



# INTEGRIDADE PARA PEQUENOS NEGÓCIOS

Construa o país que desejamos a partir da sua empresa



**© 2017. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae**

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

**Informações e contatos**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial

SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70200-904 – Brasília/DF

Telefone: (61) 3348-7233

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**

Robson Braga de Andrade

**Diretor-Presidente**

Guilherme Afif Domingos

**Diretora Técnica**

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

**Diretor de Administração e Finanças**

Vinicius Lages

**Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial**

**Gerente**

Bruno Quick

**Coordenador do Programa Empresa Íntegra**

Gilberto Socoloski

**Consultor Conteudista**

Mauro Garcia

**Unidade de Gestão de Marketing**

**Gerente**

Guilherme Kessel

**Coordenação de Editoração**

Larissa Meira

Cicero Henrique Alves Teago

Rosana Carla Figueiredo

**Revisão Ortográfica**

Discovery – Formação Profissional Ltda. – ME.

**Editoração**

IComunicação

**Informações e contatos**

Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União – CGU  
SAS, Quadra 01 – Bloco A, Edifício Darcy Ribeiro – CEP: 70070-905 – Brasília/DF  
cgu@cgu.org.br

**Ministro Substituto da Transparência e Controladoria-Geral da União**

Wagner de Campos Rosário

**Secretário-Executivo Substituto**

José Marcelo Castro de Carvalho

**Secretário Federal de Controle Interno**

Antônio Carlos Bezerra Leonel

**Ouvidoria-Geral da União**

Gilberto Waller Junior

**Corregedor-Geral da União**

Antônio Carlos Vasconcelos Nóbrega

**Secretária de Transparência e Prevenção da Corrupção**

Claudia Taya

**Equipe Técnica**

Renato Capanema

Hamilton Cruz

Renata Figueiredo

Thiago Smarzaro

Pedro Ruske

Aline Marinho

# Sumário

A	Apresentação.....	7
1	O que significa integridade?.....	9
2	O que seria a integridade na empresa? .....	11
3	Como garantir a integridade em sua empresa? .....	13
4	Pequenos negócios também precisam de programa de integridade? Isso não é coisa de grandes empresas? .....	15
5	Mas afinal, o que ganho com a adoção de um programa de integridade? .....	17
6	Não sabia que empresas podiam ser penalizadas. Como isso funciona no Brasil? .....	23
7	Isso tudo é muito novo e minha empresa é pequena. Como posso trazer integridade ao meu negócio? .....	27
8	E no que consiste essa análise prévia de risco?.....	29
9	Fiz minha análise de risco. E agora, como estruturar o programa de integridade da minha empresa? .....	33
	<b>9.1</b> Comprometimento da direção da empresa.....	34
	<b>9.2</b> Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos .....	36

<b>9.3</b>	Treinamentos e divulgação do programa de integridade .....	41
<b>9.4</b>	Registros contábeis confiáveis .....	45
<b>9.5</b>	Controles internos.....	47
<b>9.6</b>	Procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades em licitações e contratos com a administração pública .....	49
<b>9.7</b>	Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade	53
<b>9.8</b>	Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e correção de danos.....	55
<b>10</b>	Indo além dos parâmetros de integridade exigidos para os pequenos negócios.....	59
<b>10.1</b>	Canais de denúncia.....	59
<b>10.2</b>	Diligências para contratação de fornecedores, prestadores de serviço e intermediários .....	60
<b>10.3</b>	Monitoramento contínuo do programa de integridade .....	61
<b>11</b>	Vá em frente e crie o seu programa de integridade .....	65





# Apresentação



Esta cartilha tem como objetivo orientar você, pequeno empreendedor, quanto à importância da integridade nas relações comerciais, além de apresentar sugestões de medidas que podem ser adotadas para estruturar um programa de integridade em sua empresa.

A partir da leitura desta cartilha, você conhecerá mais sobre integridade empresarial e irá perceber que investir em integridade é um bom negócio, que pode ser realizado com baixo custo e sem causar grandes mudanças no seu dia a dia.

Principais pontos que serão abordados na cartilha:

- Importância da integridade para os pequenos negócios;
- Lei Anticorrupção;
- Programa de integridade;
- Exemplos de medidas de integridade que podem ser implementadas em sua empresa;
- Vantagens em adotar essas medidas e estruturar um programa de integridade.



1

O que significa  
integridade?





Em geral, integridade é definida como a qualidade daquele que se comporta de maneira correta, honesta e contrária à corrupção. Em nossa sociedade, cidade ou bairro, sempre existe alguém conhecido por todos como sendo uma pessoa boa, que faz o certo, adota valores e respeita o próximo e toda a comunidade.

Essa pessoa boa, honesta e íntegra é tida como um exemplo a ser seguido, como um bom amigo, ou bom parente, ou ainda simplesmente como alguém que vale a pena ser conhecido. É normal nos sentirmos bem ao lado dela. A integridade traz confiança, conforto e lealdade.

Ter integridade significa dar exemplo, ter valores e adotar uma conduta correta. E não é só no campo das amizades e dos relacionamentos que a integridade tem valor: tanto para a vida pessoal ou comunitária, quanto para as relações comerciais a integridade é um bom negócio!



2

O que seria a integridade  
na empresa?



Uma relação de negócio, uma compra ou venda, um fornecimento ou a contratação de um serviço, quando conduzidos de forma íntegra, trazem benefícios a todos os envolvidos. Ter integridade na empresa é respeitar o parceiro de negócio, tratar bem os funcionários, honrar os contratos e os acordos, respeitar as leis, não enganar clientes ou fornecedores, não cometer infrações e evitar que elas aconteçam. Ter integridade é criar um ambiente em que o comportamento correto é incentivado e o comportamento inadequado punido.

Uma empresa íntegra atua dentro da legalidade, pautando suas atividades por valores e princípios éticos, buscando sempre defender a honestidade e impedir a ocorrência de irregularidades em seus negócios.

# 3

Como garantir a integridade em sua empresa?



A boa intenção e a honestidade do empreendedor são indispensáveis para garantir a integridade da empresa. Mas, sozinhas, não são suficientes.

Para que a integridade seja garantida, é recomendável que a empresa estabeleça valores, regras, mecanismos e procedimentos para orientar a atuação de seus funcionários e dirigentes, tanto internamente, quanto na relação com clientes e parceiros, com o objetivo de prevenir, detectar e sanar a ocorrência de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional e estrangeira. Esse conjunto de medidas adotado pelas empresas com a intenção de evitar a ocorrência de irregularidades é conhecido como **programa de integridade**.



### **Programa de integridade**

Conjunto de medidas de integridade (valores, regras, procedimentos), adotado por uma empresa com objetivo de evitar, detectar e interromper a ocorrência de irregularidades, fraudes e corrupção.

# 4

Pequenos negócios também precisam de programa de integridade? Isso não é coisa de grandes empresas?



