

idp

v. 5 n. X

156

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WORKING PAPER

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

Marcus Paulo Santiago Teles Cunha

www.idp.edu.br

AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE PELA CONTROLADORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL

Marcus Paulo Santiago Teles Cunha ¹

¹ Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP – Brasil. E-mail: Marcus@santiagoac.adv.br. ORCID: 0009-0009-8246-3634.

IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Débora Dossiatti

Apoio Técnico

Igor Silva

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. Introdução • • • • •	7
2. Referencial Teórico • • • • •	8
3. Metodologia • • • • •	10
3.1 Coleta e Análise de Dados • • • • •	11
3.2 Forma de Apuração • • • • •	13
3.3 Tipo de Pesquisa • • • • •	14
3.4 Amostra, Coleta de Dados e Contribuição • • • • •	14
4. Comparativos • • • • •	15
4.1 Alta direção e compromisso com a ética • • • • •	16
4.1.1 Participação ativa nos treinamentos • • • • •	17
4.1.2 Avaliações e decisões sobre denúncias • • • • •	17
4.1.3 Reuniões com a administração pública • • • • •	18
4.1.4 Interação da alta gestão com o público interno e externo • • • • •	18
4.2 Treinamentos e Comunicação • • • • •	19
4.2.1 Treinamentos • • • • •	20
4.2.2 Comunicação • • • • •	20

4.3	Análise de Risco e Monitoramento • • • • •	21
4.4	Canal de Denúncias e Remediações • • • • •	22
4.5	Políticas e Procedimentos • • • • •	25
5.	Resultados e Discussão • • • • •	26
6.	Considerações finais • • • • •	28
7.	Referências • • • • •	29

Resumo:

O presente estudo analisa a forma de avaliação dos programas de compliance realizada pela Controladoria Geral do Distrito Federal - CGDF. A pesquisa adotará uma abordagem qualitativa para compreender os conceitos utilizados pela CGDF e os critérios de avaliação. O objetivo é entender como a Controladoria obtém os seus resultados, em um estudo de caso, e se esses se mantêm consistentes quando analisados no contexto prático e comparados com a metodologia utilizada pelo pesquisador. A hipótese analisada é de que a análise da controladoria não foi efetiva, no presente estudo de caso. A conclusão principal do trabalho será no sentido de citar evidências não avaliadas pela CGDF, confirmando a hipótese em dois, dos cinco pilares analisado, de compliance. Essas evidências podem impactar na determinação de efetividade do programa de compliance avaliado. O estudo pode ser aprimorado para estabelecer diferentes formas de avaliação, tanto no que diz respeito ao procedimento formal, quanto à normatização de critérios objetivos a serem avaliados.

Palavras-Chave: Compliance; Integridade; Riscos; Canal de Denúncias.

Abstract:

The present study analyzes the evaluation methods of compliance programs conducted by the Controladoria Geral do Distrito Federal (CGDF). The research adopts a qualitative approach to understand the concepts used by CGDF and the evaluation criteria. The objective is to comprehend how the Comptroller obtains its results, through a case study, and whether these remain consistent when analyzed in a practical context and compared with the methodology employed by the researcher. The hypothesis being tested is that the Comptroller's analysis was not effective in the present case study. The primary conclusion of the work will be to cite evidence that was not evaluated by CGDF, confirming the hypothesis in two of the five pillars of compliance analyzed. This evidence may impact the determination of the effectiveness of the compliance program evaluated. The study can be improved to establish different evaluation methods, both with regard to the formal procedure and the standardization of objective criteria to be assessed.

Keywords: Compliance; Integrity; Risks; Whistleblowing Channel.

1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

O problema que se pretende resolver é resumido com o seguinte questionamento: Quais são os principais aspectos observáveis que a Controladoria Geral do Distrito Federal poderia considerar em sua avaliação para constatar a efetividade do programa de compliance avaliado?

O presente trabalho tem como objetivo principal compreender os fundamentos e critérios de avaliação adotados pela Controladoria Geral do Distrito Federal (CGDF) no contexto dos programas de compliance. A pesquisa busca confirmar a hipótese de que os critérios atualmente utilizados pela CGDF não são suficientes para garantir a confiabilidade

das avaliações realizadas, especialmente quando confrontados com as evidências apresentadas pela empresa que será objeto de estudo.

A estrutura do trabalho foi organizada de forma a permitir uma análise profunda e crítica dos procedimentos de avaliação. No primeiro capítulo, serão explanados os pilares do programa de integridade, com a devida fundamentação teórica, por meio de uma ampla abordagem das doutrinas e legislações relevantes sobre o tema. Nesse capítulo estabelecerá o referencial teórico necessário para a compreensão das práticas de compliance e seus mecanismos de controle.

