



## APLICAÇÃO DE MODELO DE MATURIDADE NAS PRÁTICAS DE INTEGRIDADE CORPORATIVA

Área temática: Gestão de Riscos e Crises

**Renata Vianna**

[ferreira\\_re@yahoo.com.br](mailto:ferreira_re@yahoo.com.br)

**Fernando Macedo**

[fernando.macedo@eletrobras.com](mailto:fernando.macedo@eletrobras.com)

**Resumo:** *Os recentes escândalos de corrupção e as conseqüentes perdas geradas fizeram crescer a importância da adoção de um programa de Compliance nas empresas. Aspectos jurídicos e regulatórios foram criados e as organizações passaram a priorizar os riscos relacionados ao tema. O presente artigo tem por objetivo identificar as práticas de Integridade Corporativa existente nos diversos documentos sobre este tema e propor um modelo de maturidade que classifique tais práticas de acordo com o possível impacto das mesmas nos negócios. Devido à novidade do tema, a pesquisa preocupa-se em definir conformidade em ambiente corporativo, traz uma explicação das leis e dos aspectos regulatórios existentes para, somente após, apresentar os conceitos de modelo de maturidade. A aplicação dos dados consistiu em classificar as práticas sugeridas pelo órgão fiscalizador às empresas estatais de acordo com o modelo de maturidade sugerido. Os critérios para a classificação baseou-se em uma lógica de implantação cronológica de atividades de Compliance. Por fim, os resultados obtidos foram satisfatórios, na medida em que, trouxe um modelo de maturidade inovador que pode ser utilizado pelas empresas como um guia na implantação de um modelo de maturidade.*

**Palavras-chaves:** *Compliance, Modelo de maturidade, Integridade corporativa.*

## 1. Introdução

Caneloro (2013) admite que as empresas, sobretudo aquelas ainda pouco estruturadas sob o ponto de vista da governança corporativa, ainda se resguardam e desconfiam quando o assunto é *compliance*. O termo é enxergado como vago e ainda pouco compreendido, assim como falta familiaridade com o verdadeiro propósito e alcance da ferramenta.

Para a Organização das Nações Unidas, em seu Guia de avaliação de risco de corrupção, “a função de ética e conformidade pode contribuir com a identificação de riscos, destacando as violações das leis anticorrupção que ocorreram anteriormente na empresa ou em outras empresas na mesma indústria ou operando nas mesmas áreas geográficas de risco. A função de conformidade também pode ajudar na identificação de controles e no desenho de programas de conformidade anticorrupção para reduzir os riscos de corrupção”.

Instituições gigantescas, até então, com reputação considerada inabalável se envolveram em suspeitas de práticas ilícitas. O tema, portanto, “tem influenciado ou sensibilizado o grande empresariado brasileiro no que diz respeito à necessidade de mudanças em suas já consolidadas práticas e perfil de gestão” (CANDELORO, 2013). A Operação Lava Jato, maior investigação de corrupção da história do Brasil realizada pela Polícia Federal, criada em março de 2014 e ainda em andamento, envolve diretamente a Petrobras nos escândalos de corrupção. A estatal, que chegou a ser a 3º maior empresa em valor de mercado do continente americano em 2008 (Barbosa e Alvez, 2008), passou a ver o valor de suas ações caírem drasticamente desde o início da Operação Lava Jato. Segundo o Relatório de Administração de 2015 da empresa, a Petrobras finalizou o ano de 2013 com valor de mercado de R\$ 215 bilhões e, no final de 2015, estava valendo R\$ 101 bilhões, uma queda de cerca de 53%. O Gráfico 1 mostra a evolução do valor de mercado da Petrobras antes e após a Operação Lava Jato.