Claro que não! Integridade independe do tamanho da empresa e do ramo de atuação. Adotar uma postura correta é um dever de cada cidadão, empresa ou instituição. Ter valores e preocupar-se em combater e prevenir a ocorrência de irregularidades não depende da quantidade de funcionários ou de estar atuando em outros países; ter integridade é um compromisso com você, com sua empresa e com sua sociedade.

Você verá, nesta cartilha, que elaborar e implementar um programa de integridade é muito mais simples do que parece. Além disso, os benefícios para o seu negócio são inúmeros. Vamos continuar?



### **Você sabia?**

Os pequenos negócios representam 25% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e geram mais de 70% das vagas formais de emprego.

**Fonte: Sebrae (2013).**

# 5

Mas afinal, o que ganho com a adoção de um programa de integridade?





Além de cumprir com a sua função social e contribuir para o desenvolvimento de nossa sociedade, a empresa será diretamente beneficiada, ao atrair clientes, funcionários, fornecedores e parceiros que adotam a mesma postura. Empresas que reconhecidamente abraçam a integridade em seus negócios irão procurar parceiros semelhantes.

Isso já está acontecendo atualmente. Hoje em dia é crescente o movimento de empresas que buscam adotar medidas de integridade em seus negócios. Essa tendência deve-se a uma série de razões, mas tem uma em especial: vários países, inclusive o Brasil, estão criando leis que responsabilizam empresas, incluindo pequenos negócios, em caso de cometimento de atos lesivos contra o setor público como, por exemplo, fraudar um processo licitatório ou oferecer propina. Estas leis estabelecem punições inclusive para irregularidades praticadas por empresas parceiras em outros países. Por exemplo, uma empresa norte-americana poderá ser punida, de acordo com a lei dos Estados Unidos, caso uma empresa brasileira parceira ofereça propina a um funcionário público brasileiro.



**Grandes empresas multinacionais, cada vez mais, dão preferência para contratar empresas locais, inclusive pequenos negócios, que adotam medidas de integridade.**

O receio de serem responsabilizadas faz com que grandes empresas multinacionais preocupem-se cada vez mais com as empresas locais com as quais fazem negócios e prefiram contratar parceiros que adotem medidas de integridade.

Assim, uma empresa correta e que possua medidas de integridade terá mais chances de ser escolhida. Isso é um importante diferencial! Portanto, se você adota essa postura íntegra, com certeza você estará à frente de outras empresas que não dão importância a isso.

Para alguns setores, a adoção de medidas de integridade já é um fator relevante de distinção entre empresas. A Câmara de Comércio Exterior (Camex)<sup>1</sup>, por exemplo, condiciona o apoio oficial às empresas exportadoras à assinatura de uma declaração em que assumem, entre outras exigências, cumprir “as normas e regulamentações anticorrupção”; entre elas está a implementação de programa de integridade. Seguindo o mesmo exemplo, o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) tem, desde 2014, informado às empresas exportadoras que a concessão de crédito estará condicionada à adoção de medidas de integridade.

Em um futuro próximo, é possível que essas exigências sejam feitas por outros bancos para concessão de linhas de crédito e para apoio de órgãos governamentais. É bom que sua empresa já esteja preparada, caso isso ocorra.

---

1 Resolução Camex nº 81, de 18 de setembro de 2014.



## **Benefícios para quem adota medidas de integridade**

- Mais conhecimento sobre o seu negócio e o mercado em que atua;
- Melhor aplicação de recursos financeiros;
- Proteção: evita a ocorrência de fraudes e de irregularidades;
- Maiores chances de contratação;
- Redução de penalidades, caso a empresa seja responsabilizada com base na Lei Anticorrupção.

Toda empresa que se dispõe a adotar medidas de integridade amplia o conhecimento sobre os seus negócios e o mercado em que atua, o que é uma grande vantagem em relação aos concorrentes. Este conhecimento favorece a inovação, otimiza a aplicação de recursos financeiros, amplia os resultados da empresa e facilita a seleção e a manutenção de funcionários com os mesmos valores de integridade aplicados na organização. Além disso, as medidas de integridade, quando implementadas corretamente, geram uma proteção para a empresa, evitando a ocorrência de fraudes e de irregularidades por parte de funcionários e de parceiros.

Além do diferencial de mercado e da autoproteção que um programa de integridade gera, a adoção de medidas de integridade pode representar mais um importante benefício para a empresa: como você verá adiante, o Brasil, seguindo

o exemplo de outros países, editou uma lei – Lei Anticorrupção – que trouxe severas multas e penalidades para as empresas que cometerem atos ilícitos contra a administração pública. A adoção de um programa de integridade não só previne que os atos ilícitos previsto nesta lei ocorram, como também pode resultar na diminuição das penalidades, caso sua empresa eventualmente for responsabilizada com base nesta lei.



# 6

Não sabia que empresas podiam ser penalizadas. Como isso funciona no Brasil?



Pois é, a penalização de empresas é, de certa forma, uma novidade em nosso país. Em agosto de 2013, o Brasil aprovou a Lei nº 12.846, também conhecida como Lei Anticorrupção. A lei entrou em vigor no dia 29 de janeiro de 2014, mas desde a sua aprovação já representa uma importante ferramenta no combate à corrupção e à promoção de medidas de integridade, especialmente por encorajar empresas a adotarem mecanismos para evitar a ocorrência de problemas e desenvolver uma cultura de integridade nos negócios.

Outra importante inovação da lei é a previsão da **responsabilização objetiva** -administrativa e civil - de empresas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

**Mas o que significa responsabilização objetiva?** Significa que as empresas, incluindo os pequenos negócios, poderão ser diretamente responsabilizadas pela prática de atos que sejam prejudiciais à administração pública, seja no Brasil, seja em outros países. Assim, não é somente o funcionário ou a pessoa que praticou o ato que será penalizado, mas também a empresa que teve interesse ou benefício na prática daquela irregularidade. Agora, o simples acontecimento de ato ilícito em benefício da empresa é suficiente para determinar sua punição, independentemente da comprovação de culpa ou intenção das pessoas envolvidas.

Caso isso ocorra, a empresa será investigada e poderá ser processada nas esferas administrativa e civil. O processo administrativo é conduzido pelo órgão da administração que sofreu o dano, e pode resultar em multa ou publicação de sentença que condena a empresa. Já o processo civil é conduzido por um promotor, perante um juiz, e poderá resultar na aplicação de perda de bens, na suspensão das atividades, no fechamento da empresa e na proibição de receber incentivos por parte do governo. As penalidades são severas e o risco é grande.

Diante disso, todas as empresas deverão ter muito cuidado e estar sempre atentas ao que seus funcionários, representantes, parceiros ou qualquer outra pessoa fazem em seu nome. Se algum deles, por exemplo, oferecer um pagamento indevido a um agente público, a empresa poderá ser diretamente responsabilizada.



