:** definir, sempre que possível, as atribuições dos funcionários; confrontar receitas e despesas com os registros contábeis realizados, confirmando o registro das transações; estabelecer regras sobre a necessidade de aprovação e autorização específica sobre pagamentos de alto valor, alto risco ou relacionados com o setor público; definir regras claras para a aprovação de relatórios e documentos contábeis; realizar auditorias.




**Evidências:** controles específicos para os lançamentos mais sensíveis (aqueles mais frequentemente utilizados para encobrir ilícitos e irregularidades), inclusive com a revisão dos mesmos, visando identificar red flags de fraude ou corrupção, além do registro desses lançamentos com maior nível de detalhes ou com a indicação de documentos separados que os justifiquem ou os expliquem. Pode ser apresentada através de documentos formais, como políticas e regimentos internos que tratam da realização dos registros contábeis e financeiros; fluxogramas, telas de sistemas, relatórios de auditoria, comunicações internas sobre o tema etc. Fluxos de processos dos registros contábeis; regras que estabelecem segregação de funções e verificação do cumprimento do objeto de contrato para realização de pagamento. Pode ser feita através da apresentação de documentos contábeis formais devidamente validados pelo profissional contábil e pela alta direção, fluxogramas, telas de sistemas, relatórios de auditoria, comunicações internas sobre o tema etc. Regras sobre necessidade de aprovação e autorização específica sobre pagamentos de alto valor, alto







risco ou relacionados com o setor público, com a identificação dos responsáveis pelas autorizações e liberações de fluxos financeiros para realização de pagamentos. Pode ser comprovada através da apresentação de cópia de relatório de acompanhamento específico dos valores transacionados pela instituição durante um determinado período; outros documentos formais contábeis e de registros financeiros. Segregação de funções com identificação clara das atribuições de cada colaborador dos setores envolvidos e a definição de níveis de alçada de aprovação de valores, tanto de receitas quanto de despesas, através de documentos formais tais como políticas e regimentos internos, organograma, listas de atribuições e responsabilidades de funcionários que lidam diariamente com o fluxo de caixa da empresa e outros. Realização de testes anuais de controles internos sobre os relatórios financeiros por auditores internos e por auditoria independente, se houver. Pode ser através de apresentação de relatório de controle interno, auditoria, teste de confirmação e confrontação de dados, relatórios contábeis e financeiros como livro-caixa, planilhas eletrônicas etc.





-  **8** 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

**Orientações:** relações comerciais com a administração pública exigem a observância de princípios e regras específicos. Caso essas regras e princípios sejam violados, a empresa pode sofrer sanções. Para evitar que ocorram irregularidades, é importante que a empresa estabeleça regras sobre o contato de seus colaboradores e diretores com agentes públicos. Tais como a participação em licitações, o oferecimento de brindes e presentes a agentes públicos, e a contratação de atuais e ex-agentes públicos. Essas regras podem ser incluídas no Código de Ética e devem ser amplamente difundidas na empresa.





**Boas práticas:** orientar os funcionários e a direção sobre normativos que disciplinam as contratações públicas, mecanismos de prevenção e de enfrentamento à corrupção; responsabilização da pessoa jurídica pela prática de atos ilícitos contra a administração pública (Lei nº 12.846/2013); rever, antes de participar de qualquer processo licitatório, os procedimentos inerentes à respectiva modalidade licitatória, com foco nas condutas vedadas; incluir no Código de Ética regras referentes à participação em licitação e contratação e relacionamento com a Administração Pública. Oferecer treinamentos e cursos sobre compras públicas ou políticas anticorrupção aos funcionários que atuarem especificamente nos processos licitatórios; estabelecer que as interações com o setor público e a atuação em procedimentos licitatórios sejam feitas por no mínimo dois ou mais representantes da empresa. Dispor de estruturas colegiadas (a exemplo de comitês de alçadas) de supervisão, autorização e/ou revisão dos processos empreendidos em uma concorrência pública e durante a execução dos contratos.