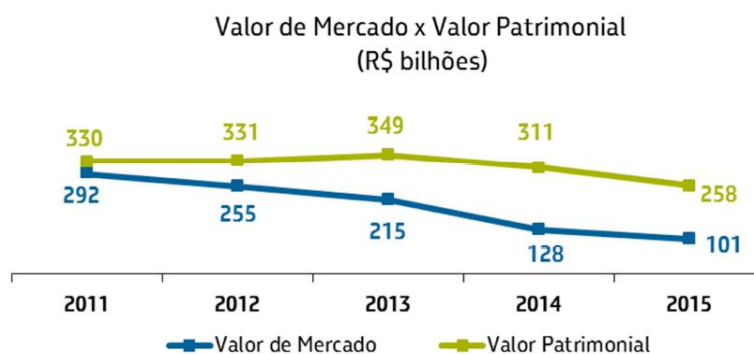


Gráfico 1: Evolução do valor de mercado da Petrobras (Fonte: Relatório de Administração 2015)

Os órgãos de controle brasileiros também têm percebido a crescente importância do tema e têm criado medidas regulatórias que visam proteção ao mercado. A Controladoria Geral da União (CGU) criou um Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais para apoiar quanto ao entendimento dos parâmetros, terminologias, papéis e responsabilidades referentes ao Programa de Integridade contido na Lei da Empresa Limpa (Lei 12.846/2013), no decreto que regulamenta a lei (Decreto 8.420/2015) e na Portaria da CGU nº 909/2015.

O presente artigo tem por objetivo identificar as práticas de Integridade Corporativa existente nos diversos documentos sobre este tema e propor um modelo de maturidade que classifique tais práticas de acordo com o possível impacto das mesmas nos negócios.

Além da introdução, o documento faz uma apresentação da abordagem metodológica utilizada; apresentação do tema; aplicação dos dados; análise e discussão do modelo de maturidade obtido; e a conclusão da pesquisa.

## **2. Abordagem metodológica**

Gil (2008) define pesquisa social como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. É um processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

A presente pesquisa, ainda segundo Gil (2008), por ser desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica. No desenvolver do artigo serão apresentadas diversas as fontes que direcionam, seja no aspecto jurídico ou regulatório, o desenvolvimento e implantação do *compliance*, assim como, fontes que utilizam o *compliance* como objeto de análise da pesquisa.

## **3. Apresentação do tema**

### **3.1. Definição de conformidade em ambiente corporativo**

Segundo documento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) voltado para empresas de economia mista, para que uma empresa enderece todas as questões relacionadas a Controles Internos e Conformidade, deve tratar de três pilares:

- Código de Ética e Princípios de Conduta associado ao reporte periódico de denúncias de fraude e corrupção à Alta Administração por meio do Canal de

Denúncias/Ouvidoria;

- Conformidade (*compliance*) da empresa à legislação de integridade corporativa (ex: Lei da Empresa Limpa e FCPA);
- Gerenciamento de Riscos e Controles Internos como garantia de conformidade a todas as regras materiais à empresa.

Quanto aos papéis e responsabilidades que envolvem os profissionais que trabalham com Conformidade, o Instituto dos Auditores Internos do Brasil defende o “Modelo de três linhas de defesa” como uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle. O modelo define três “linhas” de defesa que desempenham um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança da organização. O controle da gerência é a primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos, as diversas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade são a segunda linha de defesa e a avaliação independente é a terceira. A Figura 1 mostrada a seguir mostra esquematicamente a prática sugerida pelo modelo e suas relações com a Alta Administração, órgãos de governança, conselhos, auditoria e órgão regulador.



Figura 1: Modelo de três linhas de defesa (Fonte: IIA)

### 3.2. Compreensão da base regulatória

A Lei da Empresa Limpa (Lei nº 12.846/2013), que entrou em vigor em 29/01/2014, trata sobre a responsabilização civil e administrativa da pessoa jurídica pela prática de atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, independente de culpa ou dolo, bastando ser evidenciado o ato lesivo. A lei prevê uma série de penalidades que podem ser aplicadas na esfera administrativa ou judicial, conforme o caso.