## Números

Uma estimativa do Fórum Econômico Mundial aponta que o custo da corrupção equivale a 2,6 trilhões de dólares por ano, o que corresponde a aproximadamente 5% do Produto Interno Bruto (PIB) de todo o planeta.

**Fonte: Deloitte (2014).**

A melhor forma de se prevenir é adotar um programa de integridade, pois eles não apenas reduzem a possibilidade de que irregularidades ocorram, como também atenuam as sanções na eventualidade de a empresa ser responsabilizada. Isso porque a Lei Anticorrupção lista elementos que devem ser considerados no momento de aplicação de sanções. Alguns elementos aumentam as sanções, enquanto outros as diminuem. **A existência de um programa de integridade que atenda às necessidades da empresa irá reduzir as penalidades. Isso é mais um benefício para o seu negócio!**





# 7

Isso tudo é muito novo e minha empresa é pequena. Como posso trazer integridade ao meu negócio?



Ao contrário do que possa parecer, a estruturação e a adoção de um programa de integridade não é algo necessariamente complexo ou caro. Um ambiente empresarial íntegro começa com pequenos passos, como, por exemplo, a divulgação de certos valores pelo dono ou responsável pela gestão da empresa, visando diminuir riscos e prevenir a ocorrência de certos atos.

Cada empresa deve criar um programa de integridade que atenda às suas necessidades e aos seus riscos, assim como esteja dentro de seu orçamento. O mesmo deve ser feito pelos pequenos negócios: proprietários, donos e administradores devem estar compromissados com essa ideia de integridade e adotar medidas para prevenir e combater atos de fraude e corrupção, difundir valores que estimulem comportamentos éticos, fortalecer controles internos e buscar outros meios para trazer e viabilizar a integridade nas suas atividades.

Um programa de integridade deve sempre atender às necessidades específicas da empresa. E por que isso é importante? É simples: as empresas estão sujeitas a riscos diferentes. A quantidade de funcionários, a área de atuação, os parceiros de negócios, a região em que a empresa está localizada, a participação em licitações, o número de contratos celebrados com a administração pública, entre outros; tudo isso contribui para que cada empresa tenha riscos próprios, que são só dela.

Por isso, antes de criar um programa de integridade, deve-se fazer uma análise de risco para verificar quais são as reais necessidades da empresa.



8

E no que consiste  
essa análise prévia  
de risco?



Toda empresa, seja micro, pequena, média ou grande, fez e faz análises de risco. Todas devem calcular, de alguma forma, o risco de determinado fornecedor entregar o produto comprado ou não, de determinado cliente pagar a conta ou dar calote, de se ter prejuízo no ano, de crise no mercado etc. Faz parte da atividade empresarial e comercial trabalhar e analisar o risco do negócio.



### **Fique atento!**

A análise de risco é uma importante ferramenta de prevenção. Utilize-a, principalmente antes de criar um programa de integridade.

A Lei Anticorrupção trouxe mais um risco que deve ser considerado por todos os empreendedores: o de suas empresas serem responsabilizadas por atos lesivos, irregularidades e atos ilícitos contra a administração pública.

E como diminuir esse risco? Protegendo-se da ocorrência de atos que podem resultar em sua responsabilização. É aqui que a análise de risco previamente à criação de um programa de integridade entra.

Identificar riscos previamente à criação de um programa de integridade nada mais é do que perguntar: em qual aspecto minha empresa está vulnerável e precisa se proteger? Existe a possibilidade de que funcionários tenham atitudes antiéticas, como oferecer ou pagar propina? Será que minha empresa já cometeu ou cometerá fraudes em licitação? A empresa tem condição de cumprir com os orçamentos e os acordos? Conheço bem meus funcionários e meus parceiros de

negócios? É muito importante elaborar uma lista de riscos, envolvendo todos ou diversos funcionários da empresa!

O roteiro, a seguir, pode ajudar a sua empresa a realizar a análise de risco.

## Análise de risco: passo a passo

- 1.** Comece analisando áreas que já apresentaram problemas anteriormente. Sua empresa já teve problemas com corrupção? Entrega ou oferecimento de propina? Solicitação de presentes? Condutas impróprias de funcionários? Já precisou pagar multas após fiscalizações por parte da administração pública (federal, estadual ou municipal)?
- 2.** Após identificar o que já aconteceu de errado, tente identificar todas as situações, reais ou prováveis, de contato com servidores públicos ou de envolvimento com a administração pública. As seguintes perguntas podem ajudar: o dia a dia de minha empresa envolve idas a juntas comerciais, cartórios, secretarias ou qualquer outro órgão público? Participo de licitação e/ou tenho contratos com a administração pública? Atuo em setores regulados por agências governamentais, como, por exemplo, Agência Nacional de Petróleo (ANP), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) etc.? A receita de minha empresa tem grande dependência do capital público? Estou sujeito a fiscalizações frequentes por parte das autoridades tributárias?
- 3.** Após identificar problemas anteriores e situações de contato com servidores públicos, tente imaginar cenários ou práticas que podem representar um aumento de risco para a empresa. As seguintes perguntas podem ajudar: o setor em que minha empresa atua é reconhecido como sendo um setor em que propinas são



pagas e solicitadas (por exemplo, construção civil e importação e exportação)? Minha empresa busca referências ou faz levantamentos e pesquisas quando da contratação de novos funcionários, ou antes de celebrar novas parcerias? Sei quais são os principais valores de minha empresa e sei que determinadas condutas são proibidas por lei? Minha empresa possui controles internos que possibilitam verificar se as operações (de pagamento, baixa de estoque, autorizações etc.) estão sendo feitas de forma correta? Existe abertura para que funcionários façam denúncias ou reclamações?

4. Realize reuniões com seus funcionários. Talvez alguém possa saber de algo que você não tenha identificado. Lembre-se que envolver todos na criação de um programa de integridade ajuda a fazer com que seus funcionários abracem a ideia!
5. Uma vez identificadas, liste todos as situações de riscos. Essa parte é primordial: analise com calma tudo o que foi identificado. É importante ter uma ideia de como as coisas erradas aconteceram e podem acontecer: quais as situações mais favoráveis, qual o período do dia, em que área da empresa, em quais tipos de contrato, quais os valores envolvidos etc. Visualize os riscos concretizando-se. Aprenda com o que já ocorreu e use sua imaginação!
6. Agora pense no seguinte: qual a probabilidade de determinado risco se concretizar? É alta, média ou baixa? Pode acontecer mais ou menos vezes? Nessa parte você irá priorizar os riscos. Riscos com alta probabilidade de acontecer e impacto na empresa merecem atenção especial quando da criação do programa de integridade!
7. Pois bem, uma vez identificados, analisados e priorizados os riscos, comece a criar seu programa de integridade.

# 9

Fiz minha análise de risco.  
E agora, como estruturar  
o programa de integridade  
da minha empresa?





