

XI CODS

COLÓQUIO DE ORGANIZAÇÕES, DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE

BELÉM-PA, 10 E 11 DE NOVEMBRO

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE EM ORGANIZAÇÕES DO SISTEMA "S": O CASO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE CORPORATIVA DO SEBRAE

AUTORIA

Paulo Sérgio Carvalho Souza

E-mail: souza.paulosergio@yahoo.com.br

Instituição de filiação: Universidade da Amazônia (UNAMA)/Secretária de Educação do Pará (SEDUC/PA)

Márcia Athayde Moreira

E-mail: athayde.marcia@gmail.com

Instituição de filiação: Universidade da Amazônia (UNAMA)/Universidade Federal do Pará (UFPA)

RESUMO

O Programa de Integridade é um conjunto de medidas anticorrupção adotadas pela empresa, que visam à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira previstos na Lei nº 12.846/2013. O presente trabalho tem por objetivo avaliar e demonstrar o desenvolvimento do Programa de Integridade em uma instituição do Sistema "S" que utiliza o PI como ferramenta estratégica e dinâmica, fornecendo orientações cabíveis para o cumprimento das normas internas e externas pertinentes. O trabalho utiliza da metodologia qualitativa baseada em um estudo de caso feito no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e utilizará como procedimento para coleta de dados através de uma pesquisa documental feitas em registros de manuais e documentos oficiais da organização e também por uma revisão bibliográfica em periódicos nacionais e internacionais sobre o tema. A implantação do Programa de Integridade em uma organização do Sistema "S" apresenta muitas dificuldades identificadas no processo de implantação e desenvolvimento da ferramenta, porém, oferece significativa contribuição para adequação as normas antissuborno prevista na legislação, impactando na imagem da organização e no valor incorporado à cultura organizacional que é a "Integridade".

Palavras-chave: *Compliance; Sebrae; Programa de Integridade.*

Eixo Temático 2: Cadeias de Valor Sustentáveis e Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

A corrupção é um mal que afeta todos. Governos, cidadãos e empresas sofrem diariamente os seus efeitos. Além de desviar recursos que de outra forma estariam disponíveis para melhor execução de políticas públicas, a corrupção é também responsável por distorções que impactam diretamente a atividade empresarial, em razão da concorrência desleal, preços superfaturados ou oportunidades restritas de negócio. Combatê-la, portanto, depende do esforço conjunto e contínuo de todos, inclusive das empresas, que têm um papel extremamente importante nesse contexto (CGU, 2015).

A Lei nº 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, instituiu no Brasil a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos que sejam cometidos em seu interesse ou benefício, contra a administração pública, nacional ou estrangeira. A aprovação da Lei despertou grande interesse e atenção sobre o tema do combate à corrupção e tem motivado intensas discussões no setor empresarial brasileiro, sobretudo diante da preocupação das empresas quanto à possibilidade de arcar com sanções severas no âmbito de um processo administrativo de responsabilização (GCU, 2015).

A referida lei estabelece que as empresas, fundações e associações passam a responder civil e administrativamente por atos lesivos praticados em seu interesse ou benefícios que causem prejuízos ao patrimônio público ou infringem os princípios da administração pública ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

Os serviços sociais autônomos constituídos como associações que formam o chamado Sistema “S”, recebem contribuições incidentes sobre a folha de pagamentos das empresas, conforme Lei Nº 8.029/1990 (BRASIL, 1990).

Para além do seu caráter punitivo, a referida Lei também atribui especial relevância às medidas anticorrupção adotadas por uma empresa, que podem ser reconhecidas como fator atenuante em um eventual processo de responsabilização. O conjunto dessas medidas constitui o chamado Programa de Integridade, que foi instituído pelo Decreto Nº 8.420/2015.

Diante destes fatos, este artigo tem como objetivo avaliar e demonstrar o desenvolvimento do Programa de Integridade em uma instituição do Sistema “S” que utiliza o PI como ferramenta estratégica e dinâmica, fornecendo orientações cabíveis para o cumprimento das normas internas e externas pertinentes.

2. PROGRAMA DE INTEGRIDADE (*COMPLIANCE*): Criação e estrutura

Em 2014 entrou em vigor a Lei n.12.846/2013 (Lei Anticorrupção), a qual estabelece que empresas, fundações e associações passarão a responder civil e administrativamente por atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício que causarem prejuízos ao patrimônio público ou infringirem princípios da administração pública ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

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

O Decreto n.8.420 foi sancionado em 18 de março de 2015 pela Presidência da República com o objetivo de regulamentar, no âmbito federal, a responsabilização objetiva administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira tratada pela Lei n.12.846/2013.

Nesse decreto é definido no art. 41 o conceito de programa de integridade:

“Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.”

Diante do conceito, verifica-se que o Programa de Integridade tem como foco medidas anticorrupção adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira previstos na Lei nº 12.846/2013. Empresas que já possuem programa de *compliance*, ou seja, uma estrutura para o bom cumprimento de leis em geral, devem trabalhar para que medidas anticorrupção sejam integradas ao programa já existente. Mesmo empresas que possuem e aplicam medidas dessa natureza, sobretudo para atender a legislações antissuborno estrangeiras, devem atentar-se para a necessidade de adaptá-las à nova lei brasileira, em especial para refletir a preocupação com a ocorrência de fraudes em licitações e na execução de contratos com o setor público (CGU, 2015).

Segundo a *Legal Ethics Compliance* (2016) o programa *compliance* é um sistema complexo e organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos de negócios de organizações e, também, com outros temas. É um sistema que depende de uma estrutura múltipla que inclui pessoas,

processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias. A estes componentes se dá o nome de pilares do programa de *compliance*.

A escola de *compliance* define então os pilares em:

1° Pilar – Suporte da Alta Direção: deve receber o aval explícito e apoio incondicional dos mais altos executivos da organização. É o mais importante dentre os fatores que constituem o coração do programa de *compliance* efetivo, sendo essencial que a alta administração incorpore o *compliance* e esteja de fato envolvida com os princípios éticos. A diretoria e o conselho de administração (quando houver) são responsáveis por darem o exemplo do padrão de conduta que esperam de seus gestores e demais colaboradores. O apoio e comprometimento da alta administração é determinante essencial da cultura organizacional, para tanto, o tom da liderança influencia diretamente nas normas e valores pelos quais a empresa opera e aos quais todos os funcionários e parceiros comerciais relevantes deve aderir (SANGOI, 2018).