Também chamada como Lei Anticorrupção Brasileira, a lei é inovadora na medida em

que estabelece a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica e apresenta pontos que vão além das disposições da Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), correspondente lei federal americana aplicável às empresas com ação na Securities and Exchange Commission (SEC). A lei brasileira, diferentemente da americana, aborda especificamente a condenação de atos praticados contra processos licitatórios, bem como a determinação que o agente passivo de corrupção ou suborno pode ser qualquer pessoa, não necessariamente um agente governamental.

Em março de 2015 foi promulgada a regulamentação da Lei Anticorrupção nº 12.846, por meio do Decreto nº 8.420, que além de outras determinações, estabeleceu a necessidade da criação de um programa de integridade (*compliance*) em todas as empresas que atuam no Brasil. Além desta, destaca-se também a Medida Provisória nº 703 de 18 de dezembro de 2015 para dispor sobre acordos de leniência.

A referida norma atribuiu reconhecimento legal à importância da existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética nas instituições.

### **3.3. Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais**

No exercício de sua missão, a Controladoria Geral da União (CGU) tem incentivado a adoção de medidas de integridade pelas empresas públicas e privadas, reconhecendo boas práticas e buscando o diálogo e a parceria para promover ações voltadas à prevenção, detecção, pronta interrupção e remediação de atos de fraude e corrupção.

Tendo em vista sua missão de prevenir e combater a corrupção, bem como de aprimorar a gestão pública, a CGU desenvolveu uma metodologia para a avaliação da integridade nas empresas estatais, representados por meio do Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais, a Portaria CGU nº 909 e a Portaria CGU nº 910.

O guia criado se destina ao seguinte público:

- À Alta Administração das empresas estatais do Poder Executivo Federal que pode utilizá-lo como apoio para implantar ou aprimorar seus Programas de Integridade, buscando o cumprimento de normas anticorrupção aplicáveis à entidade;
- Àqueles que estejam envolvidos na implantação de instrumentos, processos e estruturas do Programa de Integridade nas empresas estatais, e que necessitem de um documento que contenha os elementos essenciais geralmente abordados na legislação

para implantação e manutenção do Programa; e

- Aos demais profissionais das empresas estatais e demais interessados que começam a ter contato com o tema da integridade, que podem utilizá-lo como documento introdutório.

O guia também sugere cinco pilares para o desenvolvimento de uma política da gestão da integridade pública. Tais dimensões possuem correspondência com os cinco componentes sugeridos pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) necessários para atingir um sistema de controle interno eficaz. A Figura 2 mostra tanto a estrutura proposta pela CGU voltada para um programa de integridade, quanto a estrutura proposta pelo COSO voltada para controles internos.