**Evidências:** políticas e/ou procedimentos direcionados à prevenção de fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios e execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros. Instâncias (colegiadas ou não) responsáveis pela supervisão, controle e monitoramento dos procedimentos e decisões tomadas nas participações em licitações públicas e execuções de contratos públicos. Atas de reunião com as decisões e os procedimentos tomados nos processos licitatórios com comprovação da conformidade com a legislação vigente e outros documentos oficiais pertinentes. Documentação que comprove os procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e a tempestiva remediação dos danos gerados. Exemplos de medidas de remediação incluem a suspensão ou rescisão de contratos com terceiros envolvidos, processo de reparação de danos e comunicação às autoridades competentes sobre as irregularidades detectadas. Diretrizes e regras que disciplinem o oferecimento de brindes, viagens ou quaisquer outras vantagens pessoais a agentes públicos envolvidos nos



processos de contratações públicas. Mensagens eletrônicas, atas de reunião, comunicados, mensagens, entre outros, que comprove a participação efetiva da direção da empresa nos procedimentos licitatórios, atuando na supervisão e revisão ao longo de todo o processo, incluindo a execução e fiscalização do contrato. Manuais, regras, guias, relatórios e outros congêneres que comprovem a existência de regras específicas para inibir eventuais práticas de superfaturamento, sobrepreço, criação de empresas fictícias, uso de documentos falsos, acerto prévio de preços, dentre outras práticas ilícitas nas concorrências públicas.





## **9 Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento**

**Orientações:** à área ou pessoa responsável pela aplicação e acompanhamento do programa de integridade deve ser disponibilizada estrutura (recursos financeiros, humanos, material, logísticos, de comunicação treinamento etc.) para poder atuar

com autonomia e independência, desfrutando de autoridade de fato para acompanhar qualquer setor/área da companhia que demande fiscalização.

**Boas práticas:** criar setor e/ou designar responsável pela área de integridade que planeje, acompanhe a execução e monitore as ações de integridade implementadas, avaliando o resultado da implantação das medidas no dia a dia da organização.

**Evidências:** documento interno que indique a existência da instância, departamento ou responsável pela aplicação, gerenciamento, monitoramento e fiscalização do programa de integridade, com recursos financeiros alocados e as suas atribuições. Atas de reunião da diretoria ou conselho (similar), se houver, indicando a criação da instância e/ou designando o responsável por estas atividades. Organograma e documentos formais que comprovem a existência da estrutura (responsável pelo programa de integridade) a fim de verificar a quem o responsável se reporta, com comunicação periódica. Comprovação do nível de autonomia de decisão com atribuições expressamente previstas



em documento formal (instância, departamento ou responsável), garantidas pela independência e autoridade através de declaração e/ou documento formal ou equivalente determinando claramente as atribuições e competências.

## 10 **Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé**

**Orientações:** a empresa precisa contar com canais de denúncia que sejam amplamente divulgados e conhecidos por todos aqueles que, de alguma forma, interajam com a organização, tendo seu direito de sigilo assegurado.

**Boas práticas:** é imprescindível que ocorra ampla divulgação da ferramenta e das regras de conduta para que se possa garantir o acesso das pessoas a fim de que possam contribuir com a organização no enfrentamento das questões mais sensíveis; o estabelecimento de um colegiado e/

ou comitê com representação das áreas envolvidas também contribui para criar um ambiente de fortalecimento da integridade.





**Evidências:** política e regras de recebimento e apuração de denúncias internas e externas, relatórios com históricos de denúncias, estatísticas, formulários e outros documentos formais pertinentes que comprovem o acompanhamento dos canais. Os canais de denúncia formalizados devem ter estrutura e regras claras de funcionamento, garantindo o sigilo, proteção ao denunciante de boa-fé (protegendo-o de retaliação) e permitindo o recebimento de denúncias anônimas, inclusive em outros idiomas (caso a empresa atue no exterior, com subsidiárias ou filiais). Disponibilização e comunicação de diferentes acessos aos canais para a realização de denúncias, de forma a contemplar diferentes públicos podendo incluir telefone, internet, correio eletrônico, formulários físicos (papel) etc. Estabelecimento de fluxos e/ou procedimentos claros de encaminhamento das denúncias e posterior apuração e acompanhamento reservado por parte do denunciante.