2° Pilar – Avaliação de Riscos: riscos são eventos com impactos negativos no atingimento de um objetivo. É uma das bases do sucesso do programa, uma vez que o código de conduta, as políticas e os esforços de monitoramento deverão ser construídos com bases nos riscos que forem identificados como relevantes durante as análises.

O mapeamento do risco é um dos caminhos críticos para a criação de um programa de *compliance* efetivo, bem como sua implantação, seu desenvolvimento e sua manutenção. As organizações têm objetivos a serem alcançados e, naturalmente, vão encontrar obstáculos no decorrer de suas atividades. Para tanto, deve-se conhecer os obstáculos com antecedência, a fim de se evitar o surgimento deles e, se casualmente surgirem, estabelecer com antecedência como superá-los ou ainda mitigá-los, como última alternativa (SANGOI, 2018).

O objetivo da análise de risco é identificar, previamente, as principais áreas de risco e as possíveis situações e circunstâncias que podem aumentar as chances de que a violação ou práticas ilícitas sejam cometidas. Assim em vez de adotar uma postura “passiva”, aguardando que a violação ocorra ou a prática ilícita ocorra, só então agir de forma reativa, adota-se uma postura “ativa”, na qual as empresas atuem e ajam de forma preventiva com base na antecipação dos principais problemas. (SANGOI, 2018).

3° Pilar – Código de Conduta e Políticas de Compliance: essa documentação serve como formalização inicial daquilo que é a postura da organização em relação aos diversos assuntos relacionados às suas práticas de negócios, e servirá como uma bússola que guiará em conjunto com as ações e exemplos da alta administração, evidenciando o compromisso da organização com o programa de *compliance*.

O código de conduta é a norma interna fundamental de qualquer programa de *compliance*, pois é o conjunto de normas internas que servirá de guia para todo o

questionamento que se tiver em termos de *compliance*. Ele necessita do apoio de todos, mas cabe a alta administração cumpri-lo e dar exemplo, iniciando o processo de convencimento de cima para baixo, permeando toda a hierarquia organizacional. Destaca-se que o código de conduta deve impor imparcialidade, justiça, ausência de preconceitos e ambiguidades, linguagem apropriada ao público de destino e aplicável a todas as pessoas, sem distinção e discriminação. Ele deve regular os comportamentos a serem adotados pelos colaboradores e funcionários da organização, e as possíveis condutas que não serão admitidas dentro do estabelecimento do ente jurídico, a fim de conscientizar os colaboradores as práticas a serem adotadas e as possíveis sanções a serem aplicadas na falta ou não observância de algum comportamento (SANGOI, 2018).

4° Pilar – Controles Internos: são mecanismos, geralmente formalizados por escrito nas políticas e procedimentos da organização, que, além de minimizar riscos operacionais, asseguram que os livros e registros contábeis e financeiros reflitam completa e precisamente os negócios e operações da organização.

5° Pilar – Treinamento e comunicação: cada funcionário da organização, do chão de fábrica à alta direção deve entender os objetivos do programa, as regras e, talvez o mais importante, seu papel para garantir o sucesso do programa.

As atividades regulares de comunicação e treinamento desempenham papel fundamental no aumento da conscientização e na obtenção de comprometimento com programas anticorrupção. Os treinamentos possuem grande relevância dentro do programa de integridade, os quais podem ser realizados presencialmente e/ou através de meio eletrônicos. E importante aplicá-los a todos os colaboradores da organização ou grupos selecionados, bem como a todos como stakeholders. Independentemente de como a organização escolhe e conduzir seu treinamento, as informações devem ser apresentadas de maneira apropriada ao público-alvo, incluindo o fornecimento de materiais e apresentação no idioma local. Além do escopo do programa de treinamento, a empresa deve desenvolver medidas apropriadas, dependendo do tamanho e da sofisticação, para fornecer orientação e aconselhamento sobre o cumprimento do programa de ética e conformidade. Isto ajudará a garantir que o programa de *compliance* seja compreendido e seguido adequadamente em todos os níveis da organização (SANGOI, 2018).

6° Pilar – Canais de Denúncias: os canais de comunicação do tipo “canais de denúncias” fornecem aos funcionários e parceiros comerciais uma forma de alerta a organização para potenciais violações ao código de conduta, a outras políticas ou mesmo a respeito de condutas inadequadas de funcionários ou terceiros que agem em nome da organização. Os referidos relatos serão analisados e vão demandar a apropriada investigação. A organização deverá criar esse canal de denúncias para que seus

colaboradores e/ou pessoas externas a organização consigam reportar quaisquer violações que tomem conhecimento. A implementação desse canal, supõe a imposição de um dever para que os colaboradores comuniquem possíveis infrações ou atividades suspeitas que tenham conhecimento. O sistema de denúncias é fundamental para a devida efetividade do sistema de integridade, visto que sua função é auxiliar para a investigação e afastar determinados fatores ilícitos que possam existir dentro da organização. Além da possibilitar o conhecimento de irregularidades ocorridas na organização, o canal de denúncia também visa desestimular desvios de conduta, devendo estar acessíveis tanto para os membros da organização como com para os stakeholders (SANGOI, 2018).

7º Pilar – Investigações Internas: as organizações devem possuir processos internos que permitam investigações para atender prontamente às denúncias de comportamentos ilícitos ou antiéticos, garantir que os fatos sejam verificados, responsabilidades identificadas.

As organizações devem assegurar que as informações fornecidas pelas pessoas que denunciam sejam tratadas com um procedimento de acompanhamento rápido e estruturado e que qualquer ação adicional seja comunicada ao relator, pois caso o denunciante sinta que os relatórios não levam a nenhuma ação, isso pode desencorajar informações complementares ou futuras comunicações. Outro ponto, é que a investigação deve ter um prazo razoável para se desenvolver e dar um retorno ao denunciante tanto no início quanto na conclusão do procedimento – mesmo que o conteúdo final não seja revelado, por decisão da área de *compliance*. Assim fornecedores, clientes, stakeholders em geral vão ter uma visão adequada de que a investigação são serias e efetiva, fortalecendo, assim, o compromisso com os valores e a ética nos negócios. Em suma, quando a denúncia é recebida, as organizações devem ter um processo de investigação eficiente, confiável, adequado, além de observar preceitos fundamentais com a legislação e a jurisprudência para verificar a alegação, documentar e embasar a resposta, incluindo medidas disciplinares ou de remediação (SANGOI, 2018).

