

# GUIA DE INTEGRIDADE PARA INSTITUIÇÕES PRIVADAS



CONTROLADORIA-GERAL  
DO ESTADO



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.



CONTROLADORIA



**PREFEITURA  
BELO HORIZONTE**

GOVERNANDO PARA QUEM PRECISA



## **REALIZAÇÃO:**

- Sistema Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
- Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais
- Controladoria Geral do Município de Belo Horizonte

## **ELABORAÇÃO:**

FIEMG

Luciene Regina Araújo

Lívia Mara de Moraes Rodrigues

CGE

Beatriz Faria de Almeida Loureiro

Juliana Aschar

Tatiane de Jesus Silva

CTGM

Lívia Silva Duarte

Manoel Tolentino Oliveira



**GUIA DE  
INTEGRIDADE  
PARA  
INSTITUIÇÕES  
PRIVADAS**



# SUMÁRIO

<b>1. Mensagem do presidente e controladores</b>	<b>8</b>
<b>2. Para quem é este guia?</b>	<b>12</b>
<b>3. Introdução</b>	<b>14</b>
<b>4. Conceitos</b>	<b>18</b>
<b>5. Por que valorizar a cultura de integridade?</b>	<b>23</b>
<b>6. Programas de integridade e compliance</b>	<b>26</b>
<b>7. Passo a passo</b>	<b>29</b>
<b>8. Já implementei, e agora?</b>	<b>46</b>
<b>9. Perguntas frequentes</b>	<b>49</b>
<b>10. Bibliografia</b>	<b>52</b>



## PRESIDENTE DO SISTEMA FIEMG

### *Integridade e desenvolvimento*

*O compromisso com a transparência é condição para a construção de um país próspero, justo e íntegro. É compromisso que a Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG) assume junto à sociedade e propaga para que o empresariado seja protagonista na transformação ética que sonhamos para o Brasil.*

*Tendo como missão promover a indústria mineira em sintonia com os interesses da sociedade, a FIEMG atua fortemente na promoção da cultura da integridade e de relações mais éticas, oferecendo capacitações e orientações para apoiar as empresas na construção de governança corporativa e de práticas mais responsáveis. Ao fazer isso, estamos convictos de trabalharmos pela retomada do crescimento do país, atraindo mais e melhores investimentos, gerando negócios e oportunidades.*

*Em essência, o fomento à cultura da ética e integridade diminui riscos e favorece a competitividade das empresas. Por tudo isso, nos juntamos à Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais e à Controladoria-Geral do Município de Belo Horizonte em uma parceria que contribui para a disseminação de gestões mais transparentes – nas esferas pública e privada.*

*Resultado importante desse trabalho conjunto, este guia que agora apresentamos é ferramenta norteadora, que de maneira simples e didática expõe conceitos e mecanismos para a implantação de Programas de Integridade e, mais do que isso, para uma real mudança de cultura em Minas Gerais e no Brasil.*

*Estamos certos de que somente a união das empresas, Estado e sociedade civil, promovendo uma nova cultura de transparência e integridade, será capaz de fomentar o avanço do Brasil, proporcionando um ambiente de negócios mais saudável e competitivo e um país mais justo e igualitário.*

FLÁVIO ROSCOE NOGUEIRA



## CONTROLADOR-GERAL DO ESTADO

*Muitas iniciativas vêm sendo tomadas para o fomento de uma cultura de integridade no Estado de Minas Gerais. Por reconhecer a importância da integridade e da boa governança, temos empreendido esforços de maneira consistente e contínua no projeto de construção de uma cultura mais íntegra em nosso estado.*

*Para a efetividade das ações de prevenção e combate à corrupção, o trabalho conjunto dos setores público, privado e da sociedade é imprescindível. Se trabalharmos juntos, teremos chances reais de mudar o cenário atual em nosso estado, nas empresas mineiras e na sociedade em que vivemos.*

*Visando um horizonte íntegro e ético, apresentamos, nesta iniciativa conjunta, um Guia de Integridade para a Iniciativa Privada, propondo diretrizes e estratégias para implementar e fortalecer a integridade nas empresas de Minas Gerais.*

*Com uma abordagem simples e pragmática para a implementação do Programa de Integridade, este guia pretende servir como um suporte para as empresas. Em formato de e-book, ele apresenta um passo a passo, detalha ações, propõe medidas práticas, a fim de orientar o caminho para a implementação do programa de integridade e compliance nas organizações.*

*Esperamos que este seja mais um recurso para fortalecer a integridade no Estado de Minas Gerais.*

*Boa leitura e bom trabalho.*

**RODRIGO FONTENELLE**



## CONTROLADOR-GERAL DO MUNICÍPIO

*Quando debatemos sobre em qual Brasil queremos viver, não há dúvidas que todos convergem para a necessidade de comportamentos e relações pautados pela ética, de forma que se possa reduzir o alarmante problema da corrupção no nosso país, que aflige indistintamente as esferas governamental e empresarial.*

*Nesse cenário, para romper com este estado de coisas, é fundamental um esforço coordenado e articulado do poder público e da iniciativa privada, tanto na repressão e mais ainda na prevenção, para que resultados efetivos possam ser alcançados.*

*Assim, não poderia ser mais oportuna a iniciativa da FIEMG, da Controladoria Geral do Estado e da Controladoria Geral do Município de Belo Horizonte de lançarem conjuntamente esta cartilha de integridade para pequenas e médias empresas, material inovador estruturado de forma concisa e didática, que busca disseminar conceitos de ética, mecanismos de compliance, em suma, incentivar o desenvolvimento de uma cultura de integridade como forma de prevenir condutas não apropriadas nessas organizações.*

*Portanto é sob o signo da esperança que parablenizo todos os envolvidos na concepção e edição da cartilha.*

LEONARDO FERRAZ



Este guia busca contribuir para o fortalecimento e a disseminação do tema “Ética e Integridade para Empresas” e de todos que com elas se relacionam, apresentando-o de maneira simples e didática.

### **Para isso, este guia destina-se a:**



Gestores de micro, pequenas, médias e grandes empresas que pretendem implantar programas de integridade em suas organizações;



Profissionais de micro, pequenas, médias e grandes empresas que pretendem fortalecer e/ou aprimorar a cultura de integridade em suas organizações e nas relações de trabalho;



Profissionais que atuam nas áreas de compliance e/ou são membros de comitês de ética;



Cidadãos em geral que se interessam pelo tema.

Com orientações sobre a importância de adotar um programa e/ou ações de integridade nas organizações e em suas relações de trabalho, este guia destina-se àqueles que têm interesse em contribuir para um país mais ético. Portanto, se você preza por uma sociedade mais íntegra, este guia é para você!

# 3. INTRODUÇÃO



O termo compliance já se tornou bastante conhecido. Compliance, derivado do verbo em inglês "to comply", significa "cumprir/agir de acordo com as regras". O compliance, ainda hoje, pode estar associado com atividades que buscam garantir que a empresa cumpra diversas exigências regulatórias: legislação, normas de certificação (como a ISO), padrões contábeis, obrigações fiscais, responsabilidade ambiental e tantas outras.

