



---

# GUIA DE *COMPLIANCE* E INTEGRIDADE

---

Rede Nacional Colaborativa de *Compliance*



---

# GUIA DE *COMPLIANCE* E INTEGRIDADE

---

## **CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI**

Antonio Ricardo Alvarez Alban  
Presidente

### **Diretoria de Desenvolvimento Industrial**

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti  
Diretor

### **Diretoria de Relações Institucionais**

Roberto de Oliveira Muniz  
Diretor

### **Diretoria de Tecnologia e Inovação**

Jefferson de Oliveira Gomes  
Diretor

### **Diretoria de Comunicação**

Andre Nascimento Curvello  
Diretor

### **Diretoria Jurídica**

Alexandre Vitorino Silva  
Diretor

### **Diretoria Corporativa**

Cid Carvalho Vianna  
Diretor Corporativo

### **SESI - Departamento Nacional**

Antonio Ricardo Alvarez Alban  
Diretor

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti  
Diretor-Superintendente

### **SENAI - Departamento Nacional**

Gustavo Leal Sales Filho  
Diretor-Geral

### **IEL - Núcleo Central**

Ricardo Cavalcante  
Diretor Institucional

Paulo Mol Junior  
Superintendente



---

# GUIA DE *COMPLIANCE* E INTEGRIDADE

---

Rede Nacional Colaborativa de *Compliance*

Brasília, 2025

## **EXPEDIENTE**

### **REALIZAÇÃO**

Confederação Nacional da Indústria - CNI

Setor Bancário Norte, Quadra 1, Bloco C, Edifício Roberto Simonsen

CEP 70040-903 – Asa Norte, Brasília – DF

### **EQUIPE TÉCNICA**

Luciana Almeida dos Santos

Fabiano Alves Monteiro

### **COMITÊ SETORIAL**

Alita Grazielle Moura Noletto

Juliana Andrade Féo

Aline Faria Santos Rabelo de Azevedo

André Luiz Gusi Rosa

Fernanda Pareja Oliveira

Gabriella de Melo Souza Rodrigues Rebouças Barros

Heloísa Fernandes Mendonça

### **PRODUÇÃO EDITORIAL, PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Samara Milena Araújo dos Santos

#### **FICHA CATALOGRÁFICA**

C748g

Confederação Nacional da Indústria.

Guia de *Compliance* e Integridade do Sistema Indústria/ Rede Nacional

Colaborativa de *Compliance*/ Confederação Nacional da Indústria.

Brasília: CNI, 2025.

83 p. : il.

1.*Compliance*. 2. Integridade. 3. Programas I. Título.

CDU: 005.7

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

# MENSAGEM DO PRESIDENTE

A atuação do Sistema Indústria tem impactos diretos na sociedade brasileira. Conscientes dessa responsabilidade, continuamente buscamos promover práticas que fortaleçam a ética, a transparência e a integridade em todas as nossas ações. Nosso compromisso não se limita ao cumprimento regulatório. Almejamos ser um modelo de excelência em governança e *compliance*, capaz de inspirar nossos colaboradores e parceiros, além de influenciar positivamente as indústrias e a comunidade.

Convido todos a abraçar essa jornada, adaptando, sempre que possível, as melhores práticas de *compliance*, adequando-as à realidade de seus departamentos regionais. Este guia não é apenas um recurso técnico; é um chamado à ação, um passo significativo rumo a um Sistema Indústria cada vez mais íntegro e robusto. Juntos, podemos fortalecer um ambiente no qual ética e transparência sejam alicerces de nossa atuação.

Aproveite o guia como uma ferramenta valiosa e uma oportunidade de fortalecer o compromisso com a integridade em sua organização. Conto com sua colaboração para elevarmos ainda mais os padrões de governança no Sistema Indústria.

Participe ativamente desse compromisso.

Boa leitura.

**Antonio Ricardo Alvarez Alban**

Presidente da CNI

# AGRADECIMENTOS

A ideia do Guia de *Compliance* e Integridade do Sistema Indústria foi concebida no âmbito da Rede Nacional Colaborativa de *Compliance* (RNCC), composta por representantes das entidades e dos órgãos nacionais e regionais do Sistema Indústria, além dos Conselhos Nacionais do SESI e do SENAI.

Este guia é o resultado de um trabalho colaborativo e reflete o aprendizado e o compartilhamento de experiências, estimulando a troca de ideias e o estabelecimento de conexões no Sistema. Seu objetivo é fortalecer as boas práticas de *compliance*, incentivando o intercâmbio de conhecimentos para enfrentar os desafios comuns a todos.

Agradecemos a dedicação e o empenho dos envolvidos e gostaríamos de destacar a participação ativa dos seguintes integrantes do Comitê Setorial, sem a qual não seria possível a realização desse projeto:

Alita Grazielle Moura Noletto (CN SESI)

Juliana Andrade Féo (CN SENAI)

Aline Faria Santos Rabelo de Azevedo (FIEMG) – Região Sudeste

André Luiz Gusi Rosa (FIEP) – Região Sul

Fernanda Pareja Oliveira (FIEMT) – Região Centro-Oeste

Gabriella de Melo Souza Rodrigues Rebouças Barros (FIERN) – Região Nordeste

Heloísa Fernandes Mendonça (FIEPA) – Região Norte

Muito obrigada a todos.

**Danusa Costa Lima e Silva de Amorim**

Superintendente de *Compliance* e Integridade da CNI

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTOS DE COMPLIANCE</b>	<b>11</b>
1.1 Origens e Significado	11
1.2 Evolução Legislativa	12
1.3 Evolução do <i>Compliance</i> no Sistema Indústria	17
<b>CAPÍTULO 2 - GOVERNANÇA E ESTRUTURA COMPLIANCE</b>	<b>19</b>
2.1 Três Pilares Essenciais: Governança Corporativa, Engajamento e Cultura Organizacional	19
2.2 Governança Corporativa	21
2.3 Operacionalização do <i>Compliance</i>	26
<b>CAPÍTULO 3 - PROGRAMA DE COMPLIANCE</b>	<b>29</b>
3.1 Pilares do Programa de <i>Compliance</i>	31
3.2 Melhoria Contínua	65
<b>CAPÍTULO 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>69</b>

# INTRODUÇÃO

O **Guia de *Compliance* e Integridade do Sistema Indústria** é resultado dos esforços e dos trabalhos realizados no âmbito da **Rede Nacional Colaborativa de *Compliance***, formada por representantes das Entidades e Órgãos Nacionais, Departamentos Regionais do Sistema Indústria e dos Conselhos Nacionais do SESI e do SENAI. Este documento busca consolidar os princípios e práticas de integridade corporativa, servindo como referência orientativa para fortalecer a cultura de *compliance* no âmbito das organizações que compõem o Sistema.

Destina-se a todos os integrantes do **Sistema Indústria**, em âmbito nacional e regional, incluindo a **Confederação Nacional da Indústria (CNI)**, o **Serviço Social da Indústria (SESI)**, o **Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)**, o **Instituto Euvaldo Lodi (IEL)**, as **Federações Estaduais e Distrital da Indústria**, bem como os **Conselhos Nacionais do SESI e do SENAI**. Seu propósito é apoiar e orientar essas entidades na implementação e aprimoramento de seus Programas de *Compliance*, fornecendo ferramentas para construção de programas personalizados, respeitando as particularidades e autonomias de cada organização.

Reconhecendo a diversidade e a complexidade do Sistema Indústria, o Guia adota uma abordagem colaborativa, focada no compartilhamento de conhecimento e na promoção das melhores práticas de *compliance*. Embora de caráter facultativo, seu conteúdo foi desenvolvido para ser prático e acessível, com linguagem clara e objetiva, facilitando sua aplicação no cotidiano das entidades e órgãos do Sistema.

Por fim, este Guia sintetiza os fundamentos de integridade corporativa, delineando diretrizes essenciais para o desenvolvimento de Programas de *Compliance* eficazes e sustentáveis.

Ele está alinhado com as melhores práticas reconhecidas pelo mercado, assim como pelas práticas recomendadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria Geral da União (CGU), contribuindo para a construção de uma cultura de ética e conformidade em todas as instâncias do Sistema Indústria.

# CAPÍTULO 1

## FUNDAMENTOS DE COMPLIANCE

### 1.1 Origens e Significado

A palavra *compliance* tem origem anglo-saxônica, advém do verbo inglês "to comply", que significa estar em conformidade, seguir normas, e tem história fortemente ligada aos Estados Unidos da América.

Em que pese inexistir tradução exata para o português, e da palavra não ter sido oficialmente internalizada à língua portuguesa<sup>1</sup>, tanto a doutrina como o mercado já se ocuparam de integrar a temática em âmbito institucional.

Atualmente, *compliance* refere-se ao cumprimento de leis e regulamentos pelas organizações, alinhando-se às práticas mais éticas, íntegras e transparentes.

Na medida em que o desrespeito a esses princípios pode acarretar sanções e prejuízo à reputação, o *compliance* vai além da mera conformidade legal e não se limita a combater a corrupção, abrange mudança de cultura e adoção de um conjunto de ações e estratégias para assegurar que as organizações operem de forma mais ética e sustentável.

Nessa perspectiva, um Programa de *Compliance* visa ao acultramento da responsabilidade socioambiental com foco na construção de relações de confiança.

---

<sup>1</sup> Academia Brasileira de Letras define *compliance* como "Sistema de gestão, área ou disciplina dedicados à observância e garantia do cumprimento de normas legais e regulamentares, da conformidade com padrões éticos, políticas e diretrizes estabelecidos para as atividades de determinada instituição ou empresa, bem como à prevenção, detecção e correção de quaisquer desvios, fraudes, atos ilícitos ou irregularidades (geralmente envolvendo casos de corrupção, obrigações trabalhistas, fiscais, regulatórias, concorrenciais, entre outros); conjunto de medidas e procedimentos que têm esta finalidade. [Anglicismo.] [Do ingl. *to comply*, 'agir conforme um conjunto de regras, uma instrução ou comando'.]"

## 1.2 Evolução Legislativa

O primeiro registro histórico de regras sobre *compliance* data de 1907, quando da Conferência de Haia, e os primeiros marcos legais surgiram a partir da necessidade de regular o mercado financeiro que sofria uma forte crise em 1929, em consequência da quebra da Bolsa de Nova York.