8º Pilar – Diligência adequada (*Due Diligence*): *Due Diligence* (ou avaliação prévia à contratação) para entender de forma abrangente a estrutura societária e situação financeira do terceiro, bem como levantar histórico dos potenciais agentes e outros parceiros comerciais, de forma a verificar se estes têm históricos de práticas comerciais antiéticas ou que, de outra forma, poderá expor a organização a um negócio inaceitável ou que envolva riscos legais.

Consiste na análise pormenorizada das condições contratuais de cada negócio realizado (contrato), na investigação da origem da negociação, através do levantamento dos

possíveis riscos, valor da operação e, possíveis implicações jurídicas e econômicas que transcorrerão das condições do negócio. A *due diligence* deve ser realizada antes de se envolver com um parceiro de negócios para identificar problemas existentes, potenciais riscos e atividades de mitigação para minimizar esses riscos. O escopo e a intensidade da *due diligence* para seleção de parceiros podem ser determinados pela avaliação geral de riscos da organização. Por exemplo, os fornecedores de um determinado setor ou país de alto risco devem passar por auditoria mais profunda antes de estabelecer um relacionamento (SANGOI, 2018).

9º Pilar – Auditoria e Monitoramento: a robustez do programa *compliance* se mede pela sua efetividade e para saber se o programa está caminhando na direção correta, é necessário implementar um processo de avaliação constante, chamado monitoramento, bem como auditorias regulares, que visam identificar se os diversos pilares do programa estão funcionando conforme planejado.

3. SISTEMA “S”

O Sistema “S” o conjunto de organizações criadas com o objetivo de promover o desenvolvimento a nível pessoal e profissional dos trabalhadores da indústria, do comércio e dos serviços, assim como de sua família e da comunidade no qual ele está inserido. Entre os programas oferecidos pelo Sistema S estão os cursos de educação básica e superior, os serviços de assistência social, cultura e do lazer, o incentivo ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas, entre outros.

De acordo com o artigo 8º da Lei 8.029, de 12/04/1990, o Sistema ‘S’ é composto por pessoas jurídicas de direito privado, não integrantes da administração pública federal (nem direta, nem indireta), se caracterizando como um ente paraestatal, serviço social autônomo, ente de colaboração da administração pública. (OLIVEIRA JR, 2011, p. 151). De acordo com Oliveira Jr. (2011), com base nas normas do direito administrativo, a administração pública é subdividida em direta e indireta. As ações da administração direta são realizadas pelo próprio Estado e abrangem órgãos hierarquizados do Poder Executivo. A administração indireta, por outro lado, aceita a interposição, no desenvolvimento da atividade, de outra pessoa, que pode ser de direito público ou mesmo de direito privado (por exemplo: concessões de serviços públicos, autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações).

A existência das entidades paraestatais é reconhecida legalmente. Segundo a definição de Pinho e Nascimento (1984, p. 131), “O paraestatal não é o estatal nem é o particular. Justapõe-se ao Estado, sem o integrar como o autárquico, ou alhear-se, como o particular”. A categoria paraestatal caracteriza-se, dessa forma, como um gênero, com

as seguintes espécies: empresas públicas, sociedades de economia mista (mais autarquias, constituindo a administração indireta), fundações instituídas pelo Poder Público e Serviços Sociais autônomos.

De acordo com Lopes (2001, p. 31), todo o Sistema 'S' é financiado por meio de um percentual que incide sobre a folha de pagamento. Esse montante é recolhido pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), e repassado às instituições pertencentes ao Sistema. São, portanto, tributos para fiscais que financiam as atividades paralelas àquelas que compõem as que estão sob responsabilidade estatal.

Constitui o Sistema "S" é o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Organizações que compõe o Sistema "S".

SETOR	SIGLA	ENTIDADE
Agropecuária	SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
Comércio	SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio
	SESC	Serviço Social do Comércio
Indústria	SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
	SESI	Serviço Social da Indústria
Transporte	SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
	SEST	Serviço Social do Transporte
Cooperativas	SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
Micro e Pequena Empresa	SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Fonte: Elaborado pelos autores com base na Lei Nº 8.029/90.

4. METODOLOGIA

O presente estudo tem como método de pesquisa o estudo de caso realizado no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, uma organização privada sem fins lucrativos, que tem como objetivo promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Em um estudo de caso, pode-se dar atenção a uma subunidade de análise ou a várias; essa distinção na quantidade de subunidades é que define se um estudo de caso é holístico ou incorporado. É holístico quando se tem apenas uma subunidade de análise e incorporado quando se tem mais de uma. Segundo Yin (2001), uma subunidade de análise pode ser um indivíduo, uma reunião, uma função ou um local determinado. Desse modo, este estudo de caso caracterizar-se-á como um estudo de caso único e holístico, pois avaliará a elaboração do programa de integridade corporativa em apenas uma organização.

Yin (2001) coloca que a criação e a elaboração de um protocolo de estudo de caso e a criação de um banco de dados contribui para o alcance do critério de confiabilidade. Deste modo, como instrumento de coleta de dados, utilizou-se de um levantamento bibliográfico para um embasamento teórico e também da análise de documentos organizacionais.

5. ANÁLISE E DISCURSÃO

Um Programa de Integridade Corporativa do Sebrae caracteriza-se por uma abordagem centralizada e coordenada entre várias unidades de negócios em uma organização. Trata-se de uma visão programática, construída com base na percepção dos membros dos conselhos deliberativo, fiscal e da Direx e executados pelos gestores operacionais, sempre buscando a minimização dos riscos específicos enfrentados pela organização, conforme Figura 1.

Figura 1 – Panorama das relações de *Compliance* com administradores e gestores.



Fonte: SEBRAE (2018).

A implantação do Programa de Integridade Corporativa no Sistema Sebrae foi iniciada em 2015 por decisão do Conselho Deliberativo Nacional (CDN). Houve, entre outras ações, a institucionalização do Comitê de Ética; o aprimoramento de controles internos; a criação dos comitês de *compliance*; o fortalecimento da ouvidoria; e a identificação de aspectos fundamentais para a identificação e a prevenção de riscos de não conformidade.

A implementação de um efetivo Programa de Integridade Corporativa prevê a utilização de vários elementos, inerentes desde à alta administração até os integrantes operacionais das áreas de negócios. Esses elementos devem ser implementados e estruturados em consonância com a estrutura organizacional da entidade.