Como dito anteriormente, programa de integridade é o conjunto de medidas que uma empresa adota para garantir que suas atividades sejam exercidas com base na legalidade e em valores éticos, buscando sempre defender a honestidade e impedir a ocorrência de irregularidades em seus negócios.

Para que atinja seus objetivos, o programa de integridade deve ter determinadas medidas e observar certos parâmetros. No Brasil, o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção, estabeleceu os parâmetros de integridade que serão considerados na avaliação das micro e pequenas empresas. Por sua vez, a Portaria Conjunta CGU-SMPE nº 2.279, de 9 de setembro de 2015, tratou de simplificar o entendimento desses parâmetros para os pequenos negócios.

Então, é a partir dos parâmetros estabelecidos por esses normativos que iremos ajudá-lo a descobrir quais medidas podem ser adotadas em suas atividades para garantir a integridade de sua empresa.

Os parâmetros de integridade estabelecidos no Decreto nº 8.420/2015 para os pequenos negócios são:

1. Comprometimento da direção da empresa;
2. Adoção e implementação de padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos;
3. Treinamentos e divulgação do programa de integridade;
4. Registros contábeis confiáveis;
5. Controles internos que assegurem a elaboração e a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras;

6. Procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades em licitações, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público;
7. Medidas disciplinares;
8. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e correção de danos;

O que significa cada parâmetro e como você poderá fazer para implementá-los na sua empresa será tratado detalhadamente a partir de agora, nas subseções a seguir.

## 9.1 Comprometimento da direção da empresa

A direção de um pequeno negócio é representada por seus administradores – sócios, proprietários, donos, chefes e gerentes. O comprometimento da direção é aquilo que concretiza a decisão de abraçar a integridade empresarial, incorporando-a ao dia a dia da empresa e fundamentando a criação de uma cultura organizacional de integridade. É um dos elementos mais importantes de um programa de integridade.

A atuação e a postura dos administradores e dos donos devem servir de exemplo aos funcionários. Eles devem acreditar nas medidas de integridade e atuar diretamente em sua execução. Faz toda diferença o administrador conversar com seus funcionários sobre a importância do programa e defender, abertamente,



sua necessidade, difundindo a ideia até mesmo para fornecedores e parceiros de negócio.

Todas as oportunidades para demonstrar o comprometimento com a ética e a integridade devem ser aproveitadas. Palavras são importantes, mas ações mostram ainda mais compromisso. O comprometimento da direção poderá manifestar-se, entre outras, das seguintes maneiras:

- Viabilizar os recursos humanos e materiais para o planejamento e a execução das medidas de integridade. Lembre-se: muito pode ser feito com poucos recursos; o mais importante é acreditar na ideia e prover meios suficientes para concretizá-la;
- Elaborar, implementar e aplicar um código de ética ou conduta: é importante que a direção tenha o código de ética em sua mesa, que utilizem-no frequentemente e que incentivem a utilização por toda a empresa;
- Incentivar e participar de treinamentos periódicos: é importante que a direção entenda os principais temas relacionados à integridade e esteja capacitada para tratá-los com seus funcionários. A participação em treinamentos também é uma forma da direção mostrar seu comprometimento e de incentivar a participação de seus funcionários, que deve ser registrada de alguma forma;
- Elogiar a postura ética e íntegra de funcionários: proprietários, donos e chefes precisam conversar regularmente com funcionários e equipes para incentivar e elogiar a conduta ética e para debater assuntos ligados ao tema. Conversar também é uma ótima forma de perceber como os problemas e os dilemas éticos são tratados no dia a dia da empresa. Uma ideia que pode ser útil é comentar sobre casos de desvios de conduta que estejam na mídia, mostrando como o

funcionário deveria agir em situação semelhante para evitar a ocorrência de irregularidades;

- Deixar claro que a corrupção e a conduta antiética é prejudicial a todos e deve ser combatida: a direção deve servir de exemplo para todos os empregados e representantes, reforçando abertamente o caráter negativo da corrupção.

## 9.2 Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos

Toda empresa deve reconhecer e promover valores, comportamentos, condutas e posturas que entenda serem importantes para garantir a integridade no exercício de suas atividades. O documento que relaciona tais valores e condutas desejáveis é conhecido como código de ética.

O código de ética deve ser uma fonte de consulta para funcionários e para a direção sobre como agir e como decidir quando a integridade da empresa estiver em questão, contribuindo na construção da cultura de trabalho e de negócios dentro da empresa.

Além dos valores adotados pela empresa, o código de ética é um ótimo espaço para tratar de regras de relacionamento com o setor público, especialmente se a empresa participar de licitações e possuir contratos com a administração pública. Também costumam ser incluídas no código de ética as medidas disciplinares, como advertência, suspensão e demissão, que podem ser aplicadas aos funcionários em caso de descumprimento de leis e normas éticas da empresa.



## **Código de ética**

Documento que relaciona os valores e as condutas importantes para garantir a integridade da empresa. Deve ser uma fonte de consulta constante para donos, diretores e funcionários.

De forma bem prática, a adoção de um código de ética por sua empresa pode seguir os passos listados a seguir.

### **1º – Definição do conteúdo e elaboração de um primeiro esboço do texto**

É importante que os seguintes elementos sejam considerados quando da elaboração do texto:

- Declaração de compromisso dos proprietários e direção da empresa de que eles apoiam a integridade e são contrários a qualquer forma de corrupção e fraude;
- Declaração de valores e princípios da empresa. O que define sua empresa? O que ela busca? Que tipo de cultura ela deseja criar?
- Forma para solução de dúvidas, realização de reclamações e oferecimento de denúncias;
- Penalidades que podem ser aplicadas em caso de descumprimento do código e o processo que será adotado na aplicação de tais penalidades;



A atuação e a postura dos donos e administradores devem servir de exemplo aos funcionários.

- Sempre que possível, mencionar as principais regras da empresa sobre os seguintes temas:
  - Oferecimento de presentes e brindes a funcionários públicos;
  - Pagamento de gastos com entretenimento de clientes e parceiros de negócios;
  - Gastos com viagens;
  - Doações beneficentes e patrocínios;
  - Proibição de oferecer ou aceitar pagar propina a funcionários públicos;
  - Participação em licitações e execução de contratos com a administração pública.



Quanto mais o código de ética refletir a realidade do seu negócio, mas chance de êxito o programa de integridade terá!



## 2º – Revisão e aprimoramento do texto

É importante divulgar a proposta para que outros colaboradores contribuam e tragam novas ideias. Verifique também como outras empresas fizeram seus códigos e veja se você não pode aprimorar o seu texto aproveitando algumas ideias. Muitas empresas disponibilizam seus códigos na internet. Além disso, o código de ética deve sempre ser atualizado, acompanhando, assim, mudanças ocorridas na cultura da empresa, em seus negócios e na legislação.