**Partindo do pressuposto de que obedecer às regras já é "obrigação" das empresas e dos indivíduos, gostaríamos de mostrar, neste guia, que o compliance vai além da adequação às normas e pode trazer grandes benefícios para a organização.**

Vejamos a trajetória do compliance no Brasil. Nos anos 90, o termo era usado como sinônimo de cumprimento de exigências legais. Aos poucos, foi-se percebendo que, para cumprir normas e implantar procedimentos de conformidade, era preciso um conhecimento profundo dos processos de trabalho, políticas, estratégias com relação aos objetivos da empresa e à gestão de pessoas. O conceito de compliance foi sendo incorporado às diversas áreas das organizações e sendo aplicado a todos os colaboradores, qualquer que fosse o nível hierárquico.



Nesse ponto, já nos anos 2000, o termo compliance ultrapassava o conceito restrito à conformidade legal. Paralelo a isso, acordos internacionais, pactos globais e a pressão externa, por parte de parceiros comerciais ou da própria sociedade, aumentaram e impulsionaram a adoção de padrões éticos pelos diversos segmentos de organizações.

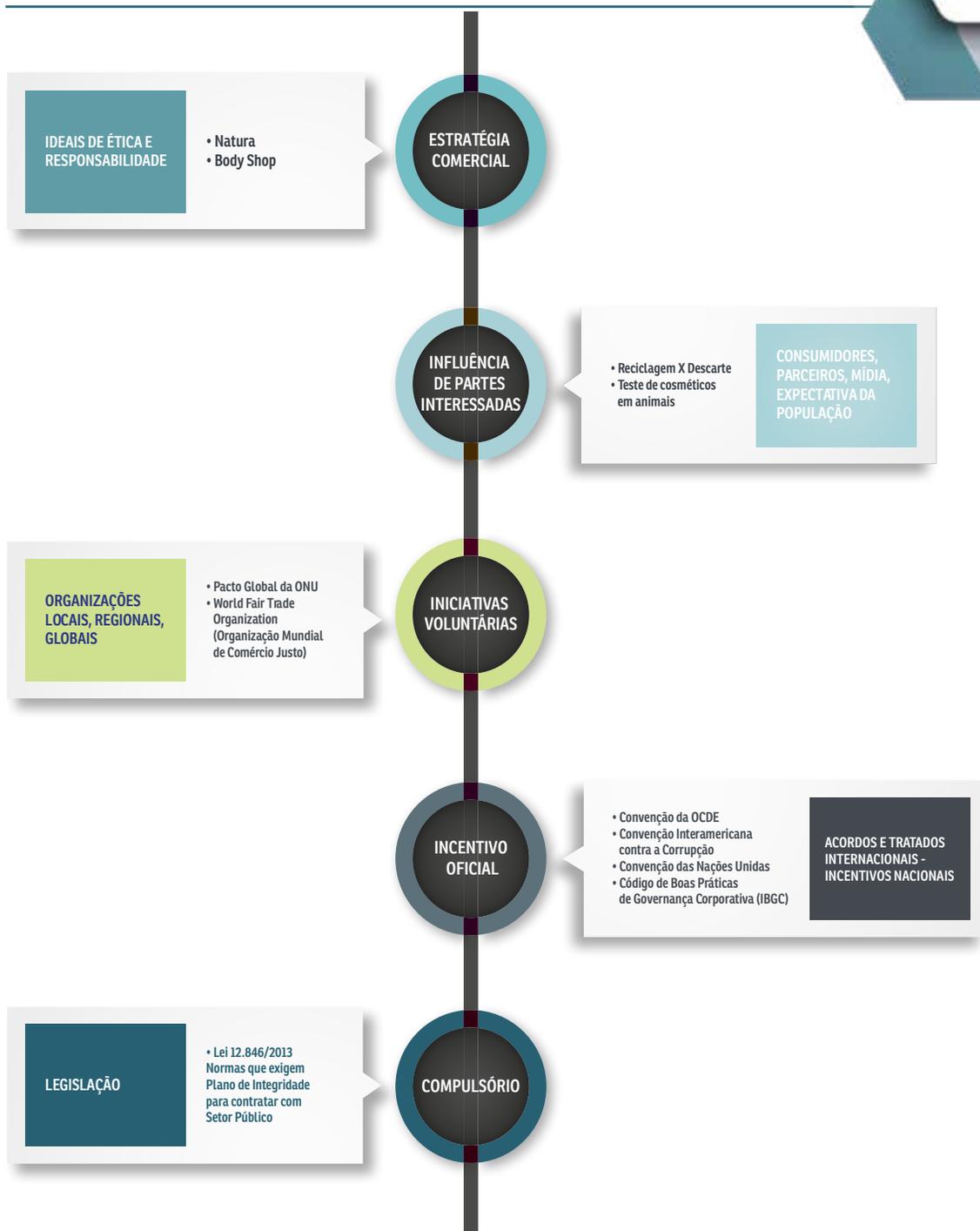


Atualmente, o contexto é de fortalecimento da cultura de integridade. Está sendo constatado que a cultura ética agrega valor às organizações, ou seja, a cultura de ética e integridade gera valor para os diversos stakeholders envolvidos com a empresa. Isso implica em crescimento com solidez e eficiência para o alcance dos objetivos estratégicos, trazendo outras consequências, como o fortalecimento da marca, aumento do valor reputacional, economia de recursos, aumento de qualidade e outros ganhos.



Por tudo isso, fortalecer a cultura de integridade na sua empresa é uma estratégia de crescimento e reconhecimento no mercado, muito além da obediência legal.

# LINHA DO TEMPO DA INTEGRIDADE





## 4.1 ÉTICA EMPRESARIAL

O termo ética vem do grego ethos, que significa caráter, modo de ser de uma pessoa. Ética é um conjunto de princípios, valores e critérios que orientam a conduta humana.

Segundo Cortella (2009, p. 128) a ética é um conjunto de "princípios que você e eu usamos para responder ao 'Quero? Devo? Posso?', o que não significa que você e eu não vivamos dilemas. Eles existem e serão mais tranquilamente ultrapassados quanto mais sólidos forem os princípios que tivermos e a preservação da integridade que nós desejarmos."

Sendo assim, a ética se refere à integridade da conduta e da tomada de decisões de cada um, refletindo sua responsabilidade individual.

Non há uma sociedade ética sem sujeitos éticos.

Quanto à ética empresarial, estamos nos referindo aos princípios e valores que norteiam as condutas nos negócios, refletindo na imagem da empresa diante dos seus stakeholders.

A imagem de uma empresa representa muito mais que sua marca, seus produtos ou serviços, ela é a percepção que clientes, fornecedores e sociedade em geral têm da organização, a partir dos resultados das interações entre as partes. É a reputação e a credibilidade, as quais asseguram sua sobrevivência no mercado e seus bons resultados.