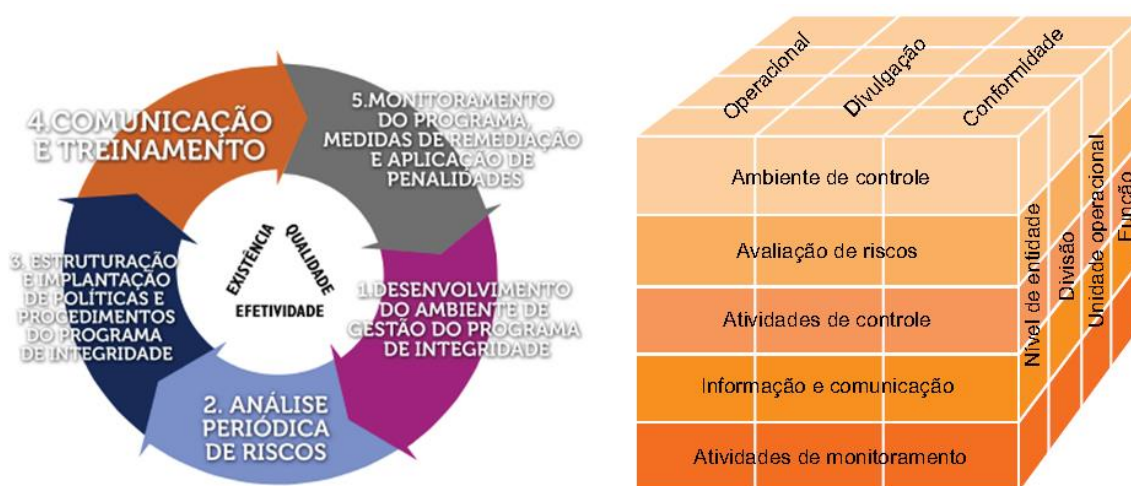


Figura 2: Dimensões propostas pela CGU e componentes propostos pelo COSO (Fonte: própria)

Cada dimensão é detalhada com subdimensões e com boas práticas que devem ser adotadas pela empresa estatal no seu programa de integridade. A Tabela 1 mostra as subdimensões sugeridas no guia da CGU:

Dimensão	Subdimensão
Desenvolvimento do ambiente do Programa de Integridade	Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluindo os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao Programa
	Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do Programa de Integridade e fiscalização de seu cumprimento
Análise periódica de riscos	Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao Programa de Integridade
Estruturação e implantação de políticas	Padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independente de cargo ou função exercidos.



e procedimentos	Políticas e procedimentos de integridade a serem aplicadas por todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos
	Registros e controles contábeis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica
	Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados
	Verificação, durante os processos de cisões, fusões, incorporações e transformações, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas
	Canais de denúncias adequados e suficientes e política de incentivo às denúncias e proteção aos denunciantes
	Processo de tomada de decisões
Comunicação e treinamento	Treinamentos periódicos e comunicação sobre o Programa de Integridade
	Transparência da pessoa jurídica
Monitoramento do Programa de Integridade e medidas de remediação e aplicação de penalidades	Monitoramento contínuo do Programa de Integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos
	Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados
	Aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do Programa de Integridade

Tabela 1: Dimensões e subdimensões propostas pela CGU (Fonte: CGU)

A partir das fragilidades e das oportunidades de melhoria identificadas, a empresa estatal terá elementos necessários para a elaboração de um plano de ação com vistas a promover o aprimoramento de seus mecanismos de integridade. O desdobramento desse plano de ação será monitorado pela própria CGU.

Por meio da avaliação de integridade, a CGU apresenta um diagnóstico acerca do estágio evolutivo das políticas e procedimentos relacionados à ética e integridade nas empresas estatais. As políticas e medidas de integridade adotadas pelas empresas são avaliadas sob três aspectos: existência, qualidade e efetividade.

### 3.4. Modelos para definição de níveis de maturidade

A consultoria KPMG concluiu, no final de 2015, uma pesquisa que teve como objetivo identificar os níveis de maturidade das empresas no gerenciamento dos riscos de *Compliance* no Brasil. A pesquisa, realizada por meio de uma plataforma web com 26 perguntas, foi aplicada em aproximadamente 200 empresas no Brasil de 19 segmentos com diferentes estruturas.

As perguntas foram estruturadas com foco em quatro pilares para estruturação da função eficiente de *compliance* e considerou cinco níveis de maturidade das empresas no gerenciamento dos riscos de *compliance*. Tais critérios seguem a metodologia da KPMG e estão representados pela Figura 3 abaixo:



Figura 3: Estrutura da função de *compliance* e níveis de maturidade no gerenciamento dos riscos de *compliance* (Fonte: KPMG)

O modelo de maturidade da KPMG assemelha-se com o *Capability Maturity Model* (CMM ou Modelo de Maturidade em Capacitação), um modelo com "melhores práticas" para diagnóstico e avaliação de maturidade do desenvolvimento de softwares em uma organização. Tal modelo foi publicado originalmente em 1992 pelo *Software Engineering Institute* (SEI). Cada nível de maturidade corresponde a um conjunto de práticas de *software* e de gestão específicas que devem ser implantadas para que a organização possa atingir o nível de maturidade desejado.