O processo evolutivo da humanidade ocupou-se de demonstrar a importância do *compliance* para manutenção do equilíbrio social e a perenidade de quaisquer espécies e tamanhos de organização, sejam elas de natureza pública ou privada. O *compliance* tornou-se uma temática tão essencial, e com abordagens tão amplas e transversais, que deu origem a incontáveis legislações e documentos ao longo do tempo.

Diante da infinidade de instrumentos legais e normas relacionadas ao tema, este Guia não tem por objetivo adentrar, tampouco exaurir toda a legislação derivada do tema. Contudo, considerando seu caráter orientativo, se faz necessário destacar alguns dos instrumentos norteadores do *compliance*, especialmente aqueles cujo conteúdo pode agregar valor ao cotidiano das entidades e órgãos que integram o Sistema Indústria.

Em âmbito internacional, destacamos três legislações anticorrupção, a FCPA (Foreign Corrupt Practices Act), a UKBA (United Kingdom Bribery Act), e a Sapin II, as quais influenciaram fortemente na estruturação da Lei Anticorrupção Brasileira.

A FCPA (Foreign Corrupt Practices Act), promulgada em 1977 nos Estados Unidos, tem como objetivo combater a corrupção no âmbito internacional e possui duas principais disposições: uma relacionada a subornos de funcionários estrangeiros e outra relacionada a práticas contábeis.

Já a UKBA (*United Kingdom Bribery Act*), Lei Anticorrupção do Reino Unido, que engloba Inglaterra, Irlanda do Norte, Escócia e País de Gales, está em vigor desde 2011 sendo considerada uma das mais rígidas do mundo, inclusive, ao tipificar a corrupção privada. Prevê a punição de pessoas físicas e jurídicas pelo cometimento de um dos quatro principais crimes previstos no texto legal (1. Corrupção ativa de sujeitos públicos ou privados; 2. Corrupção passiva de sujeitos públicos ou privados; 3. Suborno de agentes públicos estrangeiros; e 4. Falhas das empresas na prevenção da corrupção).

A Lei de Transparência, Combate à Corrupção e Modernização Econômica, também conhecida como Lei *Sapin II*, é uma lei francesa de 2016 que, em seus 169 artigos, dispõe sobre prevenção à corrupção e ao tráfico de influência, além de garantir a transparência na vida econômica. Esta Lei estabeleceu três bases para implementação de programas de *compliance*, quais sejam: (i) prevenção, (ii) detecção e (iii) remediação. Ainda estabeleceu oito pilares que devem ser observados, de forma que seus princípios não sejam violados.

Em âmbito nacional, a evolução legislativa de programas de *compliance* e integridade teve como marco inicial a Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013, também conhecida como Lei Anticorrupção. Esta Lei estipulou a obrigatoriedade de empresas privadas adotarem programas de integridade visando prevenir, detectar e remediar atos lesivos contra a Administração Pública. Estabeleceu ainda que, se tais empresas quisessem se beneficiar de atenuantes de pena, deveriam comprovar a adoção dos referidos programas.

Notadamente, o marco legislativo ganhou relevância meses depois de sua publicação com o início da Operação Lava Jato, quando as investigações envolveram enormes pressões midiáticas e fervorosos debates sobre corrupção e formas de mitigá-la.

Outro marco importante foi a publicação do Decreto 8.420, de 18 de março de 2015, que conceituou e deu outras providências acerca do Programa de Integridade ou Programa de *Compliance*, sendo posteriormente substituído pelo Decreto 11.129/2022 que trouxe alterações positivas, aproximando ainda mais o programa de integridade do sistema de gestão da conformidade trazido pelas normatizações internacionais, tais como as normas ISO sobre Sistema de Gestão de *Compliance* e Sistemas de Gestão Antissuborno.

Nesse contexto legal, importante destacar a publicação do Guia “Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas” pela Controladoria Geral da União, para esclarecer o conceito de Programa de Integridade, em consonância com a Lei nº 12.846/2013 e sua respectiva regulamentação.

À época, a publicação estabeleceu diretrizes para auxiliar as empresas na construção ou aperfeiçoamento de políticas e instrumentos destinados à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à administração pública, tais como suborno de agentes públicos nacionais ou estrangeiros, fraude em processos licitatórios ou embaraço às atividades de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos.

Em sua recente atualização (outubro 2024) - [Guia Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas - volume II](#) -, verifica-se que a CGU aborda o tema sob nova perspectiva, afastando-se da concepção de que os ‘Programas de Integridade’ estariam limitados aos riscos de corrupção pública, apresentando uma interpretação mais abrangente do Programa de Integridade, concebendo-os como um sistema empresarial que engloba decisões sobre sustentabilidade, governança, direitos humanos, assédio moral e sexual, discriminação e até mesmo proteção ambiental. Resumidamente, o volume II do Guia reforça, além do canal de denúncias, os seguintes pilares:

## CGU - Guia Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas - Volume II Elementos De um Programa de Integridade Robusto



A CGU reconhece o protagonismo do setor privado em desenvolver mecanismos de autotutela, trazendo desde a definição dos critérios mínimos para que um Programa de Integridade seja considerado existente, até recomendações específicas e práticas para organizações que eventualmente pretendam aperfeiçoar tais iniciativas.

Para além, e sem pretender exaurir todo o contexto normativo relacionado à matéria, é importante destacar a Lei n.º 8.429/1992, denominada Lei de Improbidade Administrativa, cujos dispositivos também se aplicam, no que couber, às empresas privadas que, mesmo não sendo agentes públicos, induzam ou concorram para a prática do ato de improbidade ou dele se beneficiem, direta ou indiretamente (art. 3º).

Ainda temos a Lei n.º 14.133/2021 que, incrementando a importância estratégica do Programa de Integridade para além do que está previsto na Lei Anticorrupção, estabelece novas regras que incentivam ou obrigam sua

adoção, por exemplo, (i) a obrigatoriedade de adoção de Programa de Integridade em até 6 meses após a celebração de contratos de grande vulto (art. 25, § 4º); (ii) como critério de desempate caso duas empresas apresentem a mesma proposta (art. 60, IV); (iii) a redução da penalidade por descumprimento da norma em caso de se comprovar a existência de um Programa de Integridade (art. 155, § 1º, V); e (iv) para reabilitação de empresas declaradas inidôneas (art. 163, § único).

Soma-se ainda a Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD, que regulamenta o tratamento de dados pessoais, garantindo privacidade e proteção aos titulares. Sua aplicação exige que organizações adotem medidas de *compliance* para assegurar transparência, segurança e responsabilidade no uso de dados pessoais. Integrar a LGPD aos programas de *compliance* fortalece a governança, previne sanções regulatórias e promove uma cultura de respeito à privacidade. Assim, a lei reforça a ética no uso de informações e consolida a confiança das partes interessadas.

E por fim, a Lei nº 12.527/2011, denominada Lei de Acesso à Informação, dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelos entes federativos para garantir o direito constitucional de acesso a informações, objetivando assegurar o princípio da publicidade e viabilizar o controle pelos interessados, cidadãos e Corte de Contas acerca da regular aplicação dos recursos públicos. Especialmente em seu art. 2º o legislador estendeu sua aplicabilidade, no que couber, às entidades privadas sem fins lucrativos que recebam, para realização de ações de interesse público, recursos públicos diretamente do orçamento ou mediante subvenções sociais, contrato de gestão, termo de parceria, convênios, acordo, ajustes ou outros instrumentos congêneres. No caso, tanto o SESI quanto o SENAI estão abrangidos pela referida legislação.

### 1.3 Evolução do *Compliance* no Sistema Indústria

O **Sistema Indústria** é uma rede nacional de caráter privado, composta pela **Confederação Nacional da Indústria (CNI)**, pelos **Conselhos Nacionais do SESI (SESI/CN)** e do **SENAI (SENAI/CN)**, pelo **Serviço Social da Indústria (SESI)** e pelo **Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)** – órgãos nacionais e regionais, pelo **Instituto Euvaldo Lodi (IEL)** – entidades nacionais e regionais, pelas **Federações da Indústria**, sendo que os entes regionais estão representados nos 26 estados e no Distrito Federal.

Essa rede desempenha um papel fundamental de apoio ao setor industrial brasileiro, promovendo iniciativas nas áreas de educação básica, formação profissional, capacitação empresarial e oferecendo soluções técnicas e tecnológicas para as indústrias. Além disso, o Sistema Indústria desenvolve programas socioeducativos voltados para a segurança e a saúde no ambiente de trabalho, e atua na defesa de políticas públicas que incentivem o empreendedorismo e o desenvolvimento industrial.

Para fins didáticos, todas as entidades e órgãos aqui relacionados serão denominados como “Organização”. Com exceção do Conselho Nacional do SENAI (SENAI/CN), cada Organização possui personalidade jurídica própria e autonomia patrimonial, financeira e administrativa, o que lhe confere flexibilidade para adaptar as práticas sugeridas às suas demandas regionais. Esse contexto favorece o desenvolvimento de um Programa de *Compliance* alinhado com as tendências globais, a legislação nacional e a cultura organizacional.

Um marco importante na evolução do *compliance* no Sistema Indústria ocorreu em 2019, quando os Conselhos Nacionais do SESI e do SENAI aprovaram as Resoluções CN-SESI n.º 0049 e CN-SENAI n.º 18, formalizando a implementação de Programas de *Compliance* em suas unidades.

Desde então, cada Organização, tem adotado e aprimorado seus sistemas de *compliance*, garantindo que as práticas de governança estejam sempre alinhadas aos mais altos padrões de ética, transparência e integridade.

O **Mapa Estratégico da Indústria 2023-2032**, que também orienta essa trajetória, consolida o desejo e o compromisso do Sistema Indústria com o aprimoramento da governança corporativa, do *compliance* e do combate à corrupção, nas esferas públicas e privadas como diretrizes fundamentais para garantir um ambiente de negócios íntegro e competitivo do setor industrial.

Dessa forma, as recomendações para implementação de áreas e Programas de *Compliance* e Integridade apresentadas neste guia visam refletir o contexto organizacional, normativo e estratégico das **Organizações que integram o Sistema Indústria**. Ao mesmo tempo, o guia respeita a autonomia das estruturas regionais, que têm a liberdade de desenvolver e adaptar seus próprios instrumentos de *compliance* e integridade, de acordo com as necessidades específicas de cada realidade local.