O desenho, a avaliação, a implementação e a melhoria contínua do Programa de Integridade Corporativa são suportados por 11 pilares e operacionalizados por pessoas, tecnologias e processos, conforme Figura 3.

Figura 3 – Representação do Programa de Integridade Corporativa do Sistema Sebrae.



Fonte: Sebrae (2018).

Visando à consolidação do Programa de Integridade Corporativa, foi importante estruturar a implementação em fases, conforme Quadro 2, minimizando o impacto cultural e operacional e disseminando o entendimento dos novos procedimentos com maior efetividade e fluidez a todos os envolvidos no Sistema Sebrae, da alta administração aos colaboradores.

Vamos analisar cada um dos 11 pilares do Programa de Integridade Corporativa do Sistema Sebrae:

5.1 Suporte a alta administração

O suporte da alta administração é um dos pilares mais importantes do Programa de Integridade em uma entidade. Esse pilar é tão essencial que sem sua existência o Programa se torna inviável e inexecutável. No SEBRAE a participação dos Conselhos Deliberativos e Fiscais assim como dos diretores executivos, faz-se presente em todas as etapas e a todo momento, seja por sua postura no dia a dia, seja nas suas relações.

Os órgãos do Conselho e os órgãos diretivos do Sebrae, bem como os do Sebrae/UF devem lideraram o Programa, sendo os primeiros a cumprir as normas internas e externas, dando o exemplo necessário para as demais instâncias da entidade na operacionalização dos processos de maneira ética e confiável. Nesse sentido, o engajamento da alta administração transpareceu nas suas ações. Foram incluídas pautas fixas que trataram do assunto de *compliance* nas reuniões, solicitaram e analisaram reportes periódicos da área responsável por gerir o *compliance* e foram incluídos em seus discursos o envolvimento com a conduta ética.

Quadro 2 – As fases da Implantação do Programa de Integridade Corporativa Sebrae.

Nº	Etapa	Descrição	Ano	Resultados
01	Documentação	O engajamento e suporte da Alta Administração nos processos de Compliance é crucial para o desenvolvimento de um Programa efetivo e eficiente. Nesta Etapa são abordados temas relacionados ao papel da Alta Administração, Conselhos, Comitês e Áreas de Negócios na elaboração de Políticas e Procedimentos, Código de Ética e Análise Geral de Riscos, bem como a importância do papel de cada pilar da Estrutura de Governança no processo de aculturação e implementação de um programa íntegro e eficaz.	2015	Foram realizadas análises e sugeridas recomendações para balizar o nível de governança nas Unidades do Sistema SEBRAE, uma vez que existia uma disparidade muito grande entre elas, principalmente em relação a cultura e nível de maturidade do ambiente de controles.
02	Aderência	A Etapa de Aderência é o momento de iniciar a verificação dos procedimentos realizados pelas áreas de negócio, observando a conformidade / aderência das transações críticas. Ainda, nesta Etapa são analisados os processos administrativos e finalísticos, identificando os pontos de melhoria, propondo a revisão dos procedimentos executados ou a implementação de novos controles que mitiguem os riscos identificados. Por fim, neste tópico também é abordada a importância do reporte dos cenários identificados às Diretorias e Conselhos, auxiliando a tomada das decisões estratégicas, bem como o veículo utilizado.	2016	A matriz de transações críticas foi atualizada e as análises foram aprofundadas. Dessa forma, foram identificados aspectos relevantes de situações de irregularidades, sobre os quais o CDN, por meio da Comissão de <i>Compliance</i> , agiu de forma proativa e com celeridade para endereçar as ações necessárias juntamente com as UF's, para que um plano de ação fosse desenvolvido e implementado de forma tempestiva, com o objetivo de evitar assim exposições a riscos.
03	Tratamento	O alcance de níveis mais elevados do Programa de <i>Compliance</i> está relacionado ao potencial de resposta às exceções identificadas na Etapa da Aderência de seus processos às transações críticas. Nesta Etapa é abordada a elaboração de planos de ação, o engajamento das áreas de negócio e Alta Administração e identificação das responsabilidades cabíveis a cada colaborador envolvido no processo. Adicionalmente, é abordada a importância da comunicação interna na detecção de "gaps" nos processos de negócio, da comunicação interna tempestiva, da capacitação de todos os colaboradores para se tornarem agentes de <i>Compliance</i> e Ouvidoria independente no auxílio da identificação de inconformidades.	2017	Inclusão de novas transações críticas Categorização dos aspectos identificados por riscos. Inclusão de Análises dos Programas Nacionais além do SEBRAETEC (Programa Nacional de Encadeamento Produtivo, Negócio a Negócio, Educação Empreendedora, SEBRAE MAIS, Agentes Locais de Inovação. Análises automatizadas (Dashboards).

04	Monitoramento	O Monitoramento contínuo do Programa de <i>Compliance</i> garante ao SEBRAE uma visão abrangente do cenário dos negócios bem como auxilia na tomada de decisão de forma mais rápida e assertiva. O processo consiste na revisão da análise de riscos e transações críticas, acompanhamento da implementação das ações elaboradas na etapa de tratamento e revisão das políticas e normativas internas. Nesta Etapa é descrita a organização dos dados para criação de indicadores de eficiência e da importância da realização tempestiva do reporte dos status para evolução do Programa.	Contínuo	Atualização e Evolução Contínua do Programa de Integridade Corporativa
----	---------------	--	----------	--

Fonte: Elaborado pelos autores com base em SEBRAE (2018).

Uma das pautas tratadas por esses órgãos foram a devida alocação de recursos para instrumentalizar e gerir o Programa de Integridade, garantindo que ele não esteja apenas no papel.

Como resultado foram abordados aspectos gerenciais e organizacionais do Programa de Integridade para manter o programa vivo e respirando a conduta ética, com a distribuição de papéis e responsabilidades de forma bem definida para a eliminação da sobreposição de tarefas, onde as unidades devem somar forças para atingir os objetivos estratégicos da entidade

5.2 Política e procedimentos

O Programa de Integridade faz uso de políticas e procedimentos para formalizar, por escrito, os padrões de conduta, gestão e governança esperados dos colaboradores e, quando aplicável, das demais partes interessadas do Sistema Sebrae. Ademais, as políticas e os procedimentos estabelecem as regras e as diretrizes que norteiam as relações organizacionais internas e externas, as linhas de reporte, os papéis, as responsabilidades e as atribuições.