A ética empresarial faz parte da missão, da visão, dos valores e princípios, e reflete no capital reputacional, ou seja, no valor de imagem diante de todo o público de interesse da empresa. No entanto, não é possível dissociar os valores dos indivíduos que atuam na empresa, dos valores da organização com um todo. As atitudes éticas devem ser incorporadas por todos os colaboradores e lideranças que fazem parte da organização, pois só assim é possível alcançar uma cultura de integridade de fato.

## 4.2. CULTURA DA INTEGRIDADE

Numa época de incertezas e crise de confiança, manter a credibilidade de uma empresa é um desafio. A boa reputação se tornou um ativo precioso para as organizações, ao passo que a falta de ética é um passivo nocivo.

A cultura de integridade em uma instituição traz valores compartilhados e almejados em nossa sociedade: ética, honestidade, transparência, confiança, eficiência e outros. O fortalecimento de uma cultura de integridade tem impactos positivos capazes de surtirem efeitos contínuos e multiplicadores, alcançando além da própria empresa, parceiros, fornecedores e a sociedade.

Como já afirmado,

**a integridade, a ética e a confiança geram prosperidade.**

Negócios e relações que tenham por base a confiança e a ética tendem a fluir melhor. Nesse sentido, cultivar uma cultura de integridade em uma organização pode trazer, dentre muitos benefícios, uma vantagem na promoção de bons negócios. A cultura de integridade instituída de forma consistente fortalece a reputação, reforçando o reconhecimento da empresa como íntegra e ética. Isso significa vantagem competitiva no mercado. Além disso, empresas íntegras podem atrair parceiros, colaboradores e fornecedores que também valorizam essas qualidades.

Visando trazer para as empresas um modelo sustentável, ético e íntegro de negócios, a cultura de integridade permeia e orienta condutas e relações que ocorrem no ambiente profissional, no dia a dia, diante de dilemas cotidianos. Investir e fortalecer a cultura de integridade é um bom negócio, que pode ser realizado com baixo custo e permitirá grandes mudanças no dia a dia da organização.

Além disso, para que a pretendida cultura íntegra se perpetue no ambiente corporativo, é essencial o comprometimento da alta administração na implementação de boas práticas de governança corporativa, transparência e compliance. A empresa, independente do porte, ou do ramo de atividade, precisa analisar seus processos internos, avaliar seus riscos e desenvolver mecanismos que previnam os desvios de conduta, visando um caminho possível e oportuno para a estruturação de um programa de integridade.

## COMO TRANSFORMAR UMA CULTURA?



- Transformando comportamentos e valores.



## COMO TRANSFORMAR COMPORTAMENTOS E VALORES?



- Pelo exemplo e pela comunicação consistente.
- Vivenciar o que se prega.
- Discurso coerente com a prática.
- Ações de comunicação e treinamentos.



### 4.3. O QUE É INTEGRIDADE?

### O QUE NÃO É INTEGRIDADE?

Integridade é a conduta reta e ética dos indivíduos, em consonância com seus valores. Ela se materializa quando há comportamentos que prezam por honestidade, imparcialidade, isenção, dignidade, retidão, honra, sinceridade e confiança. Ela está diretamente ligada aos princípios da pessoa, como respeito e honestidade.

Não é integridade individualismo, hipocrisia, poder a qualquer custo, desconfiança, consumismo. O bem-estar torna-se apenas material e os valores direcionados a seus próprios interesses.

Consequências da integridade: construção coletiva de um modelo de desenvolvimento sustentável e criação de um ambiente de confiança, fundamental para a constituição de uma sociedade próspera.

Consequências da ausência de integridade: soluções individuais e reducionistas que conduzem cada vez mais ao aprofundamento dos nossos problemas.

"Integridade é um fundamento ético que deve ser internalizado e praticado". (CORTELLA, 2015, p.18). O conceito está fortemente ligado à ideia do bem comum, da solidariedade e da justiça.

Integridade não é a iniquidade, corruptibilidade, impiedade e incorrigibilidade.



## O QUE É INTEGRIDADE? O QUE NÃO É INTEGRIDADE?

Consequências da integridade: ambientes públicos e privados com mecanismos para garantir a integridade e reduzir a corrupção nos contratos públicos e com compras devidamente fiscalizadas e controladas. Organizações comprometidas com a transparência, que consideram a participação das partes interessadas como instrumento de governança e perenidade.

Consequências da ausência de integridade e aspectos importantes decorrentes da corrupção: a deslegitimação do governo pela corrupção, contratações fraudulentas e ineficiência administrativa, desperdício de recursos públicos, excesso de regulação, entrave ao crescimento econômico e afastamento de investimentos.

Integridade nas corporações é: entendida como uma cultura, já que está totalmente relacionada com os procedimentos diários realizados pelos gestores, empregados, colaboradores e parceiros em todos os âmbitos do negócio, desde a contratação de serviços, até a administração de pessoal.

Não é integridade nas corporações: condutas como suborno, extorsão e improbidade, o pagamento de títulos particulares através da conta da empresa, declarações falsas à Receita Federal e uso de carros corporativos para viagens particulares.

Consequências da integridade nas corporações: melhorias no desempenho organizacional e na reputação, valorização das ações negociadas, sucesso comercial, reconhecimento como uma organização ética e íntegra, confiança, admiração pública, histórias positivas e inspiradoras, atração de clientes, investidores e parceiros alinhados aos valores da organização, real vantagem competitiva no mercado e perenidade sustentável do negócio.

Consequências da ausência de integridade nas corporações: significativo prejuízo financeiro e potencial risco de imagem, redução da confiança pelo próprio corpo funcional, parceiros e clientes, insatisfação e, naturalmente, queda no desempenho e possibilidade de responsabilizações, inclusive pela Lei Anticorrupção.

# 5. POR QUE VALORIZAR A CULTURA DE INTEGRIDADE?





Ter uma sólida cultura de integridade no ambiente corporativo faz com que a empresa passe a executar atividades em conformidade com legislações, normas, códigos e políticas, que visam a proteção do negócio e se pautam em valores morais, éticos e de transparência (GIOVANINI, 2014).

Em consequência da postura íntegra assumida, percebe-se que a atividade empresarial se torna mais suscetível ao sucesso, já que, cada vez mais, os mercados nacional e internacional tendem a se relacionar com empresas que mantêm programas de compliance. Também os investidores preferem aplicar seu dinheiro em negócios que têm menos chances de se envolverem em corrupção.

Srouf (2014, p.159) afirma que ter uma boa reputação traz diversos benefícios para as organizações, agregando valor significativo aos negócios. Um bom capital reputacional reduz os riscos com processos judiciais e administrativos, previne desalinhamento com stakeholders, cria uma barreira de proteção diante da concorrência e gera confiança para as iniciativas empresariais.

Além disso, "a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta", (BRASIL, 2013), são levados em consideração quando da aplicação de penalidades às pessoas jurídicas, conforme previsto no art. 7º, da Lei 12.846/13.