O segundo capítulo será dedicado à apresentação da metodologia utilizada pelo autor para analisar a avaliação realizada pela CGDF no estudo de caso selecionado. Serão discutidos os critérios adotados pela Controladoria e a forma como a avaliação foi conduzida, fornecendo uma base para o comparativo posterior.

No terceiro capítulo, será realizada uma comparação detalhada entre a avaliação da CGDF e a análise conduzida pelo autor. Esse comparativo visa identificar possíveis divergências e inconsistências nos critérios aplicados, evidenciando as limitações do método da Controladoria.

Por fim, o trabalho abordará os resultados dessa discussão comparativa, confirmando a hipótese de que há espaço para melhorias nos critérios de avaliação da CGDF, a fim de conferir maior rigor e confiabilidade ao processo de avaliação de programas de compliance.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

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

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

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

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

Do mesmo modo, a nova Lei de licitações, 14.133/21, art. 25, exige a implementação de programas de compliance em contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto.

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

Nesse contexto, de acordo com Ferreira (2018, p.264), as empresas passam a implementar esses programas como uma ferramenta preventiva, com o objetivo de se manterem competitivas no mercado e nas novas relações comerciais que demandam o cumprimento das normas de compliance.

Sob essa perspectiva, torna-se evidente que tanto para entidades privadas quanto para a administração pública, o ponto crucial reside na definição do que constitui um

programa de compliance eficaz e quais métodos de avaliação são capazes de validar os procedimentos de conformidade implementados.

De acordo com Gaban e Domingues (2018, p.344), para evidenciar um compliance efetivo é necessário adotar mecanismos e procedimentos internos de integridade, tais como treinamento, análise de grau de risco, instituição de políticas particularizadas e auditorias.

Por esse motivo, fica evidente a necessidade de definir a maneira pela qual o administrador determinará as métricas imparciais e objetivas que serão empregadas com o propósito de avaliar programas de integridade.

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

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

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

Neste contexto, o Departamento de Justiça norte-americano publicou um guia de avaliação para programas de compliance corporativos, estabelecendo que os procuradores (UNITED STATES, 2023, p.15) norte-americanos devem avaliar, no momento da infração legal, se havia mecanismos de investigação, se a infração foi detectada e quais métodos de remediação foram aplicados.

Observa-se que o foco dado para a avaliação de efetividade são os processos utilizados pelas empresas para remediar as situações indesejadas. A CGU também orienta neste sentido e manifesta clara preocupação com os processos empresariais vinculados a esses pilares fundamentais.

3. METODOLOGIA

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

3.1 Coleta e Análise de Dados

Para abordar o problema apresentado, que questiona “Quais são os principais aspectos observáveis que a Controladoria Geral do Distrito Federal poderia considerar em sua avaliação para constatar a efetividade do programa de compliance?”, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, com um recorte transversal, baseada na análise documental de leis, portarias e evidências fornecidas pela empresa avaliada, descrita no tópico 3.4, sobre a temática de compliance.

A amostra da pesquisa é constituída por três tipos de documentos: a) leis e decretos; b) portarias e c) evidências. O Quadro 1 menciona os documentos analisados nesta pesquisa.

Quadro 1 - Leis, Portarias e Evidências utilizadas na análise documental

Tipos	Nome do Documento
Lei de licitações	Lei no 14.133/2021
Lei anticorrupção	Lei nº 12.846/2013
Decreto Federal sobre compliance	Decreto 11.129/2021
Decreto Distrital sobre compliance	Decreto nº 40.388/2020
Portaria sobre a avaliação dos programas de compliance pela CGDF	Portaria CGDF 157/2020
Relatório sobre as características da empresa	Relatório de Perfil
Relatório sobre as práticas de governança e compliance	Relatório de Conformidade

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

As categorias de análise foram consideradas como os temas de avaliação adotados pela CGDF para avaliar as práticas de compliance e governança em suas auditorias.

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

A cada nova categoria criada, todos os demais documentos foram reavaliados para garantir que a categorização estivesse o mais precisa e adequada possível.

Nessa perspectiva, o autor conduziu a avaliação com uma metodologia claramente definida, seguindo todo o processo e método empregados pela CGDF na avaliação da empresa denominada "Empresa A".