## **11** Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade

**Orientações:** estabelecer medidas disciplinares significa prever as penalidades e os procedimentos para a punição de funcionários que violem as regras e normas da organização, independentemente da posição ou cargo ocupado. As penalidades devem ser definidas de forma proporcional à irregularidade cometida, de forma a garantir que as medidas de integridade sejam respeitadas e que violações não sejam toleradas.


**Boas práticas:** inserir as medidas e procedimentos disciplinares no Código de Ética; orientar os funcionários sobre as penalidades e os procedimentos disciplinares, e disseminar o tema em treinamentos; formalizar os procedimentos de apuração de irregularidades e aplicação de penalidades; informar aos funcionários, no momento da contratação, sobre as condutas éticas da empresa e quais violações são passíveis de punições; incluir cláusula de ciência das condutas éticas da empresa nos contratos de trabalho dos funcionários.




**Evidências:** documento formal que estabeleça e indique rol de medidas disciplinares aplicáveis aos que infringirem regras de conduta da empresa. Exemplos: Manual de Conduta, Código de Ética, entre outros que comprovem a política disciplinar. Contrato de trabalho e/ou Termos de Ciência, que comprove o estabelecimento de cláusula específica nos contratos de trabalho dos colaboradores de ciência das condutas éticas e de integridade da empresa. Plano ou medidas de comunicação e divulgação das medidas disciplinares a todo o corpo funcional e também aos representantes externos da empresa que agem em nome dessa. Documento formal que discipline a garantia dada pela empresa aos colaboradores; mensagens, memorandos, cartas, correio eletrônico, declarações assinadas pela direção validando o compromisso assumido, por parte da direção, de que todos os colaboradores e terceiros estão sujeitos a sanções e punição, independentemente da posição e cargo ocupado na organização. Documentação da metodologia para a condução e registro de investigações de violações de normas de integridade e conduta com base em protocolos de inves-



tigação formalmente definidos pela organização. Caso já tenha havido ocorrências, relatório formal do histórico dessas ocorrências e investigações, cópia de depoimentos dos envolvidos e demais documentos produzidos durante o processo. Relatórios de acompanhamento e monitoramento, estatísticas e outros documentos que se fizerem necessários, da implementação das sanções aplicadas de forma tempestiva e coerente. Análise periódica das principais tendências e causas das sanções aplicadas, de modo a subsidiar estudos para eventuais alterações em políticas, procedimentos, treinamentos ou controles.



## **12** Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados




**Orientações:** desenvolver procedimentos que assegurem a interrupção imediata de irregularidades e infrações e que permitam a reparação dos danos causados de forma rápida e direta, evitando a ocorrência futura de situações análogas.






**Boas práticas:** garantir que mais de um representante da empresa supervisione as operações ou atividades relevantes, como aquelas que envolvam grandes valores ou que estejam relacionadas com o setor público; investigar situações ou comportamentos inadequados; registrar todas as irregularidades constatadas e a forma de reparação dos danos; interromper as irregularidades logo que elas forem detectadas.

**Evidências:** política e/ou regras formais que contenham as indicações dos mecanismos de pronta interrupção de irregularidades e reparação de danos. Existência da estrutura de apoio e suporte para a realização de investigações internas, como organograma, fluxograma de investigação dos casos relatados e apresentação de matriz de responsabilidade por apuração. Documentos formais e oficiais que comprovem efetiva colaboração da empresa com as autoridades públicas responsáveis pelas investigações; cópia de documentos tais como ofícios, protocolos, correspondências, memorandos, atas de reunião, relatórios etc. Comunicação tempestiva de irregularidades





e infrações detectadas aos agentes responsáveis pela adoção de medidas corretivas na empresa, comprovada através de cópias de correio eletrônico, memorandos, mensagens datadas e outros meios de comunicação.