## CONCEITO DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Na esfera da gestão empresarial, como bem definiu o Decreto Federal 8.420/2015 e o Decreto Estadual de MG 46.782/15, que regulamentou a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/13), o Programa de Integridade consiste:

*(...) no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. (MINAS GERAIS, 2015, art. 41)*

Com as crescentes exigências de normativos e legislações sobre combate à corrupção, bem como pelas exigências da própria sociedade, empresas se veem cada vez mais pressionadas para adotar programas de integridade ou compliance.

**O processo de mudança das organizações tem que ser gradativo e real, pois o risco de se adotar um programa de integridade apenas para responder a esses requisitos é que ele se torne um checklist de exigências legais ou de parceiros, sem que seja um programa realmente efetivo.**

Não é interessante, nem produtivo para as empresas incorporarem mais uma atividade na sua grande lista de tarefas diárias. Isso acabará sendo abandonado, por não trazer resultados benéficos para os negócios. Torna-se uma atividade vazia de sentido para quem executa. Em outras palavras, acaba sendo uma chateação para os colaboradores, caso não reconheçam valor ou propósito no cumprimento dessa tarefa.

Segundo a OCDE, "abordagens tradicionais baseadas na criação de mais regras, conformidade mais rigorosa e cumprimento mais rígido têm eficácia limitada. Uma resposta estratégica e sustentável à corrupção é a integridade pública. Integridade é um dos principais pilares das estruturas políticas, econômicas e sociais e, portanto, é essencial ao bem-estar econômico e social e à prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo". (OCDE, 2017)

Neste guia, propõe-se a implementação de um programa de integridade que não seja apenas mais um “manual na prateleira”. Pretende-se que seja implementado um programa como parte de uma cultura de valores compartilhados pelos colaboradores. Uma cultura em que estejam investidos e que contenha valores e princípios pelos quais se orientam.

A cultura e a identidade de uma empresa não se alteram a todo momento, nem são escolhidas aleatoriamente. Elas estão ligadas a algumas definições como: “quem somos? (como empresa), quem queremos ser? (como empresa), como chegar lá? (como empresa)” (Carneiro e Filho, 2019).

Nessa perspectiva, os programas de integridade e compliance podem vir a ser bons aliados para as empresas reforçarem tanto seu propósito (missão), como seus objetivos para o futuro (visão) e seus princípios (valores).

Pode-se concluir, portanto, que um programa de integridade é um suporte eficaz para auxiliar no crescimento e perenidade dos negócios, indo muito além do cumprimento de exigências e normas legais.

**Seja no fortalecimento de uma cultura ética e íntegra, na prevenção, detecção e mitigação de desvios e riscos éticos e legais, na responsabilização ou no atendimento a normas e leis, um programa de integridade pode colaborar para o alcance dos objetivos da organização.**

Ao promover a incorporação das ações de integridade na cultura da organização, possibilita-se que isso se torne um valor compartilhado e reconhecido pelas partes interessadas (gestores, colaboradores, parceiros e outros).

# 7. PASSO A PASSO



## ROTEIRO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Apresentamos um roteiro que pode ser usado como referência para a construção do Programa de Integridade em sua empresa:



### PASSO



## DEFINIR GRUPO RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO PROGRAMA

Reunir profissionais de diversas áreas, formando um grupo multidisciplinar, que será responsável pela elaboração do programa. É importante identificar pessoas estratégicas, interessadas ou mobilizadas pelo tema de integridade. Podem participar colaboradores da área meio e da área fim da empresa, de modo que a organização como um todo seja envolvida.

Não é preciso dedicação exclusiva. Mas a equipe deve reservar um tempo para essa atividade.

## OBJETIVOS E ATIVIDADES DO GRUPO:

- Coordenar a elaboração do programa de integridade;
- Promover ações de sensibilização, transmitir informações sobre o tema de integridade, para que todos conheçam e se sintam envolvidos na construção do programa;
- Buscar que as ações de integridade sejam planejadas e executadas de forma sistêmica, considerando o impacto de forma global nos negócios;
- Procurar conhecer aspectos teóricos de Integridade e Compliance e buscar nivelar conhecimentos da equipe;
- Discutir o cenário atual da empresa e o cenário de futuro almejado - pensar ações;
- Planejar trabalho do grupo, garantir o bom funcionamento de encontros e reuniões;
- Redigir os textos que farão parte do programa.

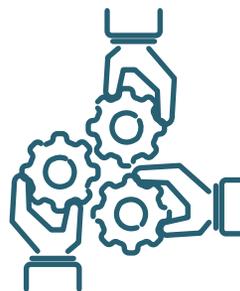
### LEMBRE-SE:



*Se você realizar as reuniões do grupo de trabalho de maneira organizada e estruturada, terá um histórico e uma visão geral melhor de todo o processo de trabalho. Esse registro poderá servir também como referência para consultas futuras.*

## FERRAMENTAS ÚTEIS:

- Cronograma
- Matriz de responsabilidade
- Atas de reunião ou outra forma de registro



## PASSO



# REALIZAR DIAGNÓSTICO - COMPREENDER A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA

### A RECEITA É NÃO TER RECEITA.

Se não há fórmulas prontas para se realizar o programa de integridade, por outro lado há a vantagem de se poder elaborar um programa sob medida, considerando as necessidades e potencialidades da empresa.

O programa deve levar em conta a realidade que se quer transformar. Assim, é preciso conhecer essa realidade, seus gargalos e oportunidades, seu planejamento e atividades em curso, seus riscos e controles, problemas culturais e estruturais de integridade, virtudes da empresa, equipes, para então fundamentar um ponto de partida do programa que será construído.

### ALGUMAS QUESTÕES PARA CONSIDERAR:

- Quais são os valores da empresa?
- Quais são os pontos fortes?
- Quais são os pontos fracos?
- Quais são as dificuldades?
- Em que é necessário investir?
- Quais são os planos de negócios?
- Há alguma oportunidade que se pretende explorar?



É importante ter clareza quanto aos objetivos institucionais, ou seja, a razão de existir da empresa.

Em outras palavras, é fundamental ter em mente a missão, visão e valores (mesmo que não esteja formalmente documentado), pois o programa de integridade é um instrumento que ajudará no alcance desse objetivo, observando a visão e respeitando os valores da instituição. O planejamento estratégico é uma boa referência para se identificar o objetivo da organização.

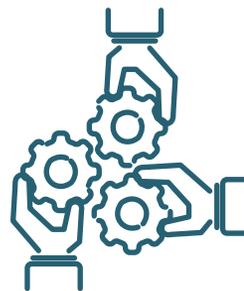
### DIAGNÓSTICO, ESTUDOS TÉCNICOS, ESTATÍSTICAS E PESQUISAS.

A empresa deverá realizar um levantamento para obter o diagnóstico quanto a práticas e instrumentos de integridade. Vale dizer que cada organização tem um nível próprio de maturidade de gestão, e possui suas próprias necessidades e especificidades. Isso significa que o diagnóstico, assim como o programa de integridade, é único e específico para cada instituição.