A área de *compliance* deve zelar para que as políticas corporativas críticas estejam de acordo com as normas internas e externas, bem como com os valores e as crenças do Sistema Sebrae.

Foram contextualizados os principais documentos que compõem o arcabouço documental do Sistema Sebrae, assim temos: Estatuto social, Regimento interno; Regulamento de Licitações e Contratos; Resoluções e instruções normativas; Programas nacionais e o Sistema de Gestão.

As principais atividades do programa neste pilar foram:

1. Identificação das leis e dos regulamentos aplicáveis ao Sistema Sebrae.
2. Acompanhamento da aderência às leis e aos regulamentos internos e externos em cada Unidade Federativa.
3. Avaliação do desenho e da efetividade de mecanismos para assegurar a captura, a interpretação, a implantação e o monitoramento das exigências legais nas políticas e nos procedimentos internos e externos.
4. Sugestão de atualização das Instruções Normativas e dos documentos, abrangendo os fatores de risco mapeados e considerando as particularidades estaduais de cada unidade.

5.3 Código de Ética

O Código de Ética é um documento imprescindível para o Programa de Integridade Corporativa e deve conter os principais direcionadores de conduta da empresa. O Sistema Sebrae possui um Código de Ética que orienta colaboradores, diretores e conselheiros com relação aos padrões de comportamento necessários para atuar em nome da entidade, bem como as responsabilidades que se deve ter uns com os outros e perante parceiros, fornecedores, clientes, governo e sociedade.

Foi proposto um Código de Ética, único a todo sistema Sebrae, que propõe a mesma orientação para qualquer envolvido, informando os direitos e as obrigações, ocasionando, em consequência, o mesmo nível de punição em situações de infração.

5.4 Análise de Risco

O monitoramento dos riscos de *compliance*, levando em consideração a exposição do Sistema Sebrae quanto à vulnerabilidade e ao impacto destes, é parte integrante do Programa de Integridade Corporativa. Embora todos sejam responsáveis pela gestão dos riscos de *compliance*, a unidade ou o responsável pela supervisão do programa possui papel fundamental no monitoramento periódico e contínuo do grau de aderência às obrigações externas e internas, compulsórias e voluntárias.

No processo de Análise Geral dos Riscos, os principais riscos são documentados por meio do Dicionário de Riscos Corporativos (DR), no qual estes são classificados e categorizados em uma linguagem comum, considerando-se as características dos negócios do Sebrae. O Dicionário de Riscos Corporativos (DR) contempla informações que podem ser segregadas em três principais grupos, quais sejam: riscos estratégicos, riscos operacionais, riscos de *compliance*.

Para que o gerenciamento de riscos de *compliance* seja eficaz, foi fundamental a utilização de um modelo estruturado. A estruturação deve ser robusta para apoiar os objetivos da gestão, deve se adequar à estratégia, às iniciativas e à própria estrutura organizacional, além de ser adaptável às exigências do setor e dos respectivos órgãos reguladores.

O processo de levantamento dos riscos de *compliance* foi iniciado pela identificação dos principais processos que envolvam o maior grau de risco. Para tanto, foram realizadas reuniões com os stakeholders do negócio, considerando entre as pessoas entrevistadas, no mínimo, os diretores e os gerentes das áreas de negócio.

Por meio das entrevistas com pessoas chave, houve o mapeamento dos principais processos, análise da estrutura organizacional e da base normativa e regulatória do Sistema SEBRAE é possível realizar este último step da etapa de Documentação do Programa de Integridade, por meio da elaboração da Matriz de Transações Críticas

A Matriz consiste na identificação e análise dos cenários de risco e conjunto de controles internos (riscos, fatores de risco e controles vinculados à transações que possam afetar a integridade corporativa) alinhados às melhores práticas para atendimento aos padrões de governança e de gestão, com a identificação dos padrões mínimos a serem observados pelas 27 Unidades Federativas e o SEBRAE, incluindo os controles necessários.

Ainda, a Matriz visa consolidar as percepções quanto a exposição aos riscos em relação as atividades executadas, considerando Leis, Estatutos, Instruções Normativas, Regimentos, Relatórios, Regulamentos, Código de Ética e procedimentos, além das boas práticas de anticorrupção existentes

Por conseguinte, os riscos foram documentados e apresentados aos Conselhos Deliberativos e às Diretorias Executivas.

Dessa maneira, foram priorizados os processos e os riscos prioritários para o negócio, bem como qual estratégia que seria adotada em cada situação, apresentados em um mapa de riscos, organizado em: Mitigar, Certificar, Otimizar e Acompanhar.

5.5 Controle Interno

Neste pilar os normativos internos, atividades e mecanismos desenvolvidos para assegurar que os objetivos de negócios sejam atingidos e que eventos indesejáveis sejam prevenidos e/ou detectados e corrigidos, que são feitos em 4 etapas:

1. **Solicitação da documentação inicial** – Antes de iniciar as análises, foi preciso encaminhar aos responsáveis pelos processos de negócio

envolvidos a solicitação inicial de documentação, bem como quais serão as bases de dados eletrônicas (arquivos) que deverão ser extraídas dos sistemas aplicativos.

2. **Aderência das transações críticas** – A análise da aderência dos controles internos às transações críticas relacionadas na matriz é realizada por meio de entrevistas e análises/testes em documentos físicos e bases de dados eletrônicas, verificando-se a adequação aos padrões mínimos estabelecidos e avaliando-se se o sistema de controles existente é suficiente para atuar na prevenção, no monitoramento e na detecção de possíveis desvios aos padrões mínimos estabelecidos.
3. **Reuniões de validação** – Ao finalizar as análises, faz-se necessário agendar reuniões com os gestores das áreas objeto das análises. Essas reuniões são de extrema importância para apresentar e discutir os resultados das análises, validando os aspectos identificados. Essa atividade corrobora o trabalho realizado, garantindo a integridade das informações a serem documentadas no relatório final.
4. **Elaboração de relatórios** – Após as reuniões de validação, é fundamental a documentação dos resultados das entrevistas e das análises realizadas nas Unidades do Sistema Sebrae.