## **13** Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados

**Orientações:** é essencial que a empresa monitore e acompanhe de perto a atuação de terceiros que representam ou intermediam contatos ou negócios em seu nome, de forma a assegurar que sua reputação e imagem estejam sendo preservadas.

**Boas práticas:** a empresa poderá usar o “direito de auditar”, inserido em contrato de fornecimento, prestação de serviços etc. e outras ferramentas disponíveis para verificar o cumprimento, por parte dos terceiros, de regras de compliance e integridade. Estabelecer procedimento de “due



diligence” quando da contratação de terceiros, assim como durante a vigência do contrato.




**Evidências:** política com princípios, diretrizes e normas de supervisão e monitoramento de terceiros, incluídos mecanismos de verificação para os terceiros estabelecendo rotinas para manter a integridade da empresa na relação com os agentes públicos, incluindo regras sobre o oferecimento de brindes, viagens e outros benefícios diretos e indiretos. Existência de cláusula específica, nos contratos com terceiros (fornecedores, prepostos, distribuidores, representantes etc.), assegurando o “direito de auditar”, incluindo cópia dos contratos com destaque para as cláusulas que informem a possibilidade de terceiros sofrerem inspeção, diligência e/ou auditoria. Relatórios de acompanhamento e monitoramento de terceiros, contratos, termos de ciência etc., comprovando a verificação periódica se o terceiro está atuando de forma condizente com o acordado em contrato, se não adota comportamentos contrários aos valores da empresa, antiéticos ou de grande risco à reputação. Documento (cartilha física ou eletrô-

nica) destinado aos fornecedores contendo, dentre outras informações e orientações relevantes, as normas éticas que regem a conduta dos agentes da empresa, as penalidades cabíveis em caso de violação de normas éticas e os canais de relacionamento com a contratante, inclusive canais de denúncia. Relatórios de acompanhamento e monitoramento de terceiros, cópia de contratos, termos de ciência, check list etc. que comprovem a realização de “due diligence” nas contratações para avaliação da conformidade contratual e atuação ética de terceiros.


## **14** Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidade nas pessoas jurídicas envolvidas

**Orientações:** a empresa precisa dispor de políticas e regras claras para análise de aquisições, fusões, incorporações e reestruturações societárias que atendam princípios éticos e comandos








de integridade e compliance para identificar vulnerabilidades das pessoas jurídicas envolvidas.

**Boas práticas:** realização de processos de “due diligence” na análise de fusões, aquisições, incorporações e outras modalidades de associação e parceria são essenciais para elevar a garantia de integridade nas operações da empresa; conhecer o histórico e atuação de potenciais sócios e parceiros pode evitar prejuízos financeiros, de imagem e reputação, comprometendo a sobrevivência econômica da nova organização a médio e longo prazo.





**Evidências:** relatórios, contratos societários e documentos formais de investigação acerca das transações e transferências patrimoniais, que comprovem a existência de “due diligence” nas fusões, aquisições e demais operações societárias, com indicação do histórico de eventuais registros de atos de corrupção. Documentos com as políticas e normas formais, fluxogramas, formulários, relatórios de consultorias contratadas, telas de sistema etc., comprovando o estabelecimento







de normas definindo rotinas, fluxos e responsabilidades pelas verificações necessárias para as hipóteses de operações societárias. Inclusão, nas normas sobre o tema, de definições sobre a quem cabe a decisão de prosseguir ou não com a operação societária quando são encontrados problemas, quais os critérios para essa decisão e quais as medidas a serem adotadas para remediar as irregularidades eventualmente descobertas. Exemplos de documentação: relatórios e/ou pareceres da assessoria jurídica ou equivalente, apresentação dos fluxos de tomada de decisões e cópia de documentos formais correlatos. Documentos formais com a nova estrutura organizacional da empresa e das adaptações das medidas de integridade realizadas visando a adequação da nova realidade da empresa.