# CAPÍTULO 2

## GOVERNANÇA E ESTRUTURA

### COMPLIANCE

#### 2.1 Três Pilares Essenciais: Governança Corporativa, Engajamento e Cultura Organizacional

A governança corporativa, o engajamento e a cultura organizacional formam os pilares essenciais para o sucesso de um programa de *compliance* sólido e alinhado com os objetivos de longo prazo do Sistema Indústria.

a) **Governança Corporativa:** estabelece a base para a criação de valor sustentável, proporcionando uma estrutura que define as regras de tomada de decisão, responsabilidades e supervisão. O alinhamento entre governança e *compliance* fortalece a credibilidade e a confiança das entidades do Sistema Indústria perante as partes interessadas.

b) **Engajamento:** a participação ativa dos colaboradores e líderes é fundamental para garantir a aplicação contínua das práticas de *compliance*. No Sistema Indústria, que apresenta uma estrutura organizacional complexa e descentralizada, o engajamento é promovido por meio de políticas claras, comunicação acessível e capacitação contínua, alinhada aos valores e objetivos das entidades.

c) **Cultura Organizacional:** uma cultura organizacional fundamentada em princípios éticos e de conformidade facilita a adesão e o comprometimento dos colaboradores com as políticas de *compliance*. Essa cultura é construída diariamente, promovendo um ambiente no qual a integridade e a ética estão no centro das atividades e decisões de cada entidade do Sistema.

No Sistema Indústria, os pilares de governança, engajamento e cultura organizacional podem ser aplicados de diversas formas para fortalecer o *compliance*: pela instituição de um código de conduta ética como primeiro passo para declarar seu compromisso público com integridade; mediante o comprometimento de seus Conselhos, diretores e Comitês (caso existam), promovendo a ética pela coerência (fala + prática), implementação de processos e políticas necessários e norteadores das atividades e responsabilidades internas; pela aplicação de regulamentos próprios e públicos para contratação e alienação; enfim, por meio da promoção dos pilares para assegurar alinhamento institucional, isonomia e integridade para com as partes interessadas.

O engajamento é promovido por ações de capacitação, desenvolvimento de competências e campanhas de conscientização que aproximam colaboradores dos valores de integridade e responsabilidade da organização. Em cada Organização do Sistema Indústria é possível promover a criação de ambientes abertos e seguros, nos quais os mais altos níveis de gestão garantam a adoção de medidas para engajar e empoderar os colaboradores, assim como para incentivá-los a expressar ideias e preocupações sem medo de represálias, sendo responsivos e confiáveis ao abordar essas contribuições, permitindo o desenvolvimento de uma compreensão ética coletiva e reforçando o compromisso de todos os colaboradores com a missão organizacional e estimulando a adesão à cultura de *compliance*.

Assim, com base na valorização da transparência e da responsabilidade social, o Sistema Indústria sustentará uma cultura organizacional que vai além do cumprimento de normas, criando uma estrutura de *compliance* robusta e integrada. Cada entidade, com autonomia e particularidades regionais, promove práticas éticas e confiáveis, fortalecendo o Sistema Indústria como uma referência em integridade e governança.

## 2.2 Governança Corporativa

### 2.2.1 Governança e Criação de Valor Sustentável

A governança corporativa no Sistema Indústria deve priorizar a criação de valor sustentável, focando em práticas de longo prazo que beneficiem tanto a organização quanto às partes interessadas. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a criação de valor sustentável abrange a responsabilidade social, econômica e ambiental, visando ao desenvolvimento equilibrado das organizações e da sociedade. Para que o valor seja realmente sustentável, a estrutura de governança deve incluir mecanismos de inovação e adaptação a mudanças no mercado, reforçando a capacidade de resposta da organização aos desafios atuais.

Essa abordagem implica que a governança vai além do cumprimento normativo, adotando uma visão de perenidade que considere os impactos das decisões organizacionais ao longo do tempo. Conforme a norma ISO que orienta sobre Governança nas Organizações, uma governança sustentável cria processos de decisão estruturados que protejam os interesses de longo prazo dos *stakeholders* e alinham os objetivos organizacionais com as necessidades sociais e ambientais. Dessa forma, as entidades do Sistema Indústria podem maximizar sua relevância social e promover impactos positivos nos setores em que atuam.

Para alcançar uma governança orientada ao valor sustentável, é necessário integrar os indicadores de sustentabilidade e ética à estratégia corporativa. O TCU recomenda que as organizações públicas e privadas tenham clareza sobre as ações que geram valor social e que essas ações estejam devidamente integradas à missão institucional. Com práticas de governança fundamentadas na criação de valor sustentável, o Sistema Indústria fortalece sua atuação responsável e amplia sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

## 2.2.2 Distinção entre Governança e Gestão

A distinção entre governança e gestão é fundamental para que as Organizações do Sistema Indústria consigam estruturar suas ações com clareza de papéis e responsabilidades. Governança se refere ao conjunto de regras, princípios e estruturas que orientam as decisões da organização e asseguram a supervisão das atividades, enquanto a gestão é responsável pela execução e pela implementação prática dessas orientações. Segundo o IBGC, a governança estabelece os direcionamentos de alto nível, enquanto a gestão operacionaliza essas diretrizes.

Esse desdobramento entre governança e gestão também é reforçado pela retrocitada ISO, que define governança como a autoridade para definir propósitos, objetivos e estratégias, enquanto a gestão realiza as operações e toma decisões no dia a dia para alcançar esses objetivos. Para que a governança e a gestão estejam alinhadas, é essencial que o Sistema Indústria implemente mecanismos que assegurem a comunicação eficaz e o compartilhamento de informações em todos os níveis organizacionais, respeitados os critérios de classificação e alçada da informação.

No contexto do Sistema Indústria, também é possível se orientar pela recomendação do TCU para que os papéis e responsabilidades sejam claramente definidos, evitando sobreposição e assegurando que cada nível da organização tenha atribuições específicas.

Enquanto a governança define as políticas e o *compliance*, a gestão executa essas políticas no nível operacional, garantindo que todos os colaboradores entendam e cumpram as diretrizes estabelecidas. A governança eficaz depende, portanto, de uma gestão comprometida e alinhada que transforme as orientações estratégicas em ações concretas e mensuráveis.

### 2.2.3 Princípios de Governança: Integridade, Transparência, Equidade e Responsabilização

A governança nas organizações deve ser pautada pelos princípios de integridade, transparência, equidade e responsabilização, que são os pilares de uma estrutura ética e confiável. O IBGC e a ISO de Governança das Organizações destacam que esses princípios orientam a governança em organizações de todos os setores, pois promovem a confiança e reforçam a legitimidade da instituição perante as partes interessadas.

A **integridade** garante que as decisões sejam éticas, e a **transparência** assegura que os processos e dados relevantes estejam acessíveis.

Além disso, a **equidade** exige que todas as partes interessadas sejam tratadas de maneira justa e imparcial, respeitando suas necessidades e expectativas, conforme recomenda a já mencionada ISO. A equidade também fortalece a confiança entre colaboradores e administração, incentivando um ambiente de colaboração e respeito. Já o princípio da **responsabilização** reforça que todos os envolvidos na operação da entidade são responsáveis e prestam conta por suas decisões, são promotores de uma cultura de responsabilidade e agem com diligência na gestão de recursos da entidade.

A aplicação desses princípios ajuda a consolidar uma governança sólida e alinhada às melhores práticas internacionais. Cabe lembrar que a adoção de uma governança baseada nesses pilares é recomendada pelo TCU, que destaca a importância de práticas de governança que promovam transparência e integridade no uso dos recursos públicos. Esses valores orientam a estrutura de governança para garantir que o sistema cumpra sua missão institucional de maneira ética e responsável, fortalecendo a imagem e a confiança da sociedade.

O modelo das **Três Linhas (de Defesa)**, conforme definido pelo **Instituto dos Auditores Internos (IIA)**, é uma estrutura amplamente reconhecida que fortalece a governança corporativa, a gestão de riscos e o *compliance*. Ao estabelecer uma abordagem clara para definir responsabilidades e supervisionar riscos, o modelo das Três Linhas facilita uma gestão estruturada e integrada, promovendo uma cultura organizacional robusta e comprometida com a integridade. Esse modelo pode ser aplicável ao **Sistema Indústria**, conforme suas particularidades.

O modelo estabelece as seguintes linhas:

- **Primeira Linha (de Defesa):** constituída pelos gestores operacionais, que lidam diretamente com os riscos e asseguram a execução das atividades em conformidade com políticas e procedimentos internos.
- **Segunda Linha (de Defesa):** composta por funções como gestão de riscos, *compliance* e controles internos, esta linha oferece suporte, supervisão e monitoramento das atividades da primeira linha, garantindo a aderência às normas e promovendo boas práticas de gestão.
- **Terceira Linha (de Defesa):** a Auditoria Interna atua de forma independente, avaliando a eficácia das duas primeiras linhas e fornecendo garantias à Alta Administração e ao órgão de governança sobre a eficiência do gerenciamento de riscos e *compliance*.

O fluxograma das Três Linhas na prática se organiza da seguinte forma:



Para a implementação eficaz do modelo, recomenda-se:

1. **Definir claramente funções e responsabilidades** para evitar sobreposições e lacunas.
2. **Promover comunicação transparente** entre as linhas para garantir que todos estejam informados sobre os riscos e ações necessárias.
3. **Fomentar uma cultura de riscos e compliance**, essencial para o engajamento de todos os níveis da organização.
4. **Investir em capacitação contínua** para fortalecer as competências das equipes.
5. **Monitorar e revisar regularmente** o modelo, utilizando KPIs para ajustar e aprimorar o sistema conforme necessário.

O IIA destaca que as linhas de defesa não devem operar de maneira isolada, mas devem se comunicar e colaborar para garantir a eficácia da gestão de riscos.