Assim, para cada Unidade é essencial elaborar um relatório com o detalhamento e o resultado dos testes de aderência dos controles internos aos padrões estabelecidos na Etapa de Documentação, levando-se em conta a situação atual, o status de cada transação crítica (se o controle está implementado, parcialmente implementado ou não implementado), os riscos existentes e as recomendações de melhorias contendo a priorização de implantação.

As Figuras 3 e 4 representam, respectivamente, um modelo de relatório que pode ser utilizado para reportar os itens analisados, relativo à transação crítica, ao status e à situação atual do controle dos itens mapeados na Matriz de Transações Críticas e um modelo de recomendação sugerida para tratar o aspecto identificado na transação crítica.

Para garantir o engajamento da Estrutura de Governança em todos os pilares, bem como assegurar a ciência da alta administração do cenário corrente da entidade, é necessária a elaboração de relatórios periódicos detalhados, apresentados em reunião aos Conselhos e aos Comitês, bem como à Diretoria para apoiar o desenho da estratégia de negócio da instituição e para a tomada de decisões assertivas para mitigação e/ou correção das inconformidades identificadas durante a análise da aderência.

5.6 Plano de Ação

Nesta etapa devem ser elaborados os Planos de Ação pelas Unidades do Sistema Sebrae, com base nas recomendações indicadas na etapa anterior. Devem ser realizadas as seguintes atividades:

1. A área de *compliance* deve se reunir com os gestores das áreas de negócio que apresentaram inconsistências, com a finalidade de definir, em conjunto, os Planos de Ação para dar o tratamento adequado a esses pontos.
2. Nessa reunião devem ser detalhados os Planos de Ação, considerando-se etapas mínimas por atividade, o responsável pela ação, os responsáveis por executar as atividades e os prazos para implementação. Devem ocorrer reuniões periódicas entre o responsável por executar as atividades e o responsável pela ação, bem como com o responsável pelo *compliance*, com o intuito de divulgar as dificuldades de execução e as metas alcançadas.
3. A priorização das atividades deve ser determinada com base nos riscos que o Sebrae considerar mais críticos, de acordo com o cenário atual.
4. Os Planos de Ação têm por objetivo descrever as ações previstas para corrigir os aspectos identificados, bem como mitigar os eventuais riscos relacionados ao processo.
5. A etapa de acompanhamento da implantação dos planos de ação será detalhada no capítulo “Monitoramento”.

Os Planos de Ação são fundamentais para o aprimoramento dos controles internos do Sistema Sebrae e para a evolução do nível de implementação, demonstrando o quão engajadas estão as Unidades do Sistema Sebrae em relação ao *compliance*.

5.7 Ouvidoria

O desenvolvimento ao incentivo da conduta ética em um ambiente corporativo é composto por vários elementos, entre eles a Ouvidoria, que deve ser preparada para receber, analisar e endereçar as questões relacionadas ao Código de Ética, assim como as denúncias de desvio de conduta, as críticas, as sugestões e as perguntas.

A Ouvidoria deve ser divulgado adequadamente aos colaboradores, aos parceiros, aos fornecedores e aos clientes bem como a outras partes interessadas das Unidades do Sistema Sebrae.

As tratativas das manifestações recebidas devem ser conduzidas por uma equipe independente e autônoma dentro da estrutura organizacional da empresa, garantindo, quando aplicável, o sigilo da informação e/ou o anonimato. A não retaliação do denunciante deve ser mantida sob todas as condições.

Assim um programa de Integração deve contar com canais que permitam:

- Recebimento de denúncias;
- Acessibilidade a terceiros e ao público externo;
- Políticas que garantam proteção ao denunciante de boa-fé;
- Regras de confidencialidade;
- Meios para que o denunciante acompanhe o andamento da denúncia.

5.8 Investigação Interna

Após receber uma denúncia por meio da Ouvidoria, ou por qualquer outro meio de comunicação, o caminho a percorrer, quando necessário, é a realização de uma Investigação Interna, que deve ser pautado em padrões éticos de apuração dos fatos, análise da conduta do infrator, entendimento das circunstâncias e verificação de violação das instruções normativas e/ou demais regulamentações internas.

Desse modo, para que a denúncia aconteça, é primordial que os colaboradores estejam capacitados para identificar e notificar a respeito de eventos que possam aumentar a vulnerabilidade da entidade ao risco de conformidade. Com isso, o treinamento e a comunicação sobre a Ouvidoria são as medidas mais aconselháveis.

A investigação visa a defender os interesses estratégicos do Sistema Sebrae, podendo ser conduzida por comissão interna, instituída para tratar o caso em particular. Essa comissão deve ser composta por integrantes capacitados de áreas distintas. O escopo da investigação deve ser levado em consideração quando da escolha dos profissionais mais adequados para cuidar do caso.

Os casos que envolvam questões relacionadas ao Código de Ética são encaminhados à Comissão de Ética.

Por fim, caso seja comprovada uma violação às exigências externas e/ou às normas internas do Sistema SEBRAE devem ser aplicadas medidas disciplinares e ações corretivas de maneira justa, consistente e proporcional à gravidade do desvio de conduta.

O não cumprimento de normas e a omissão de uma violação serão tratados, de acordo com a legislação e normas complementares editadas pelo SEBRAE.

5.9 Due Diligence

A prática de realizar o *Due Diligence* – previamente à contratação de novos fornecedores e parceiros vai em linha com a garantia de ter terceirizados comprometidos com a missão do Sistema Sebrae e com seu Código de Ética. Esta atuação minimiza o potencial risco de a entidade ser responsabilizada por um ato praticado pelo parceiro.

De acordo com a Lei n.12.846, conhecida como Lei Anticorrupção, uma vez que o parceiro realize algum ato antiético, com relação ao poder público, no qual a entidade seja beneficiada, independentemente de ter solicitado ou ter tomado nota sobre o assunto ou não, a entidade será comumente penalizada.

O *Due Diligence* em terceiros tem a finalidade de identificar possíveis posturas antiéticas que o mesmo tenha realizado no passado. Dessa forma, a realização do *Due Diligence* se torna ainda mais importante para o programa. Podendo ser realizado em níveis diferentes, com relação ao grau de relacionamento com o parceiro, tendo em vista o produto ou serviço que será fornecido ou realizado em nome do SEBRAE.

5.10 Comunicação e Treinamento

A efetividade do Programa de Integridade depende da existência de linhas de comunicação eficazes, divulgadas adequadamente aos colaboradores, aos parceiros, aos fornecedores, aos clientes e a outras partes interessadas.