**O código de ética deve valer para todos da empresa: chefes, diretores, funcionários etc. Todos são iguais perante ele!**

De uma forma geral, as seguintes perguntas ajudam a revisar o texto e verificar se ele foi bem construído:

- Existe clareza quanto aos objetivos que o código destina-se a realizar?
- O código foi escrito de maneira simples e clara, evitando termos jurídicos e textos complicados?
- Todos os aspectos de integridade relevantes à empresa (situações de risco levantadas) foram abordados no código?
- Foram incluídos exemplos práticos, sobre situações enfrentadas no dia a dia da empresa?

Lembre-se: um código de ética é algo muito particular; deve refletir diretamente as necessidades e as especificidades de cada empresa e trazer os valores e os princípios que aquela empresa específica adota. Quanto mais o código de ética refletir a realidade do seu negócio, mais chance de êxito o programa de integridade terá!

### 3º – Divulgação para todos os funcionários

É essencial que todos os funcionários conheçam e tenham livre acesso ao código de ética. Pode ser feita uma cópia do código para cada funcionário e também é possível deixar cópias disponíveis para consulta em locais acessíveis dentro da empresa, em seu *site* ou redes sociais.

Lembre-se que o código de ética deve valer para todos da empresa: chefes, diretores, funcionários etc. Todos são iguais perante ele!

Um código que não é conhecido ou divulgado é o mesmo que um código inexistente.



**Não basta saber da existência do programa: os funcionários e a direção da empresa devem saber como as medidas de integridade funcionam, para que elas servem e qual papel devem exercer.**





## 9.3 Treinamentos e divulgação do programa de integridade

Imaginem o seguinte: você, pequeno empreendedor, está comprometido com a integridade empresarial, tomou todas as providências para deixar isso claro para seus funcionários, parceiros de negócio e fornecedores, e já elaborou um código de ética para a sua empresa, observando suas necessidades e as suas características específicas. O que fazer agora? Treinar todas as pessoas envolvidas na aplicação e na manutenção do programa de integridade!

Assim, como de nada adianta uma máquina que ninguém sabe mexer ou não sabe mesmo como ela funciona, de nada adianta um programa de integridade se as pessoas de uma empresa não o conhecem ou sabem o que ele significa. Um programa de integridade desconhecido e não aplicado é um programa inexistente!



### **Atenção!**

Nada impede que a empresa tenha, de forma apartada do código de ética, documentos que detalhem suas políticas e procedimentos para prevenir irregularidades. O importante é que tais documentos estejam alinhados com os princípios e os valores firmados no código de ética e que também sejam divulgados a todos os funcionários.

Tornar o programa conhecido significa realizar treinamentos com todos: funcionários, diretores e, até mesmo, parceiros de negócios e fornecedores da empresa. É preciso que a comunicação seja um processo contínuo, informando todos sobre mudanças ou atualização das políticas e dos procedimentos, e disseminando e reforçando o seu conteúdo ao longo do tempo.



**Treinamentos contribuem para a criação de uma cultura ética na empresa: promova, participe e divulgue!**

Mas não basta saber da existência do programa: os funcionários e a direção da empresa devem saber como as medidas de integridade funcionam, para que elas servem e qual papel devem exercer. Aqui é que entram os treinamentos periódicos.

O treinamento é fundamental para o funcionamento efetivo do programa de integridade. Eles podem ser de vários tipos e formatos, assim como também podem tratar do programa de forma ampla ou de determinados assuntos específicos. Todas as pessoas envolvidas na empresa devem participar de treinamentos sobre assuntos-chave do programa, como o conteúdo do código de ética e os princípios que orientam a cultura ética da empresa.

Tenha em mente que treinamentos contribuem em grande medida para a criação de uma cultura ética na empresa. O treinamento em si pode ser uma oportunidade para que a direção e os funcionários discutam sobre valores relevantes para a empresa.



Mas qual seria o foco principal do treinamento? E como ele pode ser organizado? O planejamento desses treinamentos deverá levar em consideração os principais riscos da empresa. Assim, empresas que tenham frequente contato com a administração pública devem garantir que temas relacionados a isso sejam tratados com maior frequência e atinjam todo o público necessário. Em alguns casos pode ser preciso treinar também os parceiros de negócios, como agentes e intermediários em temas de especial relevância. Um exemplo seria a capacitação sobre prevenção da corrupção a um intermediário cuja função é captar clientes. Os treinamentos nas áreas de risco devem ser efetivamente integrados às atividades cotidianas do funcionário e não serem apenas baseados em conceitos teóricos.

Quanto menor a empresa e mais simples seu programa de integridade, mais fácil deve ser a realização de um treinamento. **O que importa é que o treinamento trate de todos os temas do programa, que atinja a todos os funcionários e que seja feito de forma periódica.**

Mas porque deve ser feito de forma periódica? É simples: as pessoas podem facilmente esquecer algo e, não raro, novos funcionários são contratados. E claro, caso o programa seja alterado e atualizado, novo treinamento deve ser feito para explicar a alteração aos funcionários.

Lembre-se: deixe tudo registrado! Temas dos treinamentos, convites, listas de presença etc. A documentação será muito relevante caso a empresa precise comprovar a realização dos treinamentos.

Algumas sugestões que podem ser úteis na estruturação e na realização dos treinamentos e na divulgação do programa de integridade são:

- Reunir regularmente os funcionários para debater casos concretos e questões sobre ética e integridade. Fazer registro desses encontros, com uma lista de presença e ata da reunião;
- Estimular que funcionários façam treinamentos e utilizar esses treinamentos como critérios de promoção. Incluir o tema da ética e da integridade nos treinamentos que a empresa já oferece;
- Caso a empresa não tenha recursos para criar e executar um treinamento próprio sobre, por exemplo, participação em licitações e prevenção da corrupção, verificar a possibilidade de possibilitar, inclusive financeiramente, a participação dos funcionários em um curso externo de qualidade reconhecida. Certificar-se que os empregados compareceram, receberam certificados e assinaram a lista de presença para, depois, comprovar a participação deles nos cursos;
- Buscar cursos gratuitos oferecidos pela internet sobre o tema de integridade, direcionados para micro e pequenas empresas;
- Buscar parcerias com entidades de classe ou associações de comércio local do ramo de atuação para a elaboração de cursos sobre integridade para as diversas empresas do segmento e da região;
- Divulgar o programa no *site* da empresa e, caso não haja, enviá-lo por *e-mail* para todos os funcionários;
- Divulgar o programa de integridade por outros meios: jornal de circulação interna, mural de fácil visualização para todos os empregados etc.



### **Lembre-se**

Comprometer-se com a integridade é comprometer-se com aquilo que é correto, e nada mais correto do que garantir que os registros contábeis da empresa reflitam, de forma completa e precisa, suas transações.