### FERRAMENTAS ÚTEIS:

Um ou mais dos instrumentos abaixo podem ser utilizados para se realizar o diagnóstico do cenário da empresa relativo à integridade:

- Pesquisa de percepção de cenário;
- Pesquisa de clima organizacional;
- Planilha de levantamento contendo checklist de instrumentos de integridade;
- Levantamento dos principais riscos à integridade e medidas de tratamento;
- Matriz de riscos;
- Identificação de documentos de referência (legislação, processos críticos, históricos de irregularidades, entre outros);
- Identificação de controles internos existentes;



- Questionários aplicados para o corpo funcional;
- Mapeamento de processos.

É importante destacar que o diagnóstico, além de possibilitar compreender o cenário da empresa, permite também identificar as práticas de integridade que já existem e se são efetivas ou não.

## PASSO



# ELABORAR O PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Nesta etapa, o cenário da empresa relativo à integridade já foi desenhado. Os instrumentos e práticas de integridade já foram levantados, assim como os riscos e medidas de controle.

## TENHA EM MÃOS:

- Diagnóstico
- Mapeamento de riscos
- Outras fontes de informação

## CONSIDERE:

- Cenário atual com relação à integridade
- Cenário almejado com relação à integridade

## DEFINA PRIORIDADES COM:

- Foco de atuação
- Priorização de itens

## ELABORE O PLANO DE AÇÃO QUE ESTABELEÇA:

- Objetivos e ações concretas do programa de integridade
- Metas
- Responsáveis
- Prazos

Com o mapeamento realizado, é possível conhecer os problemas e oportunidades a serem enfrentados ou potencializados.

Este é o momento de análise dos resultados e discussão da realidade presente e do futuro almejado para a empresa. É hora de definir os objetivos e as medidas concretas que serão adotadas com relação à integridade. A estratégia para atingir tais objetivos deverá ser descrita no programa de integridade.

## E DO QUE DEVE TRATAR O PROGRAMA?

Há alguns pilares essenciais que comumente compõem um programa de integridade. Cada organização pode e deve adaptá-los à sua realidade, necessidade e objetivos.

Aqui apresentamos uma sugestão de pilares frequentemente trabalhados, que podem servir como referência:

## PILARES DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE

1

Diretrizes e comprometimento da alta administração



2

Responsabilidade social



3

Comunicação



4

Pessoas e Processos



5

Conformidade, responsabilização e mecanismos para interrupção



## 1. DIRETRIZES E COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO



As diretrizes e o apoio explícito e incondicional da alta administração são decisivos para o sucesso do programa de integridade. Os dirigentes da empresa devem expressar com clareza as diretrizes quanto à integridade. Devem ainda ser os principais patrocinadores das mudanças culturais. As condutas praticadas por eles são o exemplo para as condutas de todos os integrantes da organização, em um efeito cascata.

Compromisso com a ética e a integridade, coerência entre as ações e o discurso são fundamentais para a credibilidade do plano. Quando se deseja transformar, não basta dizer que apoia, é preciso demonstrar com comportamento e atitudes (CGE, 2018).

## 2. RESPONSABILIDADE SOCIAL



Responsabilidade social empresarial é um importante pilar na construção de organizações íntegras. As empresas são socialmente responsáveis quando, baseadas nos valores éticos e na transparência, passam a considerar os impactos de suas decisões e atividades na sociedade.

Ter comportamentos éticos e transparentes contribui para o desenvolvimento sustentável e alinha as atividades da empresa à conformidade com as leis, além de promover a integração com a sociedade, por meio de políticas e práticas dentro da esfera de influência da organização.

A NBR ABNT ISO 26000, publicada em novembro de 2010, traça as diretrizes da responsabilidade social, trazendo diversas orientações relevantes, como: conceitos, termos e definições; princípios e práticas; formas de comprometimento com as partes interessadas; comunicação dos compromissos e níveis de desempenho, entre outras.

A empresa socialmente responsável tem uma imagem mais íntegra, atrai investidores e parceiros, mitiga os riscos de impactos negativos na comunidade em que está inserida e contribui para a mudança cultural da sociedade.

## 3. COMUNICAÇÃO



Para o sucesso de um programa de integridade, a comunicação deve ser consistente e periódica. Tanto na fase de implementação, como durante a execução do programa, é importante valer-se de todas as oportunidades de comunicação.

## A COMUNICAÇÃO:

- Ajuda a promover a adesão das pessoas ao programa e seus valores
- Divulga informações
- Transmite os objetivos do programa
- Contribui para diminuir resistências
- Fortalece a formação de novos hábitos
- Esclarece o papel de todos e de cada um no programa de integridade

*A comunicação deve ser positiva e valorativa. Não deve partir do pressuposto que as pessoas não são éticas, que se comportam "mal" ou fazem escolhas "erradas". Ela deve ir ao encontro dos colaboradores no desejo por um ambiente melhor. Deve tocar os "melhores anjos da nossa natureza" (Lincoln, 1861).*

Um plano de comunicação pode ser útil para adequar formatos, linguagens e abordagens para alcançar de maneira mais efetiva cada público, transmitindo melhor as mensagens pretendidas.

A periodicidade e a consistência são fundamentais, pois a mudança cultural e de comportamentos não ocorre de uma vez, mas de maneira lenta, gradual e muitas vezes sutil.

## 4. PESSOAS E PROCESSOS



### PESSOAS

A área de gestão de pessoas é bastante abrangente. Em um programa de integridade, o pilar relacionado a pessoas trata de questões relacionadas às relações de trabalho, clima organizacional, absenteísmo, rotatividade, produtividade, comportamento dos colabora-

dores, incluindo ações que trabalham motivação, liderança, poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processo de mudanças e resolução de possíveis conflitos.

## DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Também é importante propor e valorizar ações que promovam a inclusão e a diversidade. Sempre é bom lembrar que “diversidade é o conjunto de diferenças e semelhanças que nos caracterizam, não apenas as diferenças” (Bulgarelli, 2013). Diversos somos todos. Oferecer oportunidades iguais para todos é apenas justo, devido e enriquecedor.

Organizações inclusivas distribuem oportunidades com equidade, oferecem condições de desenvolvimento para todos, reconhecem as pessoas e têm apreço pela diversidade a ponto de considerá-la em suas escolhas, na tomada de decisões em relação a todos os seus públicos e atividades (Bulgarelli, 2013).

Em organizações inclusivas, temos mais capacidade de fazer boas escolhas, tanto individuais como coletivas. Conhecendo e considerando outros pontos de vista, além daquele que é padrão e dominante, facilitamos nosso desenvolvimento individual, o desenvolvimento da organização e da própria sociedade.

Em um movimento de inclusão, estão presentes o diálogo, a interação e o enriquecimento mútuo. Não há relação desigual, mas todos ativamente se encontram, se conhecem, se colocam e se acolhem.

Na diversidade e na inclusão, todos existem e são considerados em uma interação de qualidade. Nessa proposta, as interações são renovadoras e transformadoras.