O investimento em treinamento e comunicação é primordial para atingir os objetivos do programa, visto ser necessário que todos os integrantes do Sistema Sebrae, desde a alta administração até os colaboradores e terceiros, conheçam o programa e entendam sua relevância para a entidade. Impactando em uma cultura de *compliance* no Sistema Sebrae, assim por meio de instrumentos eficazes de comunicação, informação e treinamento, bem como do comprometimento das lideranças nas empresas em multiplicar a cultura de *compliance* às suas equipes que será cultivada uma conduta individual e coletiva pautada nas diretrizes definidas pelo Sebrae. Para tanto, foram considerados os seguintes aspectos:

- A comunicação formal do Programa de Integridade foi patrocinada pelas lideranças, endossando o comprometimento da organização em fomentar condutas éticas e transparentes. A disseminação da cultura de *compliance*, por meio de educação e treinamento, deve ser contínua, clara e consistente para todos os níveis a fim de garantir apoio e aderência ao público;

- As atividades para o aculturamento de *compliance* devem obedecer a um cronograma anual predefinido com as áreas envolvidas e ministrados a todos os empregados da empresa, e, quando aplicável, envolver terceiros que exerçam funções críticas, ou mesmo clientes e fornecedores.
- O aculturamento deve envolver a conscientização das eventuais implicações do não cumprimento das diretrizes de *compliance* para a empresa e para os empregados.
- Os Conselhos (Deliberativo e Fiscal) devem estar cientes das iniciativas de aculturamento de *compliance*, bem como de sua aderência.

Os colaboradores devem conhecer e confiar no Código de Ética, Valores e Crenças do Sistema Sebrae, bem como nas normas internas e externas às quais estão sujeitos. Nesse sentido, o responsável pela supervisão do programa deve colaborar com as áreas correspondentes no desenvolvimento de treinamentos. Os treinamentos de *compliance* devem cumprir com os principais objetivos a seguir:

- Desenvolver a base para o entendimento do conceito de *compliance*, demonstrando a importância do cumprimento das normas internas e externas.
- Enfatizar que ações íntegras e éticas sustentam o Programa de Integridade Corporativa, e que tal comportamento é fomentado quando apoiado por todos na empresa.
- Demonstrar como as diretrizes de *compliance* podem ser cumpridas no dia a dia, utilizando exemplos relevantes à realidade da empresa.
- Ressaltar que um Programa de *Compliance* eficaz poderá servir como “prova positiva” para eventuais fragilidades de exposição da empresa.
- Abordar as consequências impostas em caso de descumprimento das diretrizes de *compliance*.

Os diretores e gerentes do Sistema Sebrae são agentes facilitadores do aculturamento, com objetivo de firmar o exemplo da liderança na cultura de *compliance*. A formalização de participação nos treinamentos de *compliance* deve ser arquivada.

Os temas abordados nos treinamentos devem ser reforçados periodicamente junto aos empregados, por meio de reciclagem, workshops, e-learning, publicação de materiais educativos e reuniões de equipe. O responsável pelo *compliance* deve avaliar quais unidades estão sujeitas aos maiores riscos de conformidade e direcionar esforços para

assegurar que os respectivos empregados conheçam as diretrizes a serem seguidas e como aplicá-las no dia a dia.

5.11 Monitoramento

Nesta etapa foram abordados tópicos de monitoramento por meio da revisão da Matriz de Transações Críticas, Acompanhamento dos Planos de Ação, Auditorias, Monitoramento das Regulamentações, dos Indicadores e Acompanhamento da Evolução do Programa no Sistema Sebrae, conforme Quadro 3.

O monitoramento contínuo do Programa de Integridade Corporativa do Sistema SEBRAE deve ser realizado por meio de indicadores que possibilitem a identificação de possíveis desvios de maneira preventiva em todas as áreas envolvidas, auxiliando no seu aperfeiçoamento e na atualização de maneira proativa e preditiva.

A realização do monitoramento por meio da criação de indicadores permite uma melhor visão do cenário como um todo e auxilia na tomada de decisões, tornando as ações mais rápidas e assertivas.

Quadro 3 – Etapas do monitoramento do Programa de Integridade.

Etapas	Descrição
Revisão da matriz de transações críticas	<p>A Matriz de Transações Críticas é dinâmica e deverá ser revisada e atualizada anualmente para verificar se os riscos aos quais a entidade está exposta foram alterados, considerando-se o grau de exposição, se há novas orientações dos órgãos fiscalizadores, regras internas de gestão e alteração de leis.</p> <p>Em consequência da revisão da Matriz, torna-se necessário fomentar as análises e realizar novos testes a fim de verificar a aderência das novas transações críticas aos controles internos, bem como testar novamente as transações críticas que permanecerem com grau prioritário de riscos.</p>
Implementação e acompanhamento dos Planos de Ações	<p>Com base no Plano de Ação desenvolvido na etapa anterior:</p> <ul style="list-style-type: none">• Definir os grupos de implementação por natureza (Compras e Licitações, Convênios, Patrocínios, Gestão de Pessoas, SGF/SGC, Governança e Gestão, etc.). Os grupos devem ser definidos conforme a especialidade de cada empregado do Sebrae para que haja mais eficiência no processo.• Acompanhar a implementação dos controles definidos nos Planos de Ação pelo responsável do <i>compliance</i>.