## 2.3 Operacionalização do *Compliance*

### 2.3.1 Benefícios do *Compliance*: Segurança Jurídica, Prevenção de Prejuízos e Reconhecimento Público

A implementação de um programa de *compliance* robusto traz benefícios significativos, como segurança jurídica e prevenção de riscos financeiros. A norma ISO para Gestão de Sistemas Antissuborno enfatiza que práticas de *compliance* bem estruturadas protegem a organização contra possíveis sanções legais e riscos de corrupção, prevenindo prejuízos que poderiam comprometer sua sustentabilidade. Além disso, o *compliance* fornece segurança jurídica, assegurando que a organização atue dentro das normas e regulamentos aplicáveis.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU), um programa de *compliance* eficiente reduz a exposição a riscos e aumenta a confiabilidade das operações, o que contribui para a continuidade dos negócios. Ao adotar práticas de *compliance* bem definidas, a organização fortalece a governança corporativa e oferece um diferencial estratégico, protegendo-se contra possíveis riscos reputacionais e financeiros, por exemplo. Esses benefícios se traduzem em um ambiente de maior confiança, no qual as partes interessadas e relacionadas percebem a organização como ética e responsável.

Além disso, o *compliance* promove o reconhecimento público, pois evidencia o comprometimento da organização com a integridade e a transparência. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o IBGC destacam que o reconhecimento de boas práticas de *compliance* contribui para a construção de uma imagem institucional positiva, favorece parcerias estratégicas e melhora a percepção das partes relacionadas e impactadas. No Sistema Indústria, o *compliance* torna-se, assim, um pilar essencial para consolidar a legitimidade das suas entidades e órgãos perante a sociedade e o mercado.

### 2.3.2 Modelos de Estrutura de *Compliance*

No contexto do Sistema Indústria, a estrutura de governança em *compliance* deve ser adaptável à diversidade e complexidade do seu ecossistema. Dada a variedade de seus departamentos regionais, e, por consequência, de estratégias organizacionais e culturais, é necessário adotar modelos de estrutura flexíveis, que possibilitem o cumprimento das diretrizes de *compliance* sem comprometer a eficiência e a viabilidade financeira. Segundo o **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)**, a governança deve ser escalável e ajustada ao porte e às particularidades de cada organização, promovendo a implementação de controles essenciais com os recursos disponíveis.

Uma alternativa possível é a adoção de um **modelo de *compliance* integrado**, em que as funções de *compliance* sejam distribuídas entre áreas correlatas, como jurídico, operações ou contabilidade, por exemplo. Esse modelo, mais observado em organizações menores e entidades públicas, permite a adoção de práticas básicas de *compliance*, como o acompanhamento regulatório, sem a necessidade de uma equipe dedicada exclusivamente ao *compliance*. A prática é referenciada pela norma **ISO de Gestão de sistemas Antissuborno**, e sugere a integração do *compliance* com funções já estabelecidas na estrutura organizacional.

Já o modelo de ***compliance* descentralizado** pode ser uma solução eficaz para organizações que enfrentam desafios culturais e/ou financeiros, por exemplo. Esse modelo permite que cada unidade integrante de uma organização adapte as diretrizes de *compliance* de acordo com as particularidades locais, mantendo a centralização de políticas e diretrizes estratégicas.

Na prática, cada unidade é responsável por assegurar a conformidade regional, enquanto a estrutura central pode, por exemplo, coordenar políticas amplas, direcionar treinamentos, estabelecer fóruns de debates etc., sem interferir na autonomia e independência dos regionais. A descentralização é uma prática comum em multinacionais, que centraliza diretrizes de *compliance* para sua unidade principal e replica-a nas demais regiões em que atua.

Por fim, o **modelo de governança centralizado** com um **departamento dedicado** também é uma alternativa. Organizações com maior orçamento e exposição regulatória podem estabelecer um departamento de *compliance* exclusivo, com equipe e orçamento dedicados. Esse modelo permite um monitoramento detalhado, alinhado com normas ISO sobre gestão de sistemas de *compliance* e de antissuborno. Embora seja um modelo que demanda maior investimento, ele pode ser progressivamente adaptado, conforme o desenvolvimento de sua maturidade em *compliance*.

Cada modelo pode evoluir com o tempo, sempre considerando fatores objetivos e subjetivos alinhados ao negócio da entidade e sua maturidade em *compliance*.

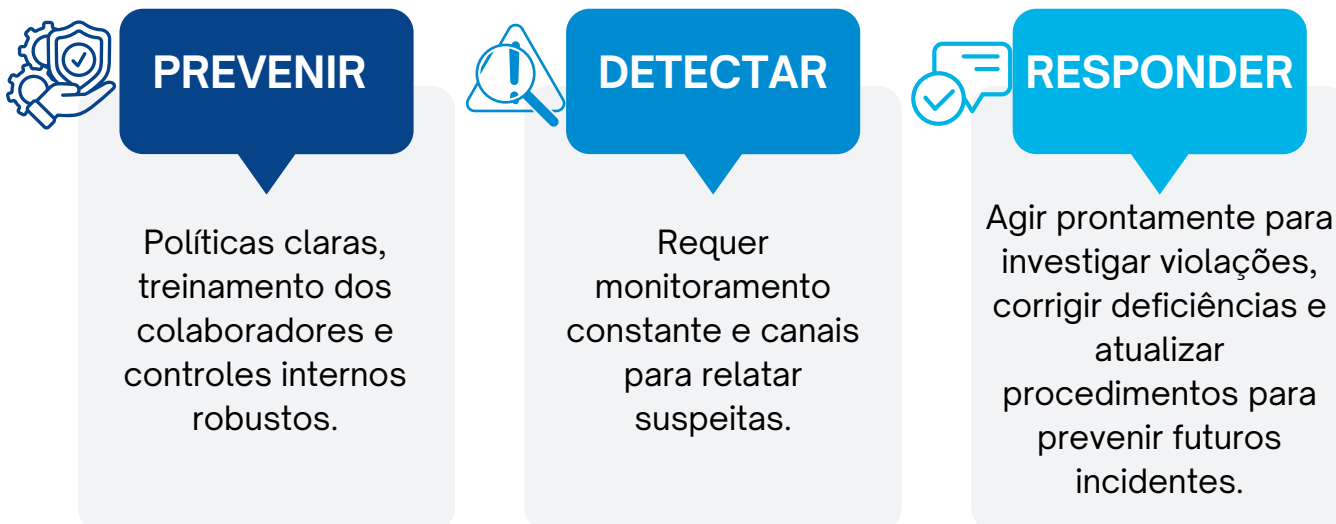
Independentemente do modelo adotado ou pretendido, é fundamental que a organização promova uma **cultura de *compliance*** em todo o seu ecossistema, incentivando a conformidade e a integridade como parte do DNA organizacional. Estratégias como treinamento contínuo, mecanismos de incentivo e comunicação clara reforçam a importância do *compliance* e da governança ética em todos os níveis. Em conformidade com as recomendações do **TCU** e da **OCDE**, essa abordagem permite que o Sistema Indústria adapte suas estruturas de *compliance* de forma eficiente e proporcional, assegurando governança e integridade em todas as suas operações.

# CAPÍTULO 3

## PROGRAMA DE COMPLIANCE

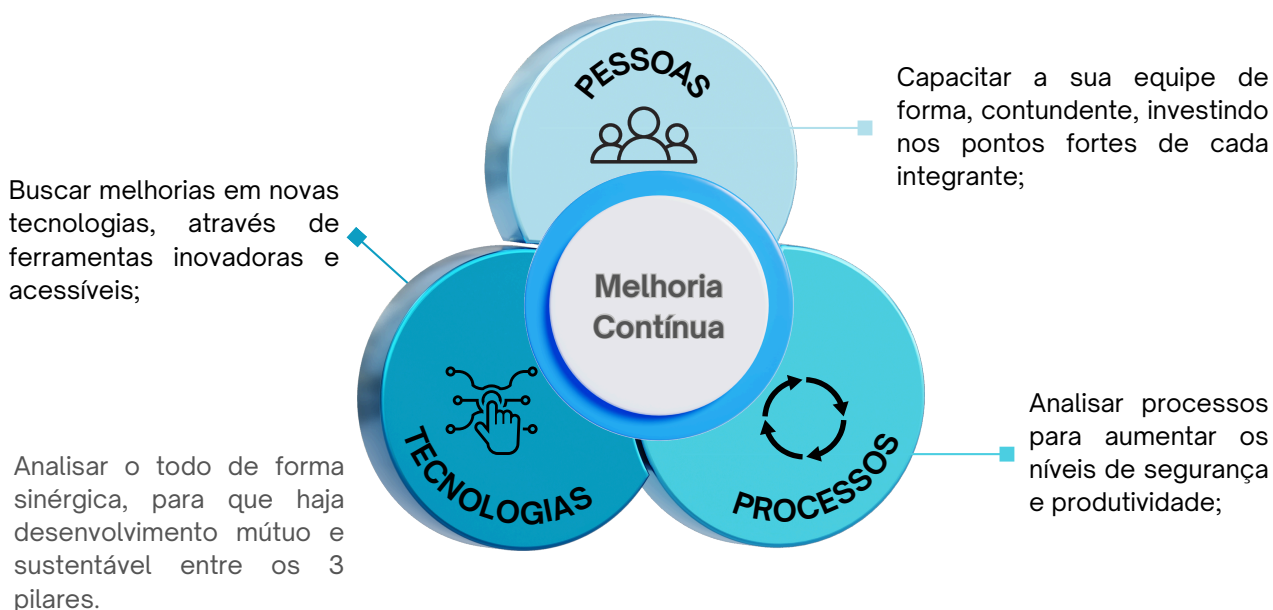
Para garantir a segurança e o sucesso contínuo dos negócios, é essencial que as Organizações do Sistema Indústria desenvolvam e cultivem uma cultura de conformidade alinhada às expectativas de suas partes interessadas. A implementação de um Programa de *Compliance* é, portanto, indispensável para fortalecer essa cultura. Tal programa consiste em um conjunto de ferramentas, normas, procedimentos e estruturas internas, cuja finalidade é orientar a organização para que conduza suas atividades de forma ética e em conformidade com leis, normas, Código de Ética e políticas vigentes. É fundamental que o Programa seja flexível e adaptado às características e demandas de cada Organização, evitando uma abordagem genérica que possa comprometer sua eficácia.

Os pilares de um Programa de *Compliance* sólido devem equilibrar rigor e praticidade, de modo a evitar burocracias excessivas e garantir efetividade. Para isso, o Programa se estrutura em torno dos princípios de **prevenir, detectar e responder** desvios e não-conformidades que possam ocorrer. Mais do que simplesmente atender às exigências legais, o Programa de *Compliance* serve como guia para que colaboradores, gestores e terceiros adotem uma postura proativa e preventiva. Esse compromisso com a conformidade promove um nível elevado de integridade e confiabilidade, contribuindo diretamente para a sustentabilidade das Organizações do Sistema Indústria.