A Figura 4 mostra os dois modelos de maturidade, o proposto pela KPMG e o CMM, assim como sua correspondência:



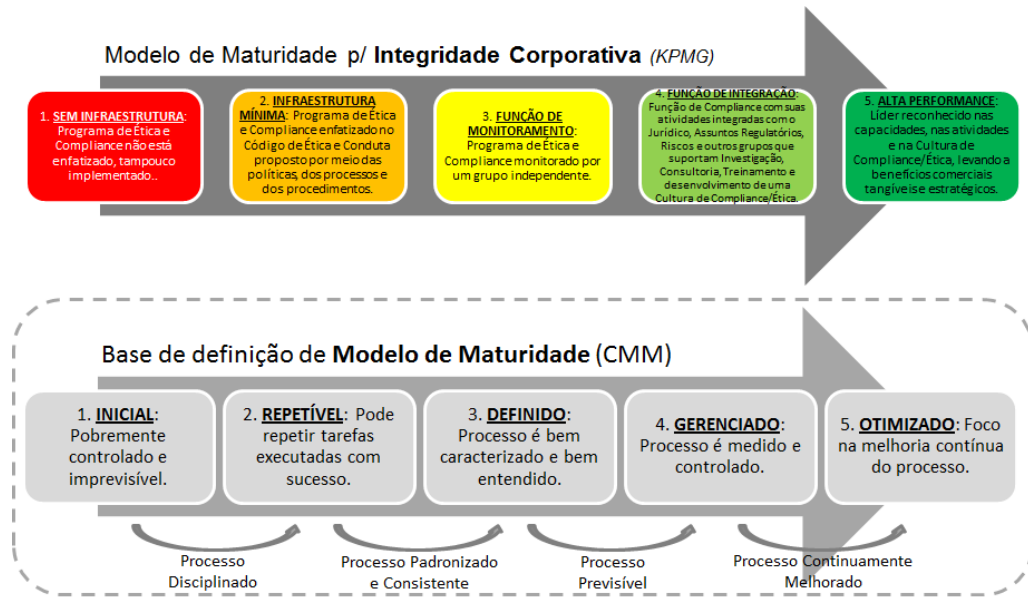


Figura 4: Modelo de maturidade proposto pela KPMG e CMM (Fonte: própria)

#### 4. Aplicação

A aplicação da presente pesquisa consistiu na classificação de cada uma das 70 recomendações expressas no Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais da CGU quanto ao nível de maturidade.

Utilizou-se o modelo de maturidade voltado para as práticas de governança corporativa proposto por Bramont (2012), chamado de MacGov, como referência. Sendo assim, a arquitetura básica do modelo, ilustrada na Figura 5, contempla:

- Dimensões de integridade corporativa (cinco) obtidas no Guia da CGU, dispostas na vertical;
- Níveis de maturidade (cinco) propostos pela KPMG, elencados na horizontal;
- Práticas de integridade corporativa (setenta) propostas no Guia da CGU.