**▶ 15** 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 nº 12.846/2013


**Orientações:** o monitoramento do programa é a base para o fomento da cultura de integridade na empresa, que deve buscar desenvolver mecanismos de acompanhamento contínuo das atividades/operações mais vulneráveis e expostas a fraudes e corrupção.

**Boas práticas:** a empresa deve definir os responsáveis pela implementação e monitoramento das políticas do programa de integridade; criar procedimentos, fluxos e rotinas de acompanhamento das fases de implementação; estruturar indicadores de comprovação da efetividade do programa, estabelecer periodicidade de apuração dos indicadores etc.





**Evidências:** documento formal, mecanismos e ferramentas de controle e monitoramento do programa de integridade (documentos expedidos, relatórios, imagens capturadas de telas de computador etc). Ferramenta/mecanismos que evidenciem a existência de rotina de comunicação e divulgação, como mensagens via correio eletrônico, cartazes de divulgação, mensagens assinadas pela direção, pôsteres e outros materiais correlatos. Ferramenta que evidencie a existência de métricas e indicadores de monitoramento e aplicabilidade das políticas de integridade, tais como: sistemas, painéis visuais ou dashboard, análises estatísticas, gráficos e/ou planilhas eletrônicas que permitam o acompanhamento dos dados coletados.







## 16 **Transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos**

**Orientações:** transparência não se limita a apresentar os recibos de doações eleitorais realizadas. A empresa deve deixar clara a sua posição quanto à doação eleitoral. As doações a candidatos e partidos políticos devem ser divulgadas. A empresa que não realiza doações também deve divulgar essa informação.

**Boas práticas:** a empresa pode estabelecer regras claras para dar transparência e publicidade a qualquer relacionamento e interação com o Setor Público, principalmente por meios eletrônicos, di-

*\* O 16º parâmetro não tem mais aplicação em razão da decisão proferida pelo STF na Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4.650 - DF, que proibiu a prática de doações para candidatos e partidos políticos por pessoas jurídicas. A manutenção do parâmetro se deve ao fato de que algumas investigações ainda envolvem fatos ocorridos antes da citada vedação, incluindo a efetivação de doações a campanhas eleitorais (quando ainda eram permitidas).*




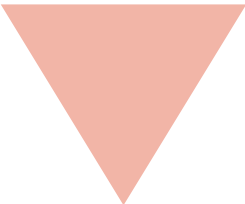


vulgando, por exemplo, a participação em licitações públicas. Estabelecer, no código de conduta, tópico referente a doações de pessoas físicas a candidatos e/ou partidos políticos. Sugere-se que os sócios e gestores firmem o compromisso de que essas doações não podem e nem devem afetar as relações comerciais da empresa.