Tabela 1 - Análise do Relatório de Conformidade

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

Fonte: CGDF (2021)

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

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

3.2 Forma de Apuração

A metodologia de avaliação do autor utilizou a mesma estrutura da avaliação da CGDF. Os parâmetros analisados são ligados intrinsecamente aos cinco pilares de compliance, os quais são insistentemente abordados no trabalho. Adotar-se-á o procedimento de analisar as documentações enviadas para a CGDF e, posteriormente, apurar se os procedimentos normatizados são realmente aplicados. Após as respostas, a análise será comparada com a realizada pela CGDF.

3.3 Tipo de Pesquisa

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

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

3.4 Amostra, Coleta de Dados e Contribuição

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

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

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

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

4. COMPARATIVOS

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

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

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

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

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

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

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

A metodologia de avaliação da empresa “A” foi estabelecida por meio da análise dos documentos apresentados perante a Controladoria e métricas de desempenho do compliance ou evidências de aplicação prática. Até porque os indicadores de desempenho, conforme Rodrigues (2020), refletem critérios explícitos de medida, capazes de monitorar as ações de gestão e os seus resultados.

4.1 Alta direção e compromisso com a ética

O Quadro 2 apresenta a análise dos critérios de avaliação adotados sobre o tema Alta Direção e Compromisso com a Ética

Quadro 2 - Critérios de avaliação adotados sobre o tema Alta Direção e Compromisso com a Ética

Documentos analisados	Análise controladoria do Distrito Federal	Análise do trabalho
1. Código de ética	A recomendação é atendida apenas com documentos formais. A Controladoria constatou que a alta gestão deveria melhorar sua comunicação com o público interno e externo, alertando sobre as políticas de compliance de maneira institucional. Essa comunicação poderia ser efetuada por meio da elaboração de documentos formais, como cartas, vídeos, mensagens em sítio	Da análise dos documentos é possível constatar que os normativos, confeccionados pela área de compliance da empresa não foram integralmente respeitados. O código, a política anticorrupção e o termo de compromisso da alta gestão estabeleciam práticas pela alta direção que não foram evidenciadas, tais como: 1) Participação ativa nos treinamentos, abordando os temas mencionados no código de ética; 2) Participação no comitê de compliance para avaliar denúncias (apesar de existir a evidência, não foram analisados ou solicitados pela controladoria); 3) Em relação a política anticorrupção, os membros da alta gestão devem apresentar atas de reunião com
2. Política anticorrupção		
3. Treinamentos realizados		
4. Fluxo de tratamento de denúncias		
5. Parecer da área de Compliance		
6. Avaliações de denúncias		
7. Atas de reuniões do Comitê de Compliance		

8. Termo de comprometimento da alta gestão	eletrônico e envio do termo de compromisso com a ética, entre outras medidas.	membros da administração pública, com assinatura, assunto da reunião e testemunha; 4) Sempre que solicitada pelo compliance officer, a alta gestão deve fomentar as políticas de compliance.
--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor

A avaliação da CGDF quanto ao tema “alta direção e compromisso com a ética” resultou em aprovação da empresa, com percentual de adesão ao programa de 62%. Os itens apontados pela controladoria realmente demandam melhoria pela empresa avaliada, no entanto, não são exemplos de intervenção ativa da alta gestão nas políticas de integridade.

4.1.1 Participação ativa nos treinamentos

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

Desta forma, a participação da alta gestão em treinamentos não pode ser considerada minimamente razoável, pois o tema relacionado à sua participação teve uma adesão de apenas 25% dos funcionários e não abordou temas sensíveis.

4.1.2 Avaliações e decisões sobre denúncias

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

A atuação da alta gestão na remediação de atos denunciados é extremamente efetiva. O representante da direção não apenas fez parte de 100% (cem por cento) das

apurações, como também, em comunicados internos, cobrou a efetividade de medidas de remediação de condutas indesejadas sugeridas pelo comitê.

4.1.3 Reuniões com a administração pública

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

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

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

Entretanto, mesmo sendo uma obrigação normatizada, a empresa não apresenta qualquer ata confeccionada.

4.1.4 Interação da alta gestão com o público interno e externo

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

Na avaliação da CGDF quanto à comunicação perante o público externo, há uma recomendação para utilização periódica e ativa dos sítios eletrônicos da empresa para

demonstração da atuação e comprometimento da alta gestão, através de vídeos, comunicados e afins.

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

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

4.2 Treinamentos e Comunicação

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

Quadro 3 - Critérios de avaliação adotados sobre o tema Treinamentos e Comunicação

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

7. Comunicados para público externo	os riscos aos quais está exposta, de maneira regular e direcionada a diversos públicos.	evidências, nota-se que o risco identificado de corrupção e fraude não é abordado, o que evidencia uma lacuna na comunicação sobre essas questões críticas.
-------------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor

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

4.2.1 Treinamentos

As atas de treinamentos apresentadas pela empresa são referentes a conteúdos genéricos sem uma correlação com a sua gestão de risco. Este é o ponto de maior preocupação. O particular que intenta fazer treinamentos objetivos e capazes de evitar atos indesejados deve relacionar o seu conteúdo com os riscos identificados.