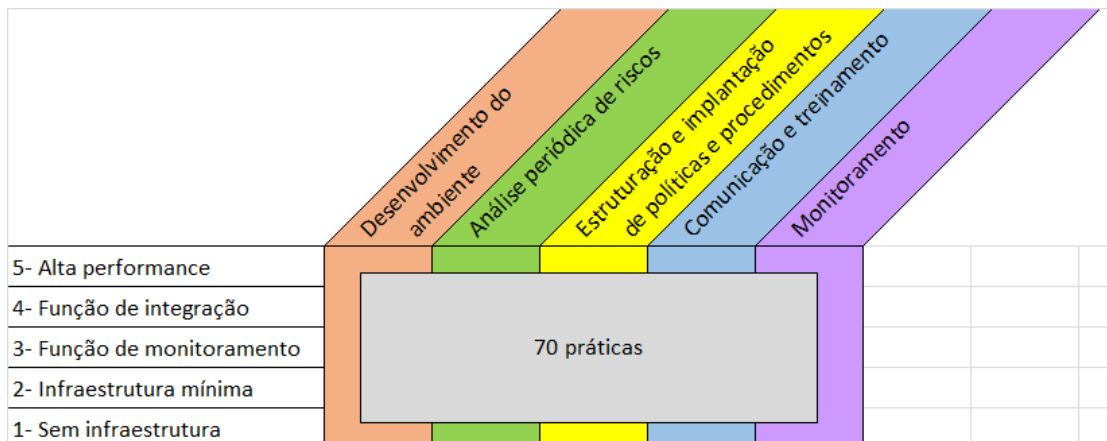


Figura 5: Relação entre níveis, dimensões e práticas (Fonte: adaptação Bramont, 2012)

A CGU distribui as 70 práticas pelas cinco dimensões no formato mostrado na Tabela 2:

Dimensão	Quantidade de práticas
Desenvolvimento do ambiente	11
Análise periódica de riscos	11
Estruturação e implantação de políticas e procedimentos	30
Comunicação e treinamento	7
Monitoramento	11

Tabela 2: Distribuição das práticas pelas dimensões (Fonte: própria)

O modelo elaborado segue uma estrutura relacional na qual obriga que cada prática esteja ligada a uma, e somente uma, das dimensões apresentadas, assim como, um, e somente um, dos níveis de maturidade. Além disso, um nível de maturidade pode ser dividido em mais de uma dimensão, ao passo que uma dimensão pode seccionar mais de um nível de maturidade. A Figura 6 mostra essas relações entre as entidades:

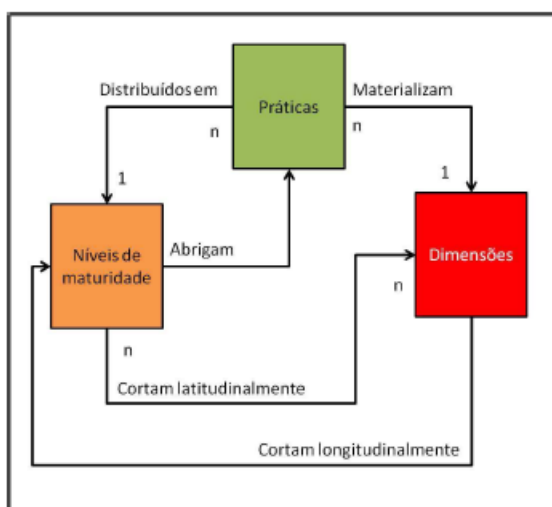


Figura 6: Estutura relacional entre níveis, dimensões e práticas (Fonte: Bramont, 2012)

Ao aplicar o modelo proposto, foi obtida a distribuição disposta no Gráfico 2, que mostra a quantidade acumulada de práticas por nível de maturidade e identifica a dimensão, por cores, à qual estão vinculadas.