## 9.4 Registros contábeis confiáveis

Todas as empresas, independentemente do tamanho, precisam registrar contabilmente suas operações. Vendas, compras, empréstimos, rendimentos, prejuízos etc. são fatos que afetam o patrimônio de uma empresa e, por isso, devem ser registrados. Os contadores da empresa ou a contabilidade externa precisam registrar e lançar corretamente as operações a fim de auxiliar os administradores nas tomadas de decisões que afetam o negócio.

Mas o que pode acontecer se os registros contábeis forem malfeitos e não refletirem as transações realizadas? É muito simples: a direção ficará sem informações completas para tomar decisões, a empresa correrá risco de pagar mais imposto do que deve, estoques podem não ser corretamente administrados, propinas e subornos podem ser camuflados como simples despesas e a empresa pode ser multada, entre outras situações.

Para que os registros contábeis sejam confiáveis aconselha-se, entre outras medidas:

- Observar a contabilidade prevista no Artigo 27 da Lei Complementar nº 123, de 2006, na forma regulamentada pelo Comitê Gestor do Simples Nacional, se sua empresa optar pelo Simples Nacional;
- Registrar todas as transações, de forma precisa e adequada, em ordem cronológica, nos livros contábeis oficiais da empresa, descrevendo-os de forma detalhada e de acordo com a documentação original;
- Preservar cuidadosamente os livros e os registros;
- Organizar e preservar os documentos que fundamentam a apuração de impostos e de contribuições devidas enquanto não decorrido o prazo decadencial e não prescritas eventuais ações que lhes sejam pertinentes;
- Assegurar-se de que o contador é profissional habilitado e confiável. É importante verificar se o responsável pela sua contabilidade não tem histórico de envolvimento em fraudes, se possui recomendações, se participa de atualizações e aprimoramentos constantes. Também é importante analisar os trabalhos apresentados, questionar em casos de dúvida e, até mesmo, pedir que outro profissional de sua confiança verifique o trabalho realizado;
- Implantar um sistema eletrônico de registro contábil, se for possível.

Observe que não há novidade neste ponto. Empresas devem observar as leis que tratam da contabilidade de forma correta e consciente. O que a integridade em uma empresa pede é simplesmente fazer o que já deve ser feito da melhor forma possível. E como comprovar que os registros são confiáveis? Fazendo-os corretamente!



### **Fique atento!**

Não se esqueça de registrar a forma como os controles internos são feitos em sua empresa.

## 9.5 Controles internos

Controles internos são mecanismos e procedimentos que verificam se transações, compras, vendas, controle de estoque, pagamentos etc. estão sendo feitos de forma correta e de acordo com as instruções da direção. Se algo estiver errado, um controle interno também tem a função de apontar e corrigir o erro. Se for observado que algo de errado pode acontecer, este controle atua como forma de prevenção, diminuindo a possibilidade de ocorrência de fraudes e de irregularidades.

Bons controles internos propiciam uma razoável margem de garantia de que os objetivos e as metas da empresa serão atingidos de maneira eficaz e econômica, além de assegurar a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios gerenciais e demonstrações financeiras.

Além dos controles internos contábeis, que garantem a confiabilidade dos registros, como mencionado acima, a empresa também deve possuir controles de ordem administrativa. Alguns exemplos de controles administrativos são:

- Definir e separar claramente as atribuições dos funcionários ou setores, preferencialmente elaborando um plano de cargos e salários para a empresa. Por exemplo, não é desejável que um mesmo funcionário seja responsável por fazer as compras, o controle de estoque e atuar nas vendas. Separar os responsáveis por funções diferentes, mas conectadas, é um bom meio de verificar se algo está saindo errado;
- Definir regras claras para aprovação de relatórios e documentos contábeis;
- Confrontar receitas e despesas com os registros contábeis realizados, confirmando o registro das transações autorizadas;
- Informar aos funcionários de todas as suas rotinas internas;
- Tornar obrigatória a necessidade de dupla autorização (assinatura de mais de uma pessoa) para despesas mais significativas, aquisição de crédito ou de bens de alto valor;
- Divulgar, entre os funcionários, quais são os procedimentos que necessitam de autorização da chefia imediata para serem executados (pagamentos a fornecedores, contatos com o governo, doações);
- Realizar exames sistemáticos das atividades desenvolvidas em determinados setores para averiguar se elas foram implementadas de acordo com o planejamento e as regras estabelecidas, bem como se são adequadas e eficazes. Se for possível, contrate auditorias ou especialistas que possam auxiliá-lo nessas verificações.





## Números

A partir da edição da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a participação dos pequenos negócios nas licitações públicas saltou de 14% para 28%. Considerando apenas dados do Governo Federal, o volume vendido pelos pequenos negócios aumentou de R\$ 2 bilhões para R\$ 15 bilhões.

**Fonte: Sebrae (2013).**

## 9.6 Procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades em licitações e contratos com a administração pública

Imagine que um pequeno negócio, que não adota medidas de integridade, acaba de vencer um processo de licitação e vai fornecer seu produto para um ente público. Pois bem, agora imagine que esse mesmo pequeno negócio só ganhou a licitação porque um de seus funcionários ajustou preços com outros participantes da licitação. Vamos supor que esse funcionário agiu de boa-fé, achando que sua conduta era normal e que, por saber de prática semelhante em outra empresa, tal atitude não resultaria em problemas.

Será que essa conduta do funcionário, que é um crime e um ato lesivo, poderia ter sido evitada? Será que uma simples orientação aos funcionários envolvidos

em licitações não teria adiantado? Explicar que certos atos são proibidos, que podem gerar multa e punições, poderia ter conscientizado aquela pessoa de que ajustar preços é algo que não deve ser feito, ainda que possa parecer inofensivo para a empresa.



### **Fica a dica**

A análise de risco para participação em processo licitatório pode ser feita a partir do modelo de formulário desenvolvido pelo Sebrae na Cartilha do Fornecedor.

**Consulte a cartilha!**

É importante ter em mente que relações comerciais com a administração pública exigem cuidado redobrado. O dinheiro público envolve fiscalização, princípios e regras que não se aplicam entre particulares. Caso as regras e os princípios sejam violados, penas severas podem ser aplicadas. Fornecer para o governo pode ser um excelente negócio, mas para garantir que tudo dê certo e corra conforme o esperado é necessário implementar procedimentos específicos para prevenir fraudes e atos ilícitos no âmbito de processos licitatórios e na execução de contratos administrativos.

Alguns exemplos de como isso pode ser feito:

- Orientar os funcionários e a direção sobre as leis que disciplinam as contratações públicas (Lei nº 8.666/1993, Lei nº 10.520/2005 e Lei nº 123/2006);



mecanismos de prevenção e de enfrentamento à corrupção, e responsabilização da pessoa jurídica pela prática de atos ilícitos contra a administração pública (Lei nº 12.846/2013);

- Revisar aspectos relevantes sobre licitações antes de participar do certame ou enviar proposta, atentando-se para as condutas que não podem ser praticadas;



### **Fique atento!**

Ainda que sua empresa não participe de licitações ou tenha contratos com o governo, é recomendável que você desenvolva regras sobre relacionamento com o setor público, caso tenha muita interação com órgãos públicos, por necessitar de licenças e autorizações, realizar exportações e importações etc.