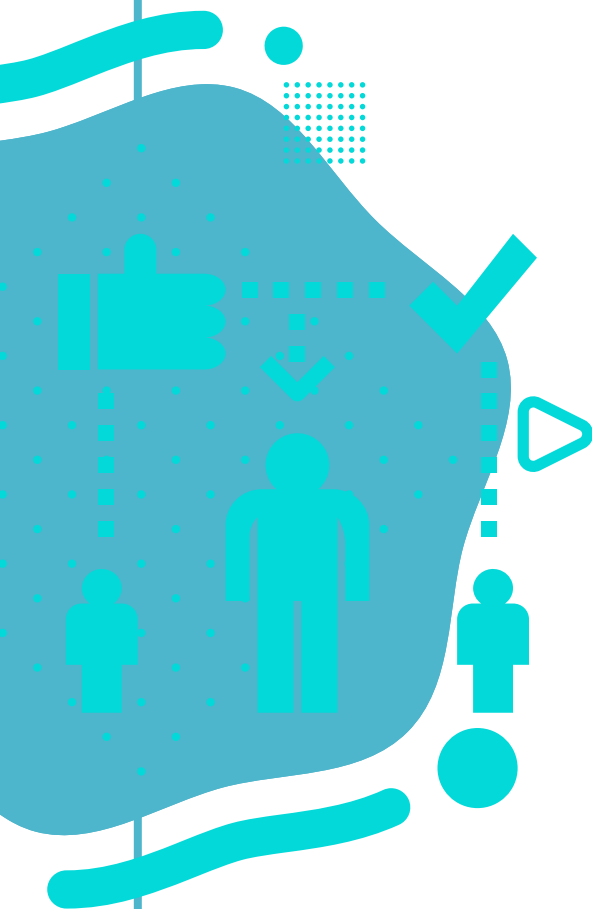





## **V. MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**



No caso das microempresas e empresas de pequeno porte, os parâmetros 3, 5, 9, 10, 13, 14 e 15 não serão aplicáveis. O fato da pessoa jurídica ser qualificada como microempresa ou empresa de pequeno porte traz tratamento diferenciado para avaliação de medidas de integridade aplicadas ou até mesmo para eventuais programas instituídos de maneira formal. A implementação poderá ser efetivada por meio de medidas de integridade mais simples, que demonstrem o comprometimento com a ética e a integridade nas operações e nos negócios da empresa.



## **VI. COMO SE DÁ A AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NA CONTROLADORIA- GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS?**



Para avaliar os programas de integridade, no âmbito da Lei Anticorrupção, a Controladoria-Geral do Estado desenvolveu metodologia, que possibilitasse, também, o seu aprimoramento, a fim de assegurar a adequação e a efetividade das práticas de integridade da empresa, prevenindo a ocorrência de novos ilícitos e estimulando a criação de uma cultura de integridade na condução de seus negócios.

Foram desenvolvidas ferramentas, a partir dos 16 parâmetros e dos dispositivos das normas que tratam de programas de integridade. A seguir vamos falar um pouco sobre essas ferramentas.

**A)** Formulário de Relatório de Perfil: rol de perguntas cujas respostas trarão informações gerais da empresa avaliada, com o objetivo de entender como a instituição está organizada e estruturada. A responsabilidade pelo completo e fidedigno preenchimento das informações é da empresa;

**B)** Lista de documentos: rol de documentos que devem ser encaminhados pela empresa para a CGE-MG. A responsabilidade pelo envio fidedigno de toda a documentação e de todas as informações necessárias para comprovação e correta avaliação do programa de integridade é da empresa;

**C)** Planilha de cálculo: ferramenta desenvolvida a partir dos 16 parâmetros, contendo critérios e evidências a serem consideradas na avaliação. O preenchimento da planilha é realizado por analistas da CGE-MG a partir das informações contidas no Formulário de Relatório de Perfil e dos documentos juntados pela empresa ao órgão.

Visando facilitar e tornar mais didática a avaliação, assim como a formulação e o aprimoramento de um programa de integridade, para cada parâmetro estabelecido na Lei Anticorrupção, a CGE-MG desenvolveu uma lista de critérios específicos que indicarão a aderência plena ou parcial do programa de integridade àquele parâmetro ou


não. Critérios podem ser definidos como exigências (políticas, normas, procedimentos formais ou ações realizadas) que, quando associados a outros critérios, indicarão o cumprimento de determinado parâmetro.

Além disso, para que a avaliação de um programa de integridade seja realizada de forma bem objetiva, faz-se necessária a comprovação do atendimento desses critérios por meio de evidências. Evidências são caracterizadas como documentos formais e comprovações (incluindo informações disponibilizadas na página eletrônica da Pessoa Jurídica avaliada) capazes de comprovarem, de forma clara, o cumprimento de determinado critério.

### Resumindo:








Cada parâmetro é constituído por um grupo de critérios que, por sua vez, são comprovados através das evidências.