## ÉTICA E VALORES

A ética e os valores de uma organização perpassam todo o seu programa de integridade. Um instrumento que reúne esses conceitos e expressa com nitidez as políticas a serem adotadas na empresa é o código de conduta ética. Ele deve refletir os princípios e valores da organização, de maneira clara e direta. O código serve como baliza para a conduta dos colaboradores e possibilita o fortalecimento da cultura ética e de integridade. O código de conduta poderá trazer, além das condutas esperadas, as vedações e as implicações das violações; assim como indicar canais para consulta em caso de dúvidas.



## OUTROS EXEMPLOS DE TEMAS A SEREM TRABALHADOS NO PILAR RELACIONADO A "PESSOAS":

- Políticas de relacionamento com o público, clientes, parceiros e fornecedores.
- Políticas de relacionamento entre agentes dos setores público e privado.
- Política sobre presentes, brindes e hospitalidade.
- Outros temas que a organização considere importantes.

## PROCESSOS

Há alguns processos-chave para a construção de um programa de integridade. Aqui trazemos alguns exemplos, lembrando que cada organização deve trabalhar conforme seu universo, realidade e necessidades.

## CONTROLES INTERNOS

A organização deve ter mecanismos de controle para assegurar que os riscos sejam minimizados. Procedimentos de autorização e aprovação, registros contábeis e financeiros, segregação de funções, verificações, avaliações de desempenho e avaliações das operações e processos são exemplos de atividades de controles internos.

Os controles internos buscam fornecer segurança para que os objetivos gerais da organização sejam alcançados, observando:

- a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b) cumprimento das obrigações de accountability;
- c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e
- d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos (Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº1/2016).

## GESTÃO DE RISCOS

Ao se traçarem os cenários atual e o futuro almejado para a organização, a análise de riscos surge quase de forma natural. Quando se conhece integralmente a estrutura da empresa, a organização financeira e contábil, os objetivos sociais da instituição, os procedimentos internos, o modelo de relacionamento com colaboradores, parceiros, órgãos públicos e terceiros, bem como todo o arcabouço de leis aplicáveis às suas atividades, é possível realizar uma identificação prévia de inconformidades e riscos eventualmente já existentes, que possam afetar ou prejudicar a atuação da organização (OAB, 2018).

A elaboração do programa de integridade levará em conta os riscos levantados e poderá orientar a organização para atuar de maneira mais preventiva e estratégica.

## CANAL CONFIDENCIAL E FERRAMENTAS DE INVESTIGAÇÃO

Para que eventuais inconformidades sejam reportadas à organização e para que sejam apuradas, é importante a criação de um canal de denúncias, ou canal confidencial. Ele deve ser acessível a todos os colaboradores, gestores, parceiros e fornecedores, podendo ser acionado a qualquer momento. A privacidade e o anonimato do denunciante devem ser garantidos, caso solicitado.

Para a implantação do canal de denúncias, podem ser usados linha de telefone, site e e-mail específicos, ou caixas de sugestões, denúncias e reclamações colocadas em diversos pontos da organização.

## GANHA-GANHA

Tanto a organização como a sociedade ganham com a adoção do canal de denúncias.

EMPRESA	SOCIEDADE
<b>Centralização de manifestações:</b> estrutura centralizada de recepção, tratamento e apuração que permite a concentração de manifestações e seu acompanhamento sistemático e padronizado.	<b>Controle democrático:</b> o canal permite à população e aos colaboradores exercerem papel fiscalizador, que fortalece sua cidadania e responsabilidade social. Uma sociedade mais consciente também inibe desvios éticos.
<b>Informações gerenciais:</b> a análise das informações coletadas pelo canal pode gerar dados importantes para a gestão, como indicadores gerenciais para acompanhamento da operação e direcionamento de ações preventivas e estruturais.	<b>Prevenção:</b> a detecção sistemática de possíveis atos ilícitos se torna uma medida de inibição para as práticas indevidas, restringindo a presença das pequenas corrupções na vida cotidiana.
<b>Imagem / reputação:</b> a estrutura de recepção, trâmite e apuração de denúncias, se bem montada, fortalece os laços de confiança que permeiam a relação entre a empresa e a sociedade, demonstrando apoio aos denunciadores e encaminhamentos resolutivos das denúncias.	<b>Confiança:</b> a possibilidade de acessar um canal de denúncias, que garanta sigilo, proteção e respostas efetivas ao denunciante contribui para o (re)estabelecimento de uma relação de confiança entre a empresa e a sociedade.

## VOCÊ DECIDE

*Quanto ao recebimento e tratamento de denúncias, fica a critério da gestão da empresa adotar um canal de denúncias próprio, administrado internamente, ou contratar uma empresa externa, que preste esse serviço. Em qualquer dos casos, o grupo que trabalhar com o tratamento de denúncias deve ter autonomia, independência e imparcialidade.*

## NÃO ESQUEÇA DE DEIXAR CLARO:

*Denúncias são diferentes de reclamações. Para receber outras manifestações, como reclamações, críticas, elogios ou sugestões pode ser interessante oferecer outro canal de comunicação.*

## OUTROS EXEMPLOS DE TEMAS A SEREM TRABALHADOS NO PILAR RELACIONADO A "PROCESSOS":

- Gestão de qualidade (Certificação NBR ISO 9001)
- Due diligence
- Gestão de crises
- Outros temas que a organização considere importantes

## 5. CONFORMIDADE, RESPONSABILIZAÇÃO E MECANISMOS PARA INTERRUPTÃO DE IRREGULARIDADES



A conformidade dos processos e condutas é de grande importância para o programa de integridade. Tudo o que se faz em uma organização deve estar em conformidade com os aspectos legais, políticas, procedimentos e códigos estabelecidos. Se possível, pode-se definir um grupo ou pessoa responsável por esclarecer dúvidas com relação à conformidade.

É recomendável mapear a base legal e funcional aplicável às atividades de negócio da empresa. Além dos aspectos legais, deve-se observar outros requisitos reguladores, como pode ser o caso de exigências de parceiros.

Uma vez levantados os requisitos a serem observados, deve-se ter uma estratégia para monitoramento e verificação da conformidade.

Em casos de desvios ou irregularidades, deve-se ter um plano de ação para garantir a retomada da conformidade. Recomenda-se "estabelecer controles que possam prevenir detectar e corrigir atos de fraude e corrupção, caso ocorram, por meio de gestão integrada dos instrumentos, processos e estruturas, buscando criar uma cultura ética de intolerância à prática de fraude ou corrupção na organização" (CGU, 2015).

É útil criar uma política de responsabilização, a fim de responder rapidamente a alegações

de desrespeito e de violações às leis e normas internas. Deve-se investigar os fatos com celeridade e eficiência, e se for o caso, proceder aplicação de sanções aos agentes envolvidos com irregularidades, observadas as diretrizes do devido processo legal, independentemente de sua posição.