4.2.2 Comunicação

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

Mais uma vez, a avaliação da CGDF não citou essa análise interpretativa dos documentos. Das evidências apresentadas pela empresa avaliada é possível verificar que há um comunicado interno mensal sobre temas de compliance, utilizando diversos meios e

atingindo parcela significativa do público interno e externo. No entanto, não há uma identidade entre os riscos identificados e os temas inseridos nos comunicados.

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

4.3 Análise de Risco e Monitoramento

O Quadro 4 apresenta a análise dos critérios de avaliação adotados sobre o tema “Análise de risco e monitoramento”.

Quadro 4 - Critérios de avaliação adotados sobre o tema Análise de risco e monitoramento.

Documentos analisados	Análise controladoria do Distrito Federal	Análise do trabalho
1. Matriz de risco	Apesar da avaliação de 80%, as recomendações indicam que a empresa deve elaborar uma metodologia de monitoramento mais detalhada. Esse formato permitirá que terceiros e até mesmo um órgão fiscalizador, compreendam como foi estipulada a frequência que a empresa realiza sua avaliação de riscos e quais medidas de remediação foram adotadas, levando em consideração a natureza, complexidade e riscos gerais da organização.	A empresa deveria monitorar os riscos classificando-os e identificando-os, segundo a probabilidade de ocorrência destes riscos em cada um dos processos administrativos e operacionais.
2. Organograma		
3. Fluxo de trabalho do compliance		
4. Relatório de acesso ao Código de Ética		

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa apresentou uma matriz de risco detalhada e, em relação ao monitoramento, forneceu um organograma que destacava as áreas responsáveis por monitorar os processos de compliance. Neste ponto, as recomendações realizadas pela

CGDF são coerentes, a não ser quanto a identificação das áreas responsáveis pelo monitoramento e análise de risco, tendo em vista que consta documento expresso, neste sentido, anexado pela “empresa A”.

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

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

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

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

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

4.4 Canal de Denúncias e Remediações

O Quadro 6 apresenta a análise dos critérios de avaliação adotados sobre o tema “Canal de Denúncias e Remediações”.

Quadro 6 - Critérios de avaliação adotados sobre o tema Canal de Denúncias e Remediações

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

Fonte: Elaborado pelo autor

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

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

A empresa avaliada demonstrou seu fluxo de trabalho da área de compliance, quando recebe uma denúncia no canal, o qual apresenta o seguinte procedimento no Quadro 7.

Quadro 7 – Fluxograma de Tratamento de Denúncias

1. Área de compliance	• Enviada a denúncia, esta será recebida por empresa com total autonomia e independência investigativa. • Após o recebimento da denúncia a área de compliance, formada pelo compliance officer externo e pelo compliance interno, fará um parecer analisando se a denúncia é passível de processo interno administrativo ou se deverá ser arquivada.
2. Relatório	• O relatório feito pela área de compliance deve ser fundamentado e direcionado ao setor responsável indicando o motivo que levou a sugestão de investigação interna ou arquivamento da denúncia.
3. Necessidade de investigação	• Caso seja necessária a apuração das atividades denunciadas, a investigação deverá ser feita pelo setor responsável, com o acompanhamento da movimentação pelo compliance officer interno. • Ao final, deverá ser enviado ao compliance officer externo um relatório informando os fatos apurados.
4. Relatório de conclusão	• Após o recebimento da conclusão do processo interno administrativo, o compliance officer externo irá analisar o que foi apurado e direcionar seu relatório final ao comitê de ética da instituição, sugerindo a medida cabível para o ato apurado na investigação interna.
5. Resposta final	• Por fim, o comitê de ética da empresa dará sua resposta final, decidindo entre: a. Arquivamento da denúncia e possíveis consequências legais. b. Advertência para fazer cessar o ato imediatamente e possíveis consequências legais. c. Punição do ato e possíveis consequências legais.

Fonte: Documento sigiloso, denominado Fluxograma da empresa A.

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

Assim, apesar da análise documental e de campo validar a eficácia do canal de denúncia, conforme avaliação da Controladoria, os relatórios com as métricas de avaliação e

os resultados das ações corretivas deveriam fazer parte da avaliação, pois é necessário comprovar que o fluxo de tratamento das denúncias é implementado e funcional.