Adicionalmente, um Programa de *Compliance* abrangente poderá ser integrado com as práticas de gerenciamento de processos de negócios (BPM - Business Process Management), facilitando a adesão às normas regulatórias e aos padrões internos da organização. Isto porque, para além dos elementos tradicionais de *compliance*, a integração com o BPM permite o enriquecimento do programa com componentes essenciais, como:

- **Pessoas:** envolver pessoas, atribuir papéis e responsabilidades claras e promover a conscientização e capacitação por meio de treinamentos e comunicações periódicas. Isso fomenta uma cultura de integridade em todos os níveis da organização.
- **Processos:** para alinhar os processos ao Programa de *Compliance*, é necessário realizar uma avaliação abrangente da organização, revisando normativos internos e legislações aplicáveis. Um mapeamento de riscos bem estruturado orienta o planejamento, a adequação e a alocação de recursos necessários para que o programa alcance sua plena efetividade.
- **Tecnologia:** inserir e adaptar as ferramentas de gestão, segurança, monitoramento e controle que viabilizem a operação precisa e mensurável do Programa de *Compliance*.



Ao integrar os elementos do Programa de *Compliance* com as práticas de BPM, a organização não apenas aprimora sua proteção contra riscos legais, mas também otimiza a tomada de decisões e a eficiência operacional. Essa sinergia promove um ambiente de transparência que é crucial no combate à corrupção e a outros desvios éticos. Essa abordagem também fortalece a atratividade da organização no mercado, contribuindo para a retenção de talentos, além de consolidar uma reputação de integridade organizacional.

Como resultado de um programa bem-estruturado, as Organizações do Sistema Indústria garantem a conformidade regulatória e fortalecem sua reputação corporativa. Esse esforço integrado reforça o valor de mercado e contribui para o desenvolvimento de um Sistema Indústria mais robusto e ético, alinhado às melhores práticas de governança e *compliance*.

### 3.1 Pilares do Programa de *Compliance*

No âmbito do Sistema Indústria, integridade, transparência e ética são alicerces centrais para a eficácia e a efetividade de qualquer Programa de *Compliance*. A adoção desses princípios fortalece a capacidade das organizações de se protegerem contra condutas inadequadas, promove uma liderança comprometida com a ética no mercado e contribui para o crescimento sustentável e duradouro do setor.

Para que um Programa de *Compliance* seja bem-sucedido, ele deve ser fundamentado em princípios essenciais que sirvam como pilares orientadores. Esses pilares promovem o desenvolvimento, a implantação e a sustentação de práticas adequadas que permitem que as operações estejam em plena conformidade com leis e regulamentos vigentes, enquanto promovem uma conduta ética elevada.

Os pilares incluem, mas não se limitam, aos seguintes aspectos:



### 3.1.1 Suporte da Alta Administração

As lideranças no Sistema Indústria têm um papel crucial como agentes de mudança, estabelecendo padrões de ética e integridade que sustentam uma *cultura de compliance* robusta. O compromisso da alta administração é o alicerce que garante a efetiva implementação do Programa de *Compliance*, assegurando que todos os recursos necessários estejam disponíveis e promovendo a coerência entre discurso e prática ("tone at the top" e "walk the talk"). Esse exemplo direto influencia profundamente a conduta dos colaboradores e outras partes interessadas.

No entanto, a efetividade de um Programa de *Compliance* não se limita à alta administração. A implementação de regras internas, como o Código de Ética e Conduta e políticas específicas, requer o engajamento ativo da média gerência e de todos os colaboradores. É na "linha de frente" da organização que as práticas de *compliance* se tornam vivas e operacionais, o que a doutrina chama de "tone from the middle". Gerentes desempenham um papel fundamental ao assegurar que as diretrizes éticas sejam integradas nas rotinas diárias e os colaboradores sejam devidamente capacitados.

A norma **ISO para Gestão de Sistemas Antissuborno** reforça a importância de estabelecer uma cultura de *compliance* que atenda às expectativas das partes interessadas, destacando a necessidade de engajamento em todos os níveis. Além disso, o **Guia de Avaliação de Programas de Compliance Corporativos do DOJ<sup>2</sup>** destaca a relevância de medir a percepção dos colaboradores sobre o compromisso dos gestores com a conformidade, assegurando que a cultura de *compliance* seja genuína e disseminada por toda a organização.

Para o Sistema Indústria, manter um "tone at the top" robusto, aliado a um "tone at the middle" engajado, é essencial para consolidar uma cultura de ética e conformidade duradoura. Esse componente do Programa de *Compliance* é crucial para incorporar valores de integridade à estratégia organizacional, orientando ações e decisões diárias. A liderança pode demonstrar seu compromisso por meio de ações práticas como a promoção de treinamentos regulares, a participação ativa em iniciativas de *compliance* e a comunicação clara e contínua sobre a importância da ética e da conformidade. Veja abaixo outros exemplos:

---

<sup>2</sup> UNITED STATES OF AMERICA. U.S. Department of Justice. *Evaluation of corporate compliance programs*. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl>. Acesso em: 14 jan. 2025.

- abordar a importância do *Compliance* e dos princípios éticos e regulatórios em comunicações internas e eventos corporativos;
- engajar-se nos treinamentos com os colaboradores, ressaltando o comprometimento mútuo com a conformidade;
- garantir que as decisões da organização estejam alinhadas com os valores de integridade e as normas constituídas;
- alocar recursos suficientes para suportar a infraestrutura necessária, incluindo tecnologia, ferramentas, orçamento, capacitação e contratação de profissionais especializados;
- conceder à equipe de *Compliance* autoridade, autonomia e independência para agir, e acessar diretamente à Alta Administração, enfatizando a seriedade do Programa de *Compliance*;
- encorajar um comportamento que crie e apoie o ambiente de *compliance*;
- prevenir e não tolerar comportamentos que comprometam a ética e a integridade;
- proporcionar à equipe amplo acesso às informações importantes da organização, que possibilitem o monitoramento e análise eficazes;
- envolver a pessoa responsável pela área de *Compliance* nas discussões estratégicas para garantir que as considerações de conformidade sejam integradas nas decisões de alto nível, fortalecendo a cultura de *compliance* e alinhando-a aos objetivos estratégicos;

- estabelecer rotinas de reporte à instância responsável (membros estatutários) sobre o progresso e atividades do Programa de *Compliance*, de padrões éticos e de normas aplicáveis;
- estabelecer pauta nas reuniões de Diretorias e/ou dos Conselhos do Departamento Nacional e/ou Regional, para a apresentação dos resultados de *Compliance*;
- adotar medidas claras que remontem a responsabilidade sobre as condutas praticadas em prejuízo de outra pessoa, como o uso de ferramentas: canais de denúncia seguros, investigações imparciais e sanções para atos antiéticos;
- criar um comitê focado na supervisão e na garantia da eficácia das práticas de ética e conformidade;
- incentivar o relato de atitudes antiéticas e não-conformidades, primando pela segurança e não retaliação das pessoas relatoras e demais partes correlatas (exemplo: testemunhas);
- criar programas de incentivo e reconhecimento para comportamentos éticos e promover o desenvolvimento de carreira baseado no cumprimento de práticas éticas e de integridade;
- estabelecer objetivos estratégicos com foco no *compliance*, integridade e transparência;
- estabelecer metodologia de gestão de riscos para identificação contínua de riscos estratégicos;
- assegurar que as responsabilidades e autoridades para os papéis pertinentes estejam atribuídas e comunicadas dentro da organização.

### 3.1.2 Código de Conduta e Normas Institucionais

No âmbito do Sistema Indústria, é essencial a adesão a um conjunto de regras e normas que garantam um funcionamento ético e eficiente das organizações. A criação e implementação de um Código de Conduta e de normativos institucionais robustos são fundamentais para preservar a integridade e a credibilidade das entidades. Esses instrumentos fortalecem o compromisso com os valores e a missão institucionais, assegurando que todas as ações estejam alinhadas aos princípios de *compliance* e governança.

O Código de Conduta atua como diretriz central, estabelecendo padrões de conduta e expectativas de comportamento que orientam a tomada de decisões em situações que possam impactar o ambiente organizacional. Esse código serve como um guia prático para a conduta ética, apoiando colaboradores e gestores no enfrentamento de dilemas éticos e promovendo uma cultura organizacional íntegra. Já os normativos institucionais detalham as diretrizes operacionais, incluindo obrigações, responsabilidades, processos de controle e monitoramento, e estão alinhados à missão e aos valores da organização.

Para que o Programa de *Compliance* seja eficaz, a implementação de um Código de Conduta e de normas institucionais deve ser abrangente e se aplicar a todos os níveis da organização, incluindo a alta administração. A consolidação dessas diretrizes requer ações práticas, como:

- realizar uma avaliação global da organização, para fornecer subsídios à elaboração do Código de Conduta, considerando o contexto em que está inserida, ponderando o seu propósito;
- identificar os valores e princípios fundamentais que irão orientar o desenvolvimento das normas internas e do Código de Conduta;

- formular um Código de Conduta detalhado que forneça orientações claras aos colaboradores e terceiros sobre comportamento ético;
- citar o compromisso da organização em atender integralmente às legislações e/ou a regulamentos aplicáveis no combate à corrupção, fraude, lavagem de dinheiro, e a qualquer outro ato contra patrimônio e aos princípios nas relações/interações públicas e privada seja por parte de seus colaboradores, seja por terceiros agindo em seu nome; proibir a retaliação de qualquer natureza; evitar conflitos de interesse; combater assédios ou abusos; assegurar confidencialidade no tratamento de casos e uso corretos de dados e outras questões sensíveis de *compliance*;
- desenvolver estrutura normativa interna detalhada em temas chave, conforme o apetite ao risco, tais como anticorrupção, fraude, gestão de riscos, assédios, diligência prévia, conflitos de interesse, brindes, presentes e hospitalidades, patrocínio, privacidade, proteção de dados e segurança da informação;
- consultar especialistas legais e de *compliance*, para garantir que o Código de Conduta e os normativos estejam de acordo com as leis aplicáveis e melhores práticas da organização;
- obter aprovação final da Alta Administração e/ou do Conselho para os normativos internos, como códigos e políticas, demonstrando o comprometimento da liderança;
- comunicar o Código de Conduta e os normativos de *compliance* a todos os colaboradores e partes interessadas, e disponibilizar documentos impressos ou digitais com fácil acesso;

- solicitar que os colaboradores assinem uma declaração de que leram, entenderam e concordam em cumprir o Código de Conduta e as normas;
- rever e atualizar, periodicamente, o Código de Conduta e as normas para garantir sua relevância e eficácia em resposta a mudanças na organização e no ambiente regulatório;
- incentivar que os colaboradores forneçam devolutivas sobre o Código de Conduta e os normativos de *compliance*, promovendo um diálogo contínuo sobre os temas;
- monitorar o cumprimento dos processos de execução do Código de Conduta e das normas e aplicar sanções disciplinares e proporcionais quando as violações forem identificadas.