Considerando os 5 pilares apontados e acrescentando ou trocando alguns pontos importantes para a realidade e objetivos de cada instituição, é possível construir um sólido programa de integridade.

Lembre-se de envolver os colaboradores e se possível busque a participação de todos, antes da publicação, com uma consulta aberta para validação e legitimação do programa. O projeto tem tão mais chances de ser bem-sucedido, quanto mais as pessoas se sentirem envolvidas e contempladas por ele.

## PASSO



# PUBLICIZAR O PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Quando o programa estiver elaborado, é importante dar publicidade a ele.

Um evento de lançamento é uma boa estratégia para convidar as pessoas a conhecerem o programa de integridade e os propósitos da organização nesse sentido. Serve também como um evento que marca o fim de uma etapa (elaboração) e dá início a outra (execução). Isso traz uma sensação de missão cumprida e demonstra reconhecimento a todos que contribuíram para a elaboração do programa. Naturalmente, o trabalho na área de integridade é contínuo e o próprio programa não é estático, ao contrário, deve passar por um processo de revisão e atualização periódicos.

No entanto, a consolidação da elaboração do programa merece uma celebração, pois é um passo importante no fortalecimento da cultura de integridade.

O programa pode e deve ser publicado no sítio eletrônico da organização, ficando acessível para os colaboradores, fornecedores, parceiros e para o público em geral.

# PASSO



## CAPACITAÇÃO OU TREINAMENTO

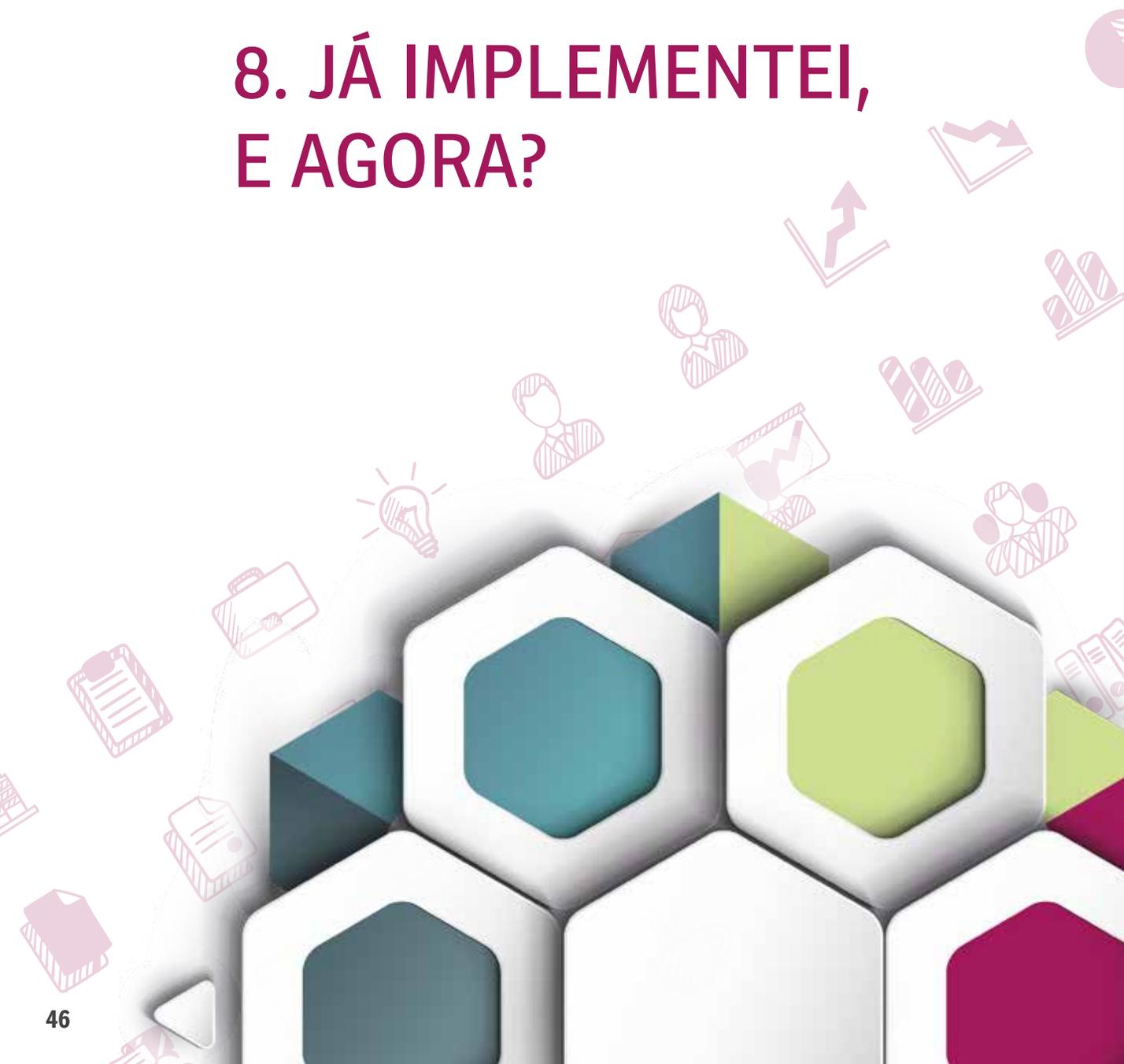
Assim como a comunicação é um dos principais pilares de um programa de integridade, a capacitação é um passo importante para sua implementação. A comunicação tem um papel maior de sensibilização, enquanto a capacitação deve ser usada para trabalhar os temas de integridade de maneira mais aprofundada.

Um programa de capacitação ou treinamento deverá atingir todos os colaboradores da empresa. Os treinamentos deverão ser periódicos e poderão ser realizados em formatos diversos:

- Presenciais ou virtuais
- Obrigatórios ou facultativos
- Abrangentes ou específicos

Palestras, workshops, vídeos, ações em grupos e outras abordagens podem ser utilizadas nas capacitações. O importante é que o conteúdo do programa de integridade seja amplamente divulgado e alcance todos os colaboradores da empresa. Essa é uma das principais formas de atingir o sucesso do programa de integridade, contribuindo para a transformação da cultura na organização.

# 8. JÁ IMPLEMENTEI, E AGORA?

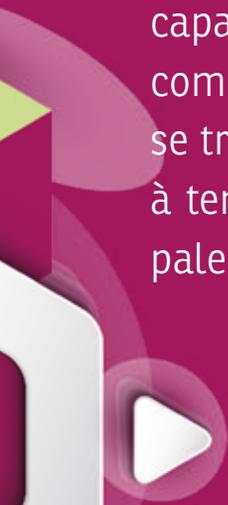


O trabalho não termina após a implantação, na verdade é só o começo. É preciso dar continuidade aos esforços para construir a cultura de integridade nas empresas e, para isso, não basta criar um código de ética ou um canal de denúncias, a mudança vai muito além.