4.5 Políticas e Procedimentos

O Quadro 8 apresenta a análise dos critérios de avaliação adotados sobre o tema “Políticas e Procedimentos”.

Quadro 8 - Critérios de avaliação adotados sobre o tema Políticas e Procedimentos.

Documentos analisados	Análise controladoria do Distrito Federal	Análise do trabalho
1. Código de ética	As recomendações visam deixar os documentos mais claros e objetivos, justamente para evitar subjetividades capazes de desvirtuar as normas éticas e procedimentos de atuação. O ideal, no contexto da controladoria, é que todos tenham a mesma compreensão sobre os valores éticos e entendam os procedimentos determinados.	Não há entre as evidências apresentadas, um relatório descrevendo as doações ou patrocínios realizados, com a identificação dos beneficiários. A empresa normatizou na política anticorrupção que todos os contratos ou relações instituídas necessariamente seriam precedidas de uma análise de risco por parte do setor de compliance. No entanto, não há evidências neste sentido.
2. Código de fornecedores		
3. Política de doações e patrocínios		
4. Política de brindes e presentes		
5. Relatório de brindes e presentes		

Fonte: Elaborado pelo autor

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

No entanto, o que não foi observado na avaliação, é que não há entre as evidências apresentadas, um relatório descrevendo as doações ou patrocínios realizados, com a

identificação dos beneficiários, impedindo um controle sobre este procedimento. Como existe um procedimento definido determinando que apenas projetos sociais e determinados ramos serão beneficiados, a doação ou patrocínio deve necessariamente ser aprovado pelo setor de compliance após realização de *due diligence* em relação ao beneficiado.

5. RESULTADO DA DISCUSSÃO

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

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

Por fim, a avaliação periódica do programa de integridade é essencial. Isso geralmente é feito por meio de relatórios e métricas que fornecem insights sobre a eficácia dos procedimentos implementados. Essa avaliação contínua permite identificar áreas de melhoria e ajuste, garantindo que o programa de integridade evolua em resposta às mudanças nas operações da empresa e no ambiente externo.

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

Portanto, o trabalho tem utilidade tanto para aqueles que avaliam quanto para empresas que pretendem ter um programa efetivo ou serão avaliadas. Através do trabalho

é possível aferir os documentos necessários para instituir um programa de integridade, bem como os procedimentos adequados para que ele seja colocado em prática pelo interessado.

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

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

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

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

Neste mesmo contexto, foi a análise das políticas e procedimentos. Os relatórios de efetividade demonstram que a empresa estava respeitando a política de brindes e presentes. No entanto, não foram apresentadas evidências quanto às demais políticas.

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

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

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Desta forma, as melhorias no processo de avaliação devem seguir um formato estruturado e contínuo. Primeiramente, a CGDF deve estabelecer diretrizes claras para a realização de análises de risco.

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

O monitoramento contínuo das políticas de compliance é o procedimento posterior a identificação dos riscos e estabelecimento de políticas de mitigação. A CGDF deve regulamentar a necessidade de auditorias regulares, avaliações de conformidade e relatórios periódicos que devem ser submetidos à alta direção.

Do mesmo modo, a avaliação deve exigir relatórios de eficácia das políticas de compliance, contendo métricas de desempenho, casos de não conformidade e medidas corretivas adotadas e se esses documentos foram apresentados regularmente à alta

direção. Esses relatórios são essenciais para garantir que a alta direção esteja informada e possa tomar decisões fundamentadas. O comprometimento da alta direção, assim, restará visível e ativo.

Adicionalmente, a CGDF deve estabelecer a obrigatoriedade de programas de treinamento contínuo sobre ética e compliance para todos os colaboradores. O treinamento deve ser resumido em provas de sua ocorrência e com matérias relacionadas aos riscos identificados.

Com essas práticas bem estabelecidas, análise de riscos, desenvolvimento de políticas, monitoramento contínuo e reavaliação regular, será possível afirmar com mais segurança a eficácia dos programas de integridade.

7. REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CANDELORO, R.; RIZZO, M. **Compliance e programas de integridade: a experiência brasileira.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 30.

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

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

GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Direito antitruste.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. p. 344.

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

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

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

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

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

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

FIORINI, Felipe; JUNIOR, Nelson; ALONSO, Vivian. **Governança corporativa: conceitos e aplicações.** Resende: Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), 2016. p. 98.

FERREIRA, Bruno C.; QUEIROZ, Bruna P. de; GONÇALVES, Eduardo das N. **Análise econômica do direito e compliance empresarial: apreciação jurídico-econômica dos programas de conformidade e dos custos de prevenção.** *Economic Analysis of Law*, v. 9, 2018. p. 264.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br