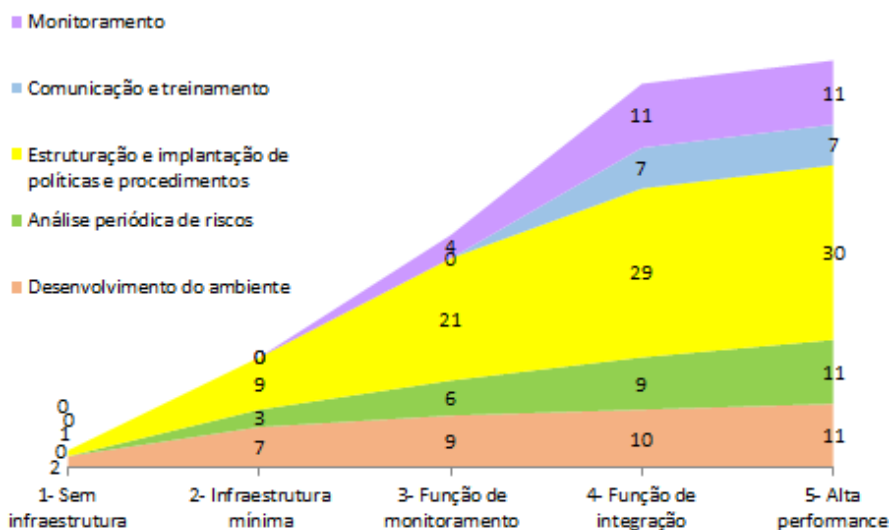


Gráfico 2: Quantidade acumulada de práticas por nível de maturidade (Fonte: própria)

## 5. Análise e discussão dos resultados

Para fazer a classificação das práticas sugeridas pela CGU quanto aos níveis de maturidade sugerido pela KPMG, a presente pesquisa adotou critérios que se basearam na análise do tipo de ação que a prática sugerida pela CGU propõe.

O nível 1 de maturidade, “sem infraestrutura”, segundo a KPMG, retrata empresas nas quais o programa de ética e *Compliance* não está enfatizado ou até mesmo implantado. As práticas classificadas neste nível enfocam ações do interesse público, em atendimento a padrões de comportamento e na definição de um sistema de recrutamento centrado na ética. São ações de abrangência macro, não menciona a existência ou a utilização de um programa de *compliance* ou até mesmo de uma política sobre o tema.

Já o nível 2 de maturidade, “infraestrutura mínima”, segundo a KPMG, retrata empresas com Programa de Ética e *Compliance* enfatizado no Código de Ética e Conduta proposto por meio de políticas, processos e procedimentos. As práticas classificadas neste nível abordam:

- Estruturação e implementação do Programa de Integridade;
- Estabelecimento do Código de Ética;
- Instituição de políticas de brindes e presentes, patrocínios e doações, prevenção de nepotismo, prevenção de atos de corrupção e outras
- Definição de papéis e responsabilidades; e
- Convencimento da direção da importância de medidas de integridade.



O próximo nível de maturidade, nível 3, de função de monitoramento, refere-se a empresas que possuem um programa de ética e *compliance* monitorado por um grupo independente. As práticas classificadas neste nível abordam:

- Supervisão e acompanhamento do Programa de Integridade;
- Realização de atividades de monitoramento;
- Definição de reportes;
- Estabelecimento de metas e indicadores;
- Criação e estabelecimento de controles, procedimentos formais, regras, fluxos ou normas;
- Estabelecimento formal de diligências; e
- Disponibilização de canais para realização de denúncias.

Já para o nível que representa uma função de *compliance* integrada com o jurídico, assuntos regulatórios, riscos e outros grupos que suportam investigação, consultoria, treinamento e desenvolvimento de uma cultura de *compliance*, ou seja, a função 4, chamada de nível de integração, as práticas que se encaixaram neste nível utilizavam ações relacionados a:

- Comunicação, como divulgar, adotar medidas de incentivo à participação do público e instituir estratégia de comunicação;
- Capacitar, como instituir um plano de capacitação, assim como avaliação da efetividade do treinamento;
- Melhorias, como utilização de informações produzidas por auditorias, teste de controles, modificação de medidas de integridade, verificação periódica, análise periódica das principais tendências e proposição de eventuais alterações em políticas, procedimentos, treinamentos e controles;
- Atividades que exigem a existência de um programa de *compliance* desenvolvido e implantado, como a supervisão de um sistema de gestão de riscos, criação de comissão de ética, inserção de cláusulas de integridade corporativa nos contratos administrativos, criação de documento (cartilha) aos fornecedores, promoção de transparência às partes interessadas e estabelecimento de medidas disciplinares nos casos de violação das normas do Programa de Integridade.