O monitoramento estratégico do programa, de metas e resultados deve ocorrer periodicamente, com o objetivo de avaliar sua efetividade, ou se precisa de alguma adequação. Caso alguma dificuldade ou necessidade de mudança sejam percebidas com o monitoramento, são necessárias revisões, correções e aprimoramentos. Para isso, se faz importante a criação de instrumentos de avaliação, aperfeiçoamento e progresso do programa.

Além do monitoramento periódico, que pode ser feito por meio de acompanhamento de relatórios, investigações, resultados do canal de denúncias, entre outros, dependendo do tamanho do programa e da organização, pode-se também sujeitá-lo a um processo de auditoria, a fim de garantir a sua conformidade.

Entre as medidas de monitoramento, além das tratativas aos pontos falhos, necessita-se também manter iniciativas de capacitação para líderes e colaboradores, fortalecimento da comunicação e dos canais de reporte do programa. Necessita-se trabalhar o avanço da postura de cada indivíduo em relação à temática e, para isso, pode-se propor, por exemplo: debates, palestras, reuniões periódicas e avaliações individuais.





Para garantir o resultado esperado de um programa de integridade, é preciso que o tema faça parte da rotina de todos os colaboradores, desde a operação até a alta liderança, alinhados com os demais setores da organização: recursos humanos, jurídico, contabilidade, operação, etc.

Só com o engajamento de todas as partes e com o exemplo dos líderes, a cultura começa a mudar efetivamente.







## 9.1. A IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E/OU COMPLIANCE GERA ALTOS CUSTOS PARA A EMPRESA?

---

Na verdade, a estruturação de mecanismos de integridade no ambiente corporativo deve ser tratada como um investimento. Isso, porque, eles protegem a empresa de riscos que podem levar ao encerramento da atividade, à aplicação de sanções e até à prisão de responsáveis por atos de corrupção. A prevenção é uma atitude inteligente!

É preciso considerar como principal investimento a capacitação dos profissionais que serão designados para a implementação e monitoramento dos programas e, se necessário, também deve ser levada em conta, a contratação de um profissional qualificado para liderar o projeto. Vale a pena ainda o planejamento para investir em ferramentas tecnológicas para auxiliar na confiabilidade dos controles internos, no canal de denúncias e na comunicação interna.

## 9.2. HÁ RISCO DE QUE MINHA EMPRESA SE TORNE ENGESSADA?

---

O compliance refere-se a um conjunto de ações que visa o cumprimento de normas, leis, códigos e políticas e, em virtude disso, pode ser confundido com burocracia, em seu sentido pejorativo. Mas, ao contrário, o compliance preza pela eficiência.

A governança na definição dos processos e nas atribuições de competências é fundamental para que um programa de compliance e/ou integridade contribua na tomada de decisão, pelo gestor, priorizando segurança e agilidade. Aliada a isso, a implementação dos mecanismos de controle precisa ser personalizada e elaborada por pessoas que conhecem bem a empresa.

### 9.3. COMO GERIR O PROGRAMA DE COMPLIANCE E/ OU INTEGRIDADE IMPLEMENTADO NA MINHA EMPRESA?

---

Ao elaborar ou estruturar um programa de compliance e/ou integridade, é necessário desenvolver atividades e processos sistêmicos. O cumprimento das tarefas estabelecidas deve ser planejado e funcionar como um "timing" (GIOVANINI, 2014). É preciso ainda, que sejam estabelecidos indicadores e metas capazes de propiciar análises críticas que aferirão os níveis de qualidade, efetividade, segurança e agilidade, para a correção de erros e a implementação de melhorias.

# 10. BIBLIOGRAFIA



ABNT NBR ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social. São Paulo: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010.

ALLIANCE FOR INTEGRITY - No excuses – Combatendo as 10 desculpas mais comuns para um comportamento corrupto. Disponível em: [https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/No-eXcuses/BR\\_No-eXcuses-Pocket-Guide.pdf](https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/No-eXcuses/BR_No-eXcuses-Pocket-Guide.pdf). 2016. Acesso em 01/10/2019.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm). Acesso em: 01/10/2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 01/10/2019.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa Conjunta MP CGU Nº 01, de 10 de maio de 2016: dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 mai. 2016. Disponível em: [http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf). Acesso em outubro de 2019.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. Programa de Integridade – Diretrizes para empresas. Brasília, DF, set. 2015. Disponível em <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf> Acesso em: 23/09/2019

BULGARELLI, Reinaldo. Inclusão e Diversidade. 30 de julho de 2013. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/inclusao-e-diversidade/#.XcGyHNJKhQJ> . Acesso em: outubro de 2019.

CORTELLA, Mario S. Educação, convivência e ética audácia e esperança. São Paulo: Cortez Editora, 2015.

CORTELLA, Mario Sergio. Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

GIOVANINI, Wagner. Compliance: a excelência na prática. 1ª edição. São Paulo: 2014.

HAYWARD, A. e OSBORN, T. The business guide to effective compliance and ethics. 1ª edição. Kogan Page, 2019.

MINAS GERAIS. Decreto 46.782, de 23 de junho de 2015. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte. Disponível em <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46782&comp=&ano=2015> . Acesso em setembro de 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto no 47.185, de 13 de maio de 2017. Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade. Disponível em <http://www.age.mg.gov.br/images/stories/downloads/decretos/decreto-47.185.pdf> Acesso em outubro de 2019.

\_\_\_\_\_. CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO. Guia de Integridade Pública: Diretrizes e Estratégias para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional de Minas Gerais. 1ª edição. Belo Horizonte, 2018.

\_\_\_\_\_. CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO. Guia de Integridade Pública: Diretrizes e Estratégias para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional de Minas Gerais – Volume 2: Passo a passo para a elaboração e implementação dos planos de integridade nos órgãos e entidades. 1ª edição. Belo Horizonte, 2019.

\_\_\_\_\_. CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO. Plano de Integridade da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais – CGE/MG. 1ª Edição, 2018. Disponível em <http://www.cge.mg.gov.br/acge/institucional/plano-de-integridade-da-cge>. Acesso em outubro de 2019.

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil – Seccional do Distrito Federal. Programa de Integridade em Organizações do Terceiro Setor: Manual de Compliance. Disponível em: <http://www.oabdf.org.br/wp-content/uploads/2018/12/Cartilha.pdf> . Acesso em: 10/2019.

<https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>

SROUR, Robert Henry. Casos de Ética Empresarial: Chaves para entender e decidir. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2014.

ESTADOS UNIDOS. PRESIDENTE (1861-1865: Abraham Lincoln). First Inaugural Address. Washington, D.C., 4 mar. 1861. Disponível em: [https://avalon.law.yale.edu/19th\\_century/lincoln1.asp](https://avalon.law.yale.edu/19th_century/lincoln1.asp) . Acesso em: out. 2019





CONTROLADORIA-GERAL  
DO ESTADO



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.



**PMPI**  
Plano Mineiro de  
Promoção da Integridade

CONTROLADORIA



**PREFEITURA  
BELO HORIZONTE**

GOVERNANDO PARA QUEM PRECISA