Portanto, a elaboração de um Código de Conduta e a definição de normas internas transcendem a simples formulação de regras. Elas constituem um processo estratégico essencial para assegurar a estabilidade, a integridade e a prosperidade de todo o Sistema Indústria.

### **3.1.3 Sustentabilidade e Compliance**

A sustentabilidade é entendida como um conceito que abarca ações e práticas voltadas para a preservação do meio ambiente, a melhoria do bem-estar social e a implementação de uma boa governança. Seu fundamento é sustentar e apoiar as possibilidades de vida futura enquanto atende às necessidades atuais, uma abordagem que vem sendo consolidada desde encontros significativos promovidos pela ONU, tais como a conferência de 1972 e a ECO-92.

Nesse contexto, o termo ESG (Environmental, Social, and Governance) foi introduzido em 2004, fruto da colaboração entre o Banco Mundial, o Pacto Global da ONU e diversas instituições financeiras globais. A publicação "Who Cares Wins" marcou um ponto de inflexão, destacando a importância de integrar considerações ambientais, sociais e de governança nas estratégias de investimento e análises de mercado, abrindo caminho para uma economia que prioriza a sustentabilidade de maneira ampla, além dos indicadores financeiros tradicionais.

Os princípios de ESG orientam organizações a incorporar a sustentabilidade nas suas estruturas e estratégias. São eles:

1. **Ambiental (Environmental):** preocupação com os recursos naturais limitados e os impactos no planeta. Inclui gestão de recursos como água e ar, mudanças climáticas, perda da biodiversidade e escassez de recursos.
2. **Social (Social):** cuidados com direitos humanos, trabalhistas, diversidade e inclusão. Este pilar se preocupa com pessoas, comunidades e relacionamentos.
3. **Governança (Governance):** importância da governança corporativa, riscos, *compliance* e auditoria.

No contexto do Sistema Indústria, a sustentabilidade envolve uma perspectiva que vai além das operações internas, abrangendo também seu impacto na sociedade. Assim, um Programa de *Compliance* focado na sustentabilidade promove um crescimento empresarial responsável, com ênfase na integridade e na construção de uma boa reputação, ao mesmo tempo em que busca promover mudanças sociais positivas e métricas de sucesso duradouro.

O *Compliance* é uma parte fundamental dos critérios ESG, sendo crucial, mas não o único componente. Seu papel é garantir que as organizações cumpram leis e regulamentações, estabeleçam um Código de Ética e Conduta, criem canais para relatar condutas inadequadas e incentivem uma cultura de trabalho baseada na ética e integridade. Entretanto, o ESG abrange um escopo mais amplo que vai além do mero cumprimento de normas. Ele inclui esforços para gerenciar riscos ambientais, questões sociais e práticas de Governança Corporativa, além da implementação de ações que realmente contribuam para o bem-estar geral e a sustentabilidade.

Dentre as medidas de sustentabilidade que podem ser implementadas, destacam-se:

- desenvolver uma diretriz para vedar e condenar todas as formas de comportamento ou demonstração preconceituosas, desrespeitosas, ameaçadoras ou vexatórias baseadas em características de raça, etnia, cor, credo, sexo, identidade de gênero, preferência sexual, idade, incapacidade, nacionalidade ou quaisquer outros atributos salvaguardados pela legislação;
- fornecer treinamento para todos os colaboradores sobre diversidade, inclusão e prevenção de discriminação e assédio;
- estabelecer canais seguros e confidenciais para que colaboradores e terceiros possam relatar incidentes, que violem o Código de Conduta e demais normativos, principalmente relacionados à discriminação ou assédio, com garantia de não-retaliação;
- realizar análises de impacto em diversidade regulares para entender políticas e procedimentos de *compliance* dentro da organização;

- estruturar as equipes de liderança e os multiplicadores/embaixadores de *compliance* para refletirem a diversidade da organização e incentivar uma perspectiva inclusiva nas decisões e nos normativos internos;
- usar linguagem e materiais visuais inclusivos nas comunicações para assegurar que todos os colaboradores se sintam representados e valorizados;
- determinar dados quantitativos para metas de diversidade, avaliando o seu cumprimento e acompanhando o progresso e melhorias ao longo do tempo;
- realizar pesquisas de clima organizacional para medir a percepção dos colaboradores em relação à diversidade e inclusão;
- fornecer estruturas com acessibilidade, garantindo às pessoas com deficiência acesso igual a oportunidades de trabalho e treinamento;
- definir um processo para responder a violações da política de diversidade e inclusão, aplicando sanções apropriadas quando necessário;
- desenvolver ou atualizar as políticas de sustentabilidade para refletir o compromisso da organização com questões ambientais, sociais e de governança;
- oferecer treinamento aos colaboradores e terceiros correlatos sobre a importância das práticas sustentáveis e como estas práticas podem contribuir para desempenho de suas funções;

- publicar relatórios anuais de sustentabilidade para comunicar o progresso em relação às metas estabelecidas e o impacto das operações da organização no meio ambiente e na sociedade;
- envolver fornecedores, clientes e partes interessadas no diálogo sobre práticas de sustentabilidade e colaborar em iniciativas conjuntas.
- alinhar as práticas da organização com padrões internacionais de sustentabilidade, como os Princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) ou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS);
- implementar sistemas para monitorar o uso de recursos naturais, emissões de gases de efeito estufa e outros impactos ambientais da organização;
- elaborar “Calendário de Obrigações Ambientais”, que é um guia para orientar a programação de obrigações ambientais ao longo do ano, o que contribui para a conformidade legal;
- investir em pesquisa e desenvolvimento para criação de produtos e serviços mais sustentáveis e com menor impacto ambiental.

### **3.1.4 Comunicação e Treinamento**

Comunicação e treinamento são componentes indispensáveis para a implementação eficaz de um Programa de *Compliance*, pois fomentam uma cultura de transparência e conformidade. Segundo a Controladoria Geral da União (CGU), o investimento em comunicação e capacitação é fundamental para o sucesso de um programa de integridade. Ambos os componentes facilitam a assimilação das normas e promovem a adesão dos colaboradores, gerando um ambiente de responsabilidade ética.

De acordo com o atual **Decreto que regulamenta a Lei Anticorrupção**, atividades periódicas de comunicação e treinamento são indispensáveis para assegurar a eficácia contínua do Programa de *Compliance*. Uma comunicação clara, que envolva canais acessíveis e bem divulgados, reforça a cultura organizacional ao possibilitar que colaboradores, parceiros e fornecedores estejam devidamente informados e possam sanar dúvidas sobre regulamentações. Além disso, os treinamentos ajudam a consolidar as práticas de *compliance*, ampliando a conscientização ética e garantindo que todos compreendam suas responsabilidades normativas.

Os treinamentos representam mais que o cumprimento de exigências legais; eles são um investimento direto na cultura de integridade e na adaptabilidade da organização. A CGU recomenda que dirigentes, funcionários e, sempre que necessário, terceiros envolvidos sejam treinados regularmente para alinhar suas atividades às diretrizes do Programa de *Compliance*. Essa capacitação periódica permite que cada colaborador internalize suas responsabilidades e aja de acordo com os padrões éticos e normativos da organização, fortalecendo a credibilidade e o compromisso com a conformidade.

Para que os componentes de comunicação e treinamento alcancem a máxima eficácia, as entidades do Sistema Indústria podem adotar ações práticas, como:

- elaborar uma estratégia de comunicação e treinamento que especifique de forma clara os recursos humanos, financeiros e estruturais para a realização, as mensagens, os públicos-alvo, os meios de comunicação e a frequência das comunicações e treinamentos sobre os conteúdos que integram o Programa de *Compliance*;

- produzir materiais informativos como cartilhas, newsletters, e-mails e vídeos explicativos e treinamentos para comunicar e capacitar os colaboradores e terceiros;
- realizar campanhas periódicas para reforçar a importância da integridade e do Programa de *Compliance*, podendo ser criado post ou pílulas de conhecimento com elementos do Código de Conduta da organização, entre outros elementos de conformidade;
- usar sites, e-mails corporativos, redes sociais corporativas, chats corporativos, quadro de avisos e encontros presenciais para assegurar que a mensagem seja compreendida por todos, além das formas convencionais de comunicação interna;
- fornecer treinamento regular e obrigatório sobre integridade e suas implicações para todos os níveis da organização, com conteúdo adaptado às diferentes funções e níveis de responsabilidade;
- estabelecer mecanismos de feedback para permitir que os colaboradores contribuam para o aprimoramento das normas e práticas de integridade e *compliance*;
- incluir cursos em integridade e *compliance* como parte da formação profissional contínua dos profissionais da área e demais colaboradores da organização;
- avaliar, regularmente, a eficácia dos esforços de comunicação e educação para identificar áreas de melhoria e ajustar as estratégias conforme necessário.

### 3.1.5 Gestão de Riscos, Controles e Diligências

Dentro do Sistema Indústria, a gestão de riscos, os controles internos e as diligências devem trabalhar de maneira interconectada para prevenir eficientemente problemas antes que eles ocorram. As diligências desempenham um papel vital ao fornecer a informação necessária para identificar e avaliar riscos com precisão. Essa análise informada é fundamental para estabelecer ou fortalecer os controles internos adequados.

Esses controles são elementos essenciais para que a gestão de riscos seja efetiva e dinâmica, assegurando que a organização possa detectar rapidamente mudanças no cenário empresarial e responder de maneira ágil. Ao se manter vigilante e adaptável, a organização consegue não apenas mitigar riscos, mas também aproveitar oportunidades que possam surgir dessas mudanças.