A Planilha de Cálculo, ferramenta desenvolvida pela CGE-MG para a avaliação dos programas de integridade, traz todos os parâmetros determinados pela Lei Anticorrupção, com seus respectivos critérios e as possíveis evidências que serão consideradas na avaliação.

A partir da apresentação das informações inseridas no Formulário de Relatório de Perfil e das documentações e informações disponibilizadas pelas empresas, os analistas designados para a avaliação do programa de integridade atribuirão uma nota para cada um dos critérios, inserindo-a nesta ferramenta. A avaliação de cada critério será definida pelo grau de aderência do programa de integridade àquele critério, a partir de uma escala com três níveis: 0 (indicando ausência de aderência ao critério); 0,5 (indicando aderência parcial ao critério); 1,0 (indicando aderência plena ao critério). A ferramenta, por


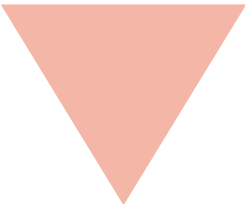


sua vez, calculará automaticamente a pontuação obtida em cada um dos parâmetros, permitindo, ao final do processo, o cálculo de um índice que definirá a robustez e a aderência daquele programa aos parâmetros definidos na Lei Anticorrupção.

As informações são consolidadas num relatório que indicará os principais pontos e recomendações para aprimoramento do programa de integridade, além de informar, qual o percentual de redução a ser aplicado no cálculo da multa.



## **VII. LISTA DE VERIFICAÇÃO DA CONFORMIDADE DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE EM RELAÇÃO À LEI ANTICORRUPÇÃO**





Visando a promoção e o fortalecimento de uma cultura de integridade e o aprimoramento das ações e dos programas de integridade junto à iniciativa privada, disponibilizamos uma lista de verificação da conformidade do programa de integridade em relação à Lei Anticorrupção, desenvolvida a partir dos dezesseis critérios especificados nesta cartilha.

A lista de verificação pode ser utilizada por qualquer organização que queira verificar quais os pontos podem ser desenvolvidos ou aprimorados em seu programa de integridade.

Para acessar a lista de verificação, entre neste link:

<http://pmpi.mg.gov.br/projetos-e-acoes-item/item/5-avaliacao-de-programas-de-integridade-pela-cge-mg-no-am>





### Atenção:

Os resultados alcançados com o autopreenchimento desta lista de verificação devem ser lidos como referências orientadoras da adesão do programa de integridade da organização aos parâmetros da Lei Anticorrupção e não representam os mesmos resultados que seriam alcançados numa eventual avaliação de um programa de integridade por um órgão público em um determinado caso concreto.

# REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Federal nº 12.846, de 1º 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, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: 2013.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: 2015.

CGE - Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. **Guia de integridade para instituições privadas**. Brasília, MG: CGE, 2019. Disponível em: <https://www.pmpi.mg.gov.br/materiais-instrucionais/category/tag?tagid=17> Acesso em outubro de 2020.

CGU - Controladoria-Geral da União. **Programa de Integridade - Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf> Acesso em outubro de 2020.

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

CGU - Controladoria-Geral da União. **Relatório de Avaliação da Integridade em Empresas Estatais nº 201503925; CGU, Brasília, 2015**. Empresa: Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A - Eletronorte;

CGU - Controladoria-Geral da União. **Portaria Conjunta CGU/SMPE nº 2.279**, de 09 de setembro de 2015 do Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União e o Ministro de Estado Chefe da Secretaria da Micro e Pequena Empresa. Dispõe sobre avaliação de programas de integridade de microempresa e empresa de pequeno porte. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=10/09/2015&jornal=1&pagina=2&totalArquivos=80>

MINAS GERAIS. **Decreto nº 46.782, de 23 de junho de 2015**. Dispõe sobre o processo Administrativo de Responsabilização, previsto na Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, no âmbito da Administração pública do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG: 2015.





Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais  
**PELO FUTURO DA INDÚSTRIA**

CONTROLADORIA-GERAL  
DO ESTADO



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.



Plano Mineiro de Promoção da Integridade