- Incluir no código de ética regras referentes à licitação, à contratação e ao relacionamento com o setor público;
- Se a empresa terceirizar a elaboração dos documentos da licitação ou mesmo o contato com os funcionários públicos envolvidos, fiscalizar a atuação desses terceirizados. Como eles trabalham? Será que atuam de forma íntegra e regular?
- Fazer análise de risco para participação em processos licitatórios com toda a equipe, informando sobre as possibilidades de atendimento, bem como das penalidades advindas do processo licitatório;

- Treinar, ou enviar para cursos, funcionários e diretores que forem atuar especificamente nos processos licitatórios;
- Estabelecer que, no mínimo, dois funcionários sejam responsáveis, em conjunto, por interações com o governo e na atuação como prepostos nos processos licitatórios;
- Envolver pessoas da direção no processo: chefes ou diretores devem atuar como supervisores ou revisores durante o processo licitatório e durante a execução do contrato;
- Cumprir corretamente o disposto no contrato assinado, nunca agindo de modo diverso do estabelecido.

É importante saber que 7 dos 11 atos lesivos que constam da Lei Anticorrupção estão relacionados a licitações e contratos administrativos. Além disso, é cada vez maior a participação de pequenos negócios em licitações e contratos públicos, sendo que existe um estímulo governamental para que essa participação aumente ainda mais nos próximos anos, o que é uma excelente oportunidade para os pequenos negócios, desde que estejam atentos aos riscos e criem mecanismos de prevenção para evitar a ocorrência de irregularidades.



**Se a punição existe, ela deve ser aplicada!  
Não há nada pior para o programa de integridade do que uma cultura de impunidade.**



Como já foi falado, o programa de integridade precisa ser adaptado à realidade de cada empresa. Caso a sua empresa não participe e nem queira participar de processos licitatórios, não será necessário criar regras específicas sobre o tema, pois tais regras não teriam utilidade. No entanto, é recomendável que a empresa tenha regras sobre o relacionamento com o setor público, caso ela tenha um alto grau de interação com órgãos públicos, seja por necessitar de licenças e autorizações, seja por realizar exportações e importações etc.

## 9.7 Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade

Imagine que um funcionário violou a regra que trata da participação em licitações da empresa em que trabalha. Além de ter oferecido presentes a servidores públicos que conduziam a licitação, o funcionário não pediu autorização a seu superior para prosseguir com a realização de certos atos. Notem que esse funcionário foi treinado, sabia do conteúdo do código de ética da empresa e conhecia as políticas sobre licitações e contratos.

O que fazer? Aplicar a punição estabelecida no programa de integridade a esse funcionário, pois é a melhor forma de deixar claro, tanto para o funcionário quanto para os demais colegas da empresa, parceiros e fornecedores que o programa de integridade é algo que deve ser respeitado e que violações a ele não serão toleradas.

A empresa deve instituir medidas e procedimentos disciplinares apropriados para apurar e reprimir a prática de irregularidades. São exemplos de punições que podem ser adotadas: advertência, suspensão e demissão.

Todas as pessoas que praticarem irregularidades ou infrações devem estar sujeitas às penalidades disciplinares: pode ser diretor, gerente, supervisor, ou qualquer outro cargo/posição. Por isso, é muito importante que todos saibam das regras que falam sobre as punições e que saibam exatamente o que pode acontecer com eles caso pratiquem atos irregulares.

Assim, na estruturação das medidas disciplinares de sua empresa, os seguintes elementos devem ser levados em consideração:

- Definir diferentes punições para diferentes irregularidades: praticar um ato em uma licitação sem autorização de um superior pode acarretar em uma punição de suspensão; o oferecimento de propina, por sua vez, pode resultar em demissão; outras irregularidades podem resultar em uma advertência formal, multas em dinheiro, perda de um cargo na empresa ou não promoção para cargo superior, diminuição de autonomia etc.;
- Uma vez definidas as punições e as irregularidades, definir o procedimento de apuração e o próprio processo disciplinar; a ideia é colocar no papel como tudo será feito. Por exemplo: avisar o funcionário, dar um prazo para que ele defenda-se, decidir pela aplicação da punição etc.;
- Formalizar tudo! As punições, as irregularidades e o procedimento de apuração e de aplicação das punições devem estar formalizados, redigidos em papel ou meio eletrônico. Pense em também anexar o procedimento de apuração ao código de ética;



- Dar publicidade às medidas disciplinares: todos da empresa devem saber o que pode acontecer caso façam algo de errado. Assim, inclua as medidas e os procedimentos disciplinares em todos os treinamentos;
- Aplicar as punições de forma rápida e efetiva;
- Ao contratar novos funcionários, verificar os históricos e informar, no momento da contratação, quais são 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.

Se a punição existe, ela deve ser aplicada! Não há nada pior para um programa de integridade do que uma cultura de impunidade. Além disso, a aplicação rápida e eficaz de uma punição reconhecidamente merecida em uma pequena empresa que possuir poucos funcionários e departamentos gerará um exemplo positivo que alcançará rapidamente toda a organização.

## 9.8 Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e correção de danos

Voltemos ao exemplo do funcionário que ofereceu presentes a servidores públicos e não solicitou autorização de seu superior para praticar certos atos. Além de puni-lo, conforme explicamos anteriormente, será necessário cessar a irregularidade e cuidar para que o fato não ocorra novamente.

Nesse ponto específico, o foco do programa de integridade é a irregularidade cometida, e não o que fazer com a pessoa que cometeu a irregularidade. Mas observe que, no nosso exemplo, afastar o funcionário das atividades que ele conduzia pode ser uma forma de interrupção. Não atuando mais em licitações, ele não poderá oferecer mais presentes, nem praticar atos de forma independente. Além disso, todos os cuidados devem ser tomados para que o novo responsável não cometa as mesmas irregularidades de seu antecessor. Pronto, a irregularidade foi interrompida!

Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e fraudes e a rápida reparação dos danos gerados são verdadeiros remédios para a empresa. Devem ser administrados de forma rápida e direta, sempre visando acabar com a irregularidade e corrigir os estragos causados. A reparação de um dano também pode contar com a adoção de procedimentos preventivos objetivando, justamente, evitar que infrações similares voltem a ocorrer.