#### i) Gestão de Riscos

A gestão de riscos é um pilar essencial para antecipar, identificar e mitigar ameaças, promovendo resiliência e integridade nas operações da organização. Cada Organização possui objetivos, cultura e estrutura específicos, demandando uma abordagem personalizada. Essa adaptação permite que a gestão de riscos responda aos desafios próprios de cada organização, integrando o *compliance* à realidade local e se alinhando aos princípios de governança.

Conforme a **Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013)** e seu Decreto regulamentador, um Programa de *Compliance* que previna e trate riscos é essencial para minimizar sanções e reforçar a conformidade organizacional. Nesse sentido, o **Tribunal de Contas da União (TCU)** e a **Controladoria Geral**

da União (CGU) enfatizam que uma gestão de riscos eficaz fortalece o compromisso ético e protege o uso adequado de recursos, atuando como um escudo contra práticas ilícitas.

As etapas desse processo – identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos – garantem um mapeamento robusto e controles eficazes. O TCU, por exemplo, reforça a necessidade de práticas preventivas que se alinhem aos objetivos institucionais, enquanto a CGU destaca a importância de uma gestão de riscos como medida de eficiência e responsabilidade. Essas práticas minimizam impactos negativos e criam oportunidades para a organização, permitindo explorar cenários favoráveis de forma controlada.

As forças para implementar a gestão de riscos no Sistema Indústria incluem o compromisso institucional com a conformidade e a disponibilidade de metodologias comprovadas, como o **COSO ERM** e a norma **ISO sobre Gestão de Riscos**, que oferecem *frameworks* adaptáveis e práticos. Com uma governança orientada por esses princípios, o Sistema Indústria tem a oportunidade de fortalecer a confiança das partes interessadas, consolidar sua imagem pública e ampliar a segurança nas operações, promovendo um ambiente de integridade e crescimento sustentável.

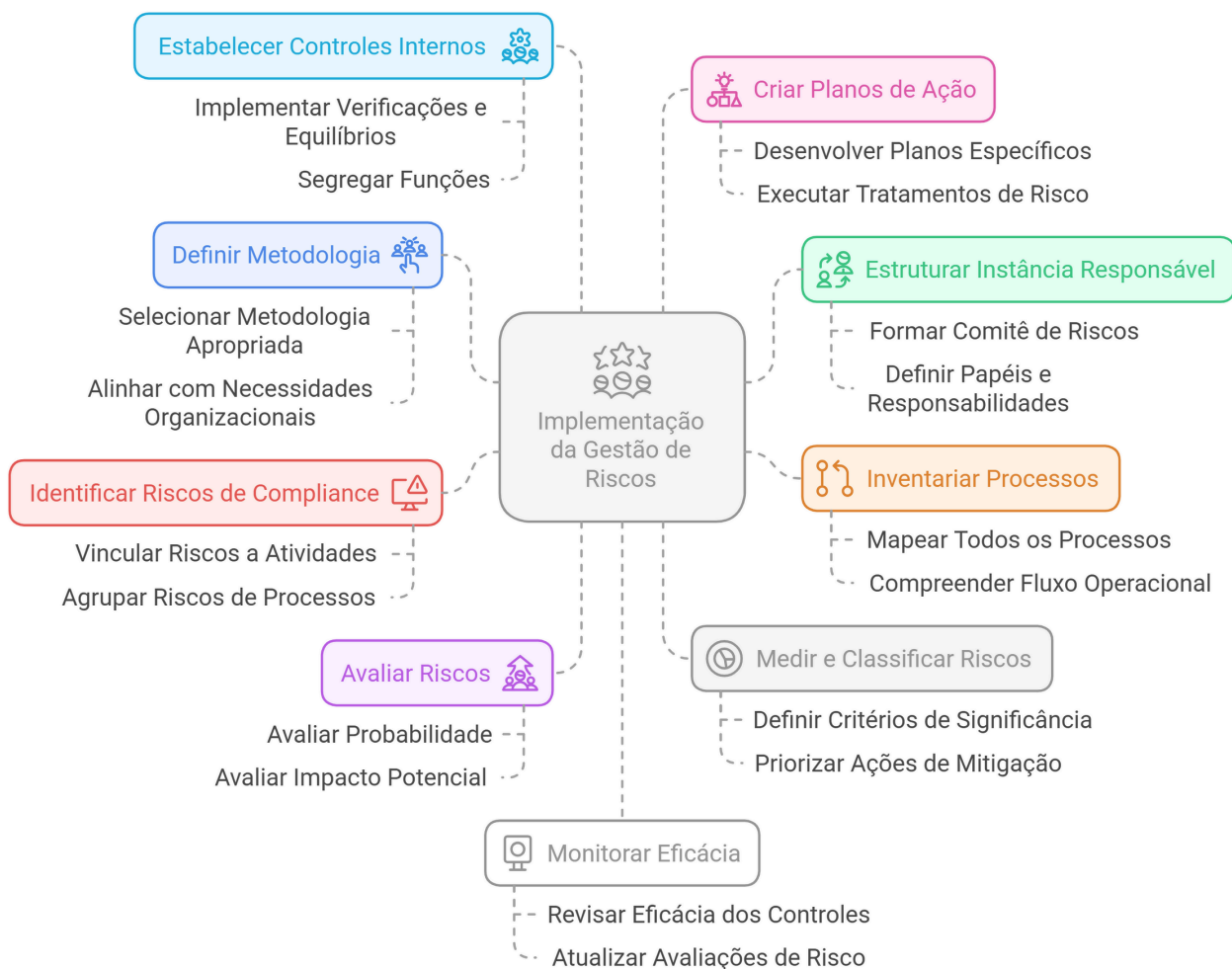
### Processo de Gerenciamento de Riscos



Embora essas etapas ofereçam um guia claro, lembre-se de que o processo de gestão de riscos deve ser adaptado à realidade de cada Organização.

A gestão de riscos é uma responsabilidade compartilhada por todos, dessa forma, é necessário definir responsabilidades claras, adequadas à estrutura e a realidade de cada organização, que assegurem os limites de responsabilidades e competências de todos os colaboradores.

O mapa mental abaixo, permite ter uma ideia dos passos necessários para implementação de um processo de gestão de riscos:



## ii) Controles Internos

Na realidade das organizações, a crescente convergência entre controles internos e *compliance* destaca a importância de se adaptar a um mercado global marcado tanto por desafios quanto por oportunidades. Para o Sistema Indústria, é vital que as práticas operacionais estejam em conformidade com políticas internas claramente estabelecidas.

A finalidade primordial dos controles internos é a minimização de riscos, a salvaguarda da reputação e a preservação da integridade financeira da organização, reforçando a segurança nas operações e nas interações com todas as partes envolvidas. Ao estabelecer diretrizes de conduta e medidas de segurança, esses controles atuam na redução do risco de não conformidade e de atividades desonestas, promovendo responsabilidade organizacional.

Além disso, a implantação de controles internos efetivos auxilia no desenvolvimento de cultura empresarial baseada em transparência e integridade, construindo assim um ambiente de trabalho mais sólido e protegido. Tais práticas são essenciais não apenas para a proteção das Entidades e Órgãos do setor face aos riscos, mas também para aumentar a eficiência operacional e assegurar o cumprimento das leis aplicáveis, distinguindo-se claramente das tarefas específicas da Controladoria.

Os controles internos abrangem:

- Controles preventivos, para evitar que erros ou irregularidades ocorram.
- Controles detectivos, para identificar irregularidades que porventura aconteçam.

- Controles corretivos, para corrigir quaisquer problemas identificados.

Ações de controles internos podem ser, mas não se limitam a:

- desenvolver um manual de controle interno que delineie responsabilidades e etapas específicas para a execução de processos-chave;
- estabelecer limites de autoridade e procedimentos de aprovação para transações significativas;
- monitorar as atividades financeiras por meio de auditorias internas regulares e revisões contábeis;
- conduzir avaliações de risco para identificar pontos vulneráveis e potenciais ameaças à organização;
- automatizar processos, quando possível, para reduzir o risco de erro humano e aumentar a eficiência;
- realizar testes de conformidade periódicos para verificar se os controles internos estão sendo seguidos corretamente.

### iii) Diligência de Integridade

À medida que o mercado evolui, as Organizações do Sistema Indústria reconhecem a importância de adotar práticas robustas de *compliance* para garantir a integridade e a sustentabilidade de suas atividades. Entre as estratégias de *compliance*, destaca-se a Diligência de Integridade (*Due*

*Diligence* de Integridade - DDI) como um componente essencial para identificar e gerenciar riscos, atendendo às recomendações de órgãos como o TCU e a CGU. Esses órgãos reforçam a necessidade de monitoramento preventivo e gestão proativa de riscos nas parcerias e transações comerciais, tanto em organizações de natureza pública quanto privada.

A DDI é um processo investigativo que visa avaliar riscos de integridade em potenciais parceiros de negócios, fornecedores, clientes e demais terceiros, analisando o perfil, histórico e reputação de integridade. No Sistema Indústria, isso inclui avaliar práticas anticorrupção e de ética, alinhando os relacionamentos à missão e aos valores institucionais. Esse processo preventivo é parte integrante dos Programas de *Compliance*, sendo uma atividade contínua focada na prevenção, detecção e correção de condutas que possam comprometer a integridade organizacional.

A título de exemplo, a organização pode adotar uma Política de *Due Diligence* de Integridade de Terceiros na qual ajuste a DDI ao grau de criticidade das contratações e defina os tipos de diligência, tais como:

- DDI Prévia: realizada antes da formalização de contratos, visando à análise do histórico de reputação e das práticas anticorrupção dos terceiros envolvidos.
- DDI Spot (Por Demanda): aplicada em casos específicos, principalmente quando surgem suspeitas de corrupção, fraudes ou outros atos de não conformidade.
- DDI Periódica: realizada em intervalos planejados, considerando possíveis mudanças no cenário de riscos de terceiros.