	<ul style="list-style-type: none">• Prover reporte periódico sobre a evolução dos trabalhos ao Comitê de <i>Compliance</i> e aos Conselhos Deliberativo e Fiscal, quando necessário.
Auditorias	Estas auditorias possuem a finalidade de verificar se os elementos do Programa de Integridade Corporativa estão funcionando em conformidade com o planejado, se os colaboradores têm conhecimento das políticas, dos valores e do Código de Ética, se os controles internos estão em consonância com as políticas e se os relatos ocorridos na Ouvidoria estão tendo o tratamento adequado. As auditorias devem ocorrer periodicamente para que haja o monitoramento contínuo dos aspectos de <i>compliance</i> .
Monitoramento das regulamentações	Consiste em atenção contínua pelo responsável do <i>compliance</i> , com o apoio de unidades relacionadas, à promulgação de novas leis pelos órgãos fiscalizadores e regulamentadores. Essa medida fortalece a capacidade do Sistema Sebrae de manter suas Instruções Normativas e demais documentos internos sempre atualizados, em linha com as regulamentações externas e as melhores práticas do mercado.
Acompanhamento da Evolução do Programa no Sistema Sebrae	Dado que o Programa de Integridade Corporativa está sendo implementado no Sistema Sebrae, a área ou o profissional de <i>compliance</i> tem como responsabilidade realizar o monitoramento da evolução no Sistema Sebrae relativo ao nível de aderência ao programa no decorrer do tempo. O monitoramento contínuo é uma ferramenta que auxilia no balizamento das Unidades do Sistema Sebrae, possibilitando o endereçamento dos esforços de trabalho de maneira eficiente e em consonância com a necessidade real de cada situação. O grau de aderência pode ser calculado com base no Sistema Métrico, o qual tem como objetivo principal propor uma escala para analisar o distanciamento de cada Unidade do Sistema Sebrae em relação aos padrões mínimos estabelecidos, considerando a criticidade e os resultados da análise dos controles, bem como o status dos riscos residuais de cada Unidade do Sistema Sebrae.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em SEBRAE (2018).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo avaliar e demonstrar o desenvolvimento do Programa de Integridade em uma instituição do Sistema “S”, trazendo inúmeras contribuições

bibliográficas, de manuais oficiais da instituição e deixa como proposta para um próximo trabalho o aprofundamento no tema *compliance*.

Vimos que a utilização de ferramentas estratégicas de gestão, como o Programa de Integridade (*Compliance*) está ganhando cada vez mais destaque nos mais diversos tipos de empresas no Brasil e no mundo, sejam estas privadas ou públicas. A ferramenta foi originalmente desenvolvida para consolidação de práticas anticorrupção, tendo em vista as empresas públicas, porém ela pode, e deve ser adaptada para a realidade das empresas privadas e sem fins lucrativos como a estudada.

Na unidade estudada a ferramenta foi adaptada segundo os seus objetivos estratégicos e sua estrutura, ou seja, os 9 pilares da escola do *compliance* foram transformados em 11 pilares para compor seu no Programa de Integridade Corporativa. Foi desmembrando o pilar 3º (Código de conduta e Política de *Compliance*) ficando o Código de Ética e Política e Procedimentos, onde na etapa política e procedimento o *compliance* deve zelar para que as políticas críticas estejam de acordo com as normas internas e externas, bem como com valores e crenças da organização. Foi criado também um pilar para tratamento das inconsistências identificadas na etapa controle interno, denominada Pilar de Plano de Ação.

O Programa de Integridade no Sebrae é uma ferramenta em consolidação e extremamente respeitada. Ela oferece uma contribuição inconfundível na qualidade da assistência garantindo que determinados processos sejam executados e que novas atividades sejam implementadas. Percebe-se ainda que a alta administração oferece um papel extremamente importante no desenvolvimento do programa. No caso do Sistema Sebrae estudado pode-se dizer que a parceria oferecida pelo nível estratégico é muito boa, fundamental para o sucesso do programa. Essa parceria por sua vez parece estar intimamente ligada ao conceito da técnica que cada profissional que assume a direção possui, isto fica evidenciado ao se identificar que há uma nítida distinção entre o desenvolvimento do programa de cada Sebrae/UF, dependendo se a alta administração é composta por profissionais da área da administração ou por profissionais de outras áreas. É de se esperar de fato que o enfoque seja diferente conforme o tipo de conhecimentos técnicos.

De maneira geral a aceitação do Programa de Integridade no Sistema Sebrae é maior pelos profissionais administrativos do que para os demais profissionais ainda que a disseminação atingiu todos os níveis da organização, através de determinação da direção. É muito comum se deparar com profissionais do nível operacional ou que de alguma forma estão distantes dos assuntos estratégicos da organização, sem sequer saber quais são os impactos que o Programa pode reduzir e/ou até mesmo evitar. O número alto de funcionários é um item que dificulta a disseminação, no entanto a

responsabilidade pela divulgação e disseminação destes assuntos é delegada para o executivo da instituição que trabalham com seus setores de gestão de pessoal.

Com relação ao alinhamento e desdobramento, a administração central exercida pelo SEBRAE Nacional tem importante papel por estabelecer as diretrizes principais e os desdobramentos a serem feitos para cada Sebrae/UF, garantindo que os objetivos mais altos sejam também tratados nos níveis mais baixos.

Conclui-se então que o Programa de Integridade Corporativa – *Compliance* no Sistema Sebrae posiciona-se de maneira estratégica e dinâmica, preconiza o cumprimento das normas internas e externas pertinentes ao Sistema Sebrae e a aplicação do Código de Ética, reforçando o envolvimento individual de cada colaborador por meio da sua conscientização quanto aos padrões éticos de conduta da organização. Tais medidas visam a reforçar a identidade corporativa, proteger a reputação e a imagem da organização, bem como o crescimento sustentável dos seus negócios, mas principalmente incorporando na cultura organizacional um dos pilares que é a “Integração”.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração Pública Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8029cons.htm. Acesso em: 14 jun. 2019.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 15 jun. 2019.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 15 jun. 2019.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de Integridade:** diretrizes para empresas privadas. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de->

conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf. Acesso em: 20 mar. 2019.

LOPES, Eliana Barreto de Menezes. **O SEBRAE e as relações público-privado no Brasil. Araraquara.** 2001. 146 p. Dissertação (Mestrado em Sociologia) Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, Universidade Estadual “Júlio de Mesquita Filho” UNESP, Araraquara.

OLIVEIRA JUNIOR, José Amorim de. **O desenvolvimento político concebido a partir dos conceitos de governança política, capital político e autogoverno:** análise dos impactos da atuação do SEBRAE no desenvolvimento político goiano de 2004 a 2011. 2011. 308 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, São Carlos.

PINHO, Ruy Rebello; NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Instituições de Direito Público e Privado.** 12 ed. São Paulo: Atlas, 1984.

SANGOI, J. M. **Compliance:** Ética, governança corporativa e a mitigação de riscos. Orientador: José Tadeu Neves Xavier. 1989. 143 f. Dissertação (Mestrado em Tutelas à Efetivação de Direitos Indisponíveis) - Faculdade de Direito da Fundação Escola Superior do Ministério Público, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.fmp.edu.br/wp-content/uploads/2019/01/Juliano-Mirapalheta-Compliance.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Manual do Programa de Integridade Corporativa: compliance** Sistema Sebrae. Brasília: Sebrae, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.