E como fazer isso? Veja alguns exemplos:

- Revisar, verificar e checar! Os diretores, ou mesmo a pessoa encarregada de determinada tarefa, devem ter a atribuição de revisar, verificar e checar o que já foi feito. Nem sempre é possível revisar tudo, então tente focar nas operações mais importantes, ou que envolvam mais recurso financeiro. Assim, se erros forem constatados, será possível resolvê-los de forma rápida e satisfatória;
- Investigar situações ou comportamentos inadequados;
- Conhecer a legislação aplicável a sua empresa. Se for preciso, contrate profissionais capacitados para auxiliá-lo em questões jurídicas;





- Procurar saber quem são as autoridades responsáveis caso haja a necessidade de fazer alguma denúncia, esclarecer dúvida ou qualquer outro tipo de contato;
- Registrar todas as irregularidades constatadas e a forma como os danos foram reparados. Isso poderá ser um importante material de estudo para situações futuras, além de ser importante para uma eventual defesa perante órgãos do governo.



### **Lembre-se**

Pequenos negócios têm certa facilidade na verificação de ocorrência de irregularidades: o fato de terem poucos funcionários ou departamentos faz com que tudo fique mais próximo e mais fácil de verificar. Aproveite essa característica!



10

Indo além dos parâmetros  
de integridade exigidos para  
os pequenos negócios



Existem outros parâmetros de integridade que não são exigidos para os pequenos negócios pelo Decreto nº 8.420/2015, mas nada impede que sejam considerados pela empresa durante a criação de seu programa de integridade. Nas subseções a seguir são listados alguns.

## 10.1 Canais de denúncia

O programa de integridade é capaz de prevenir irregularidades, mas é impossível evitar completamente que algo de errado ocorra. E, nesses casos, será de interesse da empresa saber o que aconteceu e quem é o responsável; assim, um canal de denúncia pode colaborar. Este canal pode ser um telefone, um *e-mail* ou simplesmente uma caixa de sugestões, de reclamações e de denúncias. É importante que exista um meio para que os funcionários e as pessoas de fora da empresa (clientes, fornecedores etc.) possam denunciar a existência de uma irregularidade, de preferência com garantia do anonimato.

Outro aspecto importante que se sugere sobre os canais de denúncia é que eles precisam ser administrados por, pelo menos, dois colaboradores para que a informação seja transparente e tratada de forma imparcial.

Além de possibilitar o conhecimento sobre alguma irregularidade ocorrida na empresa, o canal de denúncia também funciona como medida de desestímulo para a prática de irregularidades e possibilita que erros sejam descobertos e corrigidos mais rapidamente.



### **Fique atento!**

Caso você utilize com frequência intermediários para tratar de assuntos do seu negócio, é aconselhável divulgar as principais medidas de integridade da sua empresa e incentivá-los a adotá-las e, se possível, incluí-los nos treinamentos.

## 10.2 Diligências para contratação de fornecedores, prestadores de serviço e intermediários

De acordo com a Lei Anticorrupção, a sua empresa pode ser responsabilizada por atos praticados em seu interesse e benefício por fornecedores, prestadores de serviço e agentes intermediários, como despachantes, representantes comerciais e consultores. Desta forma, é importante que você tenha muita atenção ao escolher os seus contratados, especialmente se esses contratados podem atuar em nome da empresa junto a órgãos públicos. A seguir listamos algumas sugestões do que pode ser feito quando da contratação de parceiros:

- Peça referências e entre em contato com aqueles que já trabalharam com as pessoas que sua empresa pretende contratar;
- Faça pesquisas na internet;



- Insira cláusula no contrato de prestação de serviço que expressamente proíbe a prática de atos de corrupção e fraudes em licitação e que fomente a adoção de comportamento íntegro e ético pela pessoa e pela própria empresa em que trabalha;
- Se já contratou, faça uma reunião, envie *e-mails*, cartas e mensagens anunciando a posição de sua empresa de defesa da ética e da integridade;
- Se tiver dúvidas sobre a conduta do contratado e os gastos que estão sendo realizados, pergunte, investigue e deixe tudo registrado e documentado.

Não se esqueça de que uma conduta pouco íntegra de seus parceiros de negócio também pode gerar prejuízos e afetar a imagem da sua empresa.



### **Fica a dica**

Consulte o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas (Ceis) e outros cadastros públicos acessíveis pela internet, antes de contratar um fornecedor ou um prestador de serviço.

## 10.3 Monitoramento contínuo do programa de integridade

Do mesmo modo que revisamos nossos carros de tempos em tempos, identificando defeitos e reparando erros, ou mesmo somente querendo saber se ele está

funcionando corretamente, sem gastar gasolina em excesso, um programa de integridade também deve ser revisado. Ele e sua aplicação devem ser continuamente monitorados, objetivando avaliar e melhorar sua efetividade na prevenção, na detecção e no combate à ocorrência de atos ilícitos e de irregularidades.

Se algo não está funcionando, deve ser corrigido e aperfeiçoado. Lembre-se que um bom programa, que atenda às necessidades da empresa, só irá ajudá-la, diminuindo a probabilidade de ocorrência de irregularidades e poupando dinheiro. E como realizar essa tarefa? A seguir constam alguns exemplos:

- Insira na rotina semanal e/ou mensal da empresa essa atividade. Assim, se em sua empresa o estoque é conferido semanalmente, talvez seja possível também verificar semanalmente se os procedimentos existentes para prevenir fraudes em licitações estão funcionando;
- Converse com as pessoas da empresa. O que elas acham que poderia ser alterado ou melhorado? Manter uma relação próxima contribui muito para saber se o programa de integridade é satisfatório;
- Compare dados e informações de períodos diferentes. O que mudou com relação aos últimos monitoramentos?
- Estipule metas e objetivos. Se algo não está satisfatório, será que não podemos definir uma meta para os próximos meses?
- Entreviste pessoas, principalmente aqueles que estão saindo da empresa.



# 11

Vá em frente e crie  
o seu programa de  
integridade





As sugestões contidas nesta cartilha podem parecer, em um primeiro momento, muito complexas para o seu pequeno negócio. Mas não são! Quando começar a pensar em adotar algumas medidas de integridade de que falamos, você perceberá que muita coisa já é feita na sua empresa. Talvez falte apenas escrevê-las em um documento, organizá-las e implementá-las de forma consistente e periódica.

Além disso, os exemplos dados aqui são apenas sugestões, baseadas em práticas adotadas por outras empresas e que funcionam bem. Mas nada impede que você tenha medidas de integridade que não foram incluídas aqui, mas que funcionam para o seu negócio. Continue a utilizá-las e sinta-se livre para criar novas medidas.

O mais importante é que você comprometa-se com a integridade, crie valores para o seu negócio e faça com que eles sejam observados, além de atuar com honestidade e exigir que todos atuem da mesma forma com você. Com o tempo, verá os benefícios para o seu negócio (que serão muitos), para a sua comunidade e para o seu país.

Caso tenha interesse em aprofundar seu conhecimento em integridade, participe do Programa Empresa Íntegra.



0800 570 0800 / [sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)

MINISTÉRIO DA  
TRANSPARÊNCIA E  
CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