Por fim, o último nível de maturidade, nível 5, chamado de alta performance, segundo a KPMG, prevê a existência de um líder reconhecido nas capacidades, nas atividades e na

cultura de *compliance*, levando a benefícios tangíveis e estratégicos. As práticas relacionadas a este nível abordam a independência na tomada das decisões, reporte direto ao mais alto nível hierárquico da organização; avaliação, tratamento e monitoramento de riscos; e definições sobre a quem cabe a decisão quando são encontrados problemas, critérios para essa decisão e quais as medidas a serem adotadas.

## 6. Conclusões

A criteriosa classificação das práticas sugeridas pelo Guia da CGU de acordo com os níveis de maturidade sugeridos pela KPMG trouxe como resultado um modelo de maturidade inovador e robusto que tem por objetivo auxiliar as empresas brasileiras na aplicação de um programa de integridade.

De acordo com a pesquisa da KPMG, as empresas brasileiras possuem um nível de maturidade em gestão de riscos de *compliance* pouco maduro, com diversos desafios a serem superados pela direção das empresas nos quatro principais pilares mapeados pela consultoria. O nível de maturidade dominante, entre as empresas pesquisadas, foi o de infraestrutura mínima, ou seja, classificação de nível 2 do modelo de maturidade.

Tendo em vista a crescente importância do tema, o baixo nível de maturidade atual das empresas e a tendência de amadurecimento do *compliance* nos próximos anos, o modelo proposto no presente artigo pode ser útil às equipes de *compliance* para localização do nível de maturidade da empresa, assim como, os próximos passos a serem implantados. A classificação das práticas em níveis de maturidade pode funcionar como um passo-a-passo que indica a ordem de implantação de práticas cronologicamente nas empresas.

Por fim, a contribuição mais relevante da presente pesquisa foi a conclusão de que é possível desenvolver um modelo de maturidade em *compliance*. Com isto, a classificação proposta é um ponto de partida adequado em direção a este objetivo.

## Referências

- Barbosa, R. e Alves, A. (19 de maio de 2008). Petrobras ultrapassa Microsoft em valor de mercado, diz estudo. Reuters. Consultado em 16 de março de 2016.
- Bramont, P. Maturidade em governança corporativa: diretrizes para um modelo preliminar. Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2012.
- Brasil. Decreto 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.
- Brasil. Lei n. 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.
- Brasil. Medida Provisória 703, de 18 de dezembro de 2015. Altera a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, para dispor sobre acordos de leniência.
- Candeloro, A.P. Os 9 passos essenciais para fortalecer o *compliance* e a governança corporativa nas empresas. Harvard Business Review Brasil. Abril 2013.
- Controladoria Geral da União (CGU). Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais – Orientações para a gestão da integridade nas empresas estatais federais. Brasília, 2015.
- Controladoria Geral da União (CGU). Portaria nº 909/2015. Brasília, 2015.
- Controladoria Geral da União (CGU). Portaria nº 910/2015. Brasília, 2015.
- Committee of sponsoring organizations of the treadway comission – COSO. COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada. Jersey City, EUA, 2007.
- Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Declaração de Posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. São Paulo, SP: IIA, 2013.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Boas práticas de governança corporativa para sociedades de economia mista - Série Cadernos de Governança Corporativa, 14º edição. Coord. Carlos Velloso. São Paulo, SP: IBGC, 2015.
- KPMG Consultoria. Pesquisa: maturidade do *Compliance* no Brasil – Desafio das empresas no processo de estruturação da função e programa de *compliance* na prevenção, na detecção e no monitoramento dos riscos. São Paulo, 2015.
- Organização das Nações Unidas (ONU). Guia de avaliação de risco de corrupção. Nova Iorque, 2013.
- Petrobras. Relatório de Administração 2015. Rio de Janeiro: 2016. Disponível em: <<http://www.petrobras.com>>