No contexto de *compliance*, a DDI segue etapas estruturadas para identificar e mitigar riscos, incluindo:

- **Avaliação prévia** de parceiros de negócios e fornecedores para detectar potenciais comportamentos de risco, que poderiam resultar em multas, sanções, perda de reputação e até mesmo processos legais.
- **Monitoramento contínuo** de terceiros já contratados, para garantir que os riscos de *compliance* sejam geridos de forma adequada ao longo da relação comercial.
- **Background check** de indivíduos ou organizações, utilizando bancos de dados públicos - (ex. Certidão Negativa de Condenação por Improbidade Administrativa, Certidão/Declaração Negativa referente a trabalho escravo, infantil, doações ilegais/crimes eleitorais, entre outras), garantindo uma análise aprofundada da reputação e das práticas da parte avaliada.
- **Checklists e formulários de conflitos de interesse** para colaboradores e terceiros, prevenindo riscos nas relações de trabalho e nas transações comerciais.
- **Formulários de Integridade para Alta Administração** e representantes legais, assegurando que esses indivíduos estejam alinhados aos padrões éticos da organização.
- Definição clara de responsabilidades para a gestão e para o monitoramento de riscos, com um encadeamento de responsabilização proporcional às condutas praticadas assegurando que cada indivíduo compreenda seu papel e as consequências de suas ações.

A DDI fortalece a proteção das Organizações do Sistema Indústria, garantindo que as relações comerciais estejam em conformidade com as melhores práticas recomendadas pelo TCU e pela CGU. Ao integrar essas práticas ao Programa de *Compliance*, as Organizações promovem um ambiente de negócios seguro e ético, essencial para a preservação de sua imagem e confiabilidade no mercado.

### **3.1.6 Canal de Denúncia e Medidas Disciplinares**

O Canal de Denúncia e a aplicação de Medidas Disciplinares são essenciais para assegurar o *compliance* da organização, pois permite a interlocução da instituição com seus públicos de interesse (interno e externo), e uma atuação mais eficiente diante de eventuais práticas suspeitas ou inapropriadas. Isso fortalece a transparência e a equidade organizacional. Após uma denúncia, uma análise minuciosa é necessária para confirmar os fatos. Caso sejam comprovados, medidas disciplinares justas e proporcionais devem ser tomadas, desencorajando atitudes inapropriadas futuras e reforçando a ética no sistema.

#### **i) Canal de Denúncia**

O Canal de Denúncia é uma ferramenta segura e confidencial que permite a colaboradores e terceiros reportarem infrações ao Código de Conduta Ética, fraudes e condutas inapropriadas. Um canal adequadamente estruturado constitui mecanismo robusto para manutenção do *compliance* institucional e é crucial para prevenir perdas e demonstrar o compromisso da Organização em lidar com eventuais desvios de conduta.

A garantia de anonimato e proteção do denunciante são fatores preponderantes para encorajar denúncias seguras e garantir que os incidentes sejam tratados com a devida reserva e respeito.

No âmbito do Sistema Indústria, é vital que o acesso ao canal de denúncias seja facilitado, sublinhando sua importância na detecção e prevenção de ações antiéticas e promovendo a integridade nos negócios.

Para fins de assegurar a efetividade do Canal de Denúncia, é importante:

- declarar que o canal pode ser usado para denunciar corrupção e outras irregularidades, sobretudo as que violam o Código de Conduta;
- estabelecer critérios objetivos para avaliar a relevância das denúncias;
- divulgar informações sobre o canal por meio de todos os canais de comunicação internos da organização;
- incluir detalhes do canal de denúncia nos programas de integração e treinamento contínuo dos colaboradores;
- oferecer proteção expressa aos denunciantes, mantendo sigilo e confidencialidade, e assegurando não retaliação;
- manter procedimentos confidenciais para proteger as informações recebidas;
- disponibilizar múltiplas vias de acesso ao canal, tais como telefone, e-mail e plataformas online;
- realizar treinamentos regulares para os colaboradores sobre o uso do canal de denúncias;
- fornecer treinamento constante à equipe responsável pelo canal, para que possam gerenciar as denúncias adequadamente;

- implementar políticas que proíbam retaliações contra denunciante de boa-fé e testemunhas do processo de investigação;
- apurar e aplicar medidas de punição contra quem cometer atos de represália;
- informar o denunciante sobre o progresso da sua denúncia, dentro dos limites de confidencialidade.

Essas medidas são postas em prática para assegurar que o Canal de Denúncia seja efetivo e confiável, contribuindo significativamente para a manutenção de padrões éticos elevados e da integridade dentro do Sistema Indústria.

## **ii) Investigação Corporativa**

Quando uma organização recebe uma denúncia, a realização de uma investigação criteriosa é crucial para determinar sua veracidade. Procedimentos claros e pré-estabelecidos orientam o processo de resposta, incluindo uma análise preliminar, a investigação propriamente dita e o encerramento ou a conclusão do processo.

Essas etapas ajudam a esclarecer os fatos, descobrir a verdade, recolher provas concretas, permitir que os envolvidos apresentem suas versões dos fatos, e avaliar a denúncia como procedente, improcedente ou, ocasionalmente, inconclusiva. Registrar, adequadamente, todas as fases e conclusões é uma prática que deve ser adotada.

e uma denúncia for avaliada como infundada após a investigação, o procedimento padrão é encerrar e arquivar o processo. Caso a denúncia seja

confirmada por um Comitê de Ética ou por uma instância similar dentro da Organização, o relatório investigativo deve incluir as evidências reunidas e um resumo das descobertas, fornecendo base para a tomada de decisões e, quando necessário, a aplicação de medidas apropriadas. As ações tomadas seguem o Código de Conduta, regulamentos internos e leis pertinentes ao caso.

Para realizar investigações internas íntegras e eficazes, a organização pode adotar diversas práticas importantes, tais como:

- estabelecer um procedimento padrão para responder a todas as denúncias recebidas, assegurando uma ação rápida e consistente;
- avaliar a credibilidade e a gravidade da denúncia para decidir sobre a necessidade de uma investigação completa;
- proteger a identidade do denunciante e manter a confidencialidade das informações para prevenir retaliações e salvaguardar a integridade da investigação;
- selecionar um grupo de profissionais imparciais e qualificados, internos ou externos, para realizar a investigação;
- definir claramente os objetivos, escopo e métodos da investigação, garantindo um processo focado e eficiente;
- coletar documentos, registros eletrônicos e outras provas relevantes, mantendo a cadeia de rastreabilidade e a guarda das evidências;
- entrevistar o denunciante, possíveis testemunhas e quaisquer outras pessoas envolvidas para coletar um conjunto completo de informações;

- examinar todas as evidências e informações coletadas de maneira imparcial;
- preparar um relatório conciso que apresente os resultados da investigação e sugira próximos passos;
- basear as medidas corretivas propostas nos resultados da investigação, garantindo que as ações tomadas sejam proporcionais às descobertas e focadas em prevenir futuras ocorrências;
- informar o denunciante, respeitando a confidencialidade e as limitações legais, sobre o tratamento dado à questão;
- revisar o processo de investigação para reconhecer boas práticas e identificar oportunidades de aprimoramento;
- promover treinamento e comunicar aos colaboradores sobre o processo de investigação para assegurar a compreensão de que ele faz parte da rotina organizacional.

Investigações internas bem conduzidas devem ser eficientes, otimizando recursos e utilizando métodos direcionados para atingir os resultados esperados. Elas também devem contribuir significativamente para o esclarecimento dos fatos, de forma que as conclusões possam servir como fundamentos robustos nas decisões que forem tomadas posteriormente.

Além disso, a investigação precisa estar em conformidade com as normas legais, assegurando a proteção dos direitos dos indivíduos envolvidos e sem prejudicar o sucesso do processo investigativo. É essencial minimizar danos potenciais, como aqueles à reputação ou à privacidade das pessoas implicadas, observando o direito à ampla defesa e contraditório.

### iii) Medidas Disciplinares

A aplicação de medidas disciplinares decorrentes de denúncias e investigações deve ser realizada de forma justa e imparcial, com avaliações objetivas e completas dos fatos e sempre observando os aspectos jurídicos envolvidos. Isso garante que alegações sejam tratadas adequadamente e que decisões sobre correções e penalidades estejam fundamentadas em evidências sólidas, reforçando a confiança no processo disciplinar e a integridade da organização. As normas ISO para **Gestão de Sistemas Antissuborno e de Compliance** enfatizam a importância de procedimentos investigativos transparentes e éticos, assegurando imparcialidade em todas as etapas.

De acordo com a legislação trabalhista, o empregador tem o direito de aplicar sanções aos empregados que descumpram obrigações contratuais, observando os princípios de proporcionalidade e justiça. Observa-se que empresas que implementam e integram anal de denúncias, políticas e procedimentos disciplinares num sistema abrangente reforçam a adesão aos valores e princípios institucionais. A Controladoria-Geral da União (CGU) também destaca que a existência de um sistema disciplinar é essencial para sustentar a conformidade e a integridade, minimizando comportamentos inadequados e promovendo transparência quanto à ética e valores corporativos.

Para a condução eficaz de processos disciplinares, recomenda-se que as organizações adotem práticas justas e imparciais, conforme as melhores práticas de *compliance* e de governança. Tais práticas incluem:

- Modelo de Governança para Apuração: estruturar um comitê para investigação e deliberação, envolvendo o departamento jurídico, quando

necessário, assegurando decisões fundamentadas e imparciais.

- **Sistema de Registro e Armazenamento de Dados:** utilizar métodos que garantam a segurança da informação, em conformidade com a norma ISO para Gestão de Segurança da Informação e melhores práticas de proteção de dados.
- **Políticas claras sobre consequências:** comunicar de forma transparente as políticas sobre medidas disciplinares e suas consequências, de acordo com o grau da violação, para que todos os colaboradores compreendam as expectativas.
- **Processo de Alçada:** estruturar e definir os níveis de decisão para aplicação das sanções, garantindo que estejam de acordo com a hierarquia da organização.
- **Investigação Imparcial e Minuciosa:** assegurar que cada denúncia seja avaliada antes da aplicação de medidas disciplinares, com o contraditório e a ampla defesa garantidos aos envolvidos.
- **Registro Detalhado:** manter registros de cada etapa do processo, desde a denúncia até a aplicação das medidas, promovendo transparência e rastreabilidade.

A relação entre o Canal de Denúncia e as Medidas Disciplinares é fortalecida quando há um retorno sobre o andamento e o resultado das investigações, dentro dos limites da confidencialidade. Esse retorno é crucial para assegurar a confiança dos colaboradores e partes interessadas, demonstrando que as denúncias são tratadas com seriedade e respeito.

#### iv) Comitê de Ética

Um Comitê de Ética desempenha um papel essencial no fortalecimento das ações do Programa de *Compliance*, especialmente no gerenciamento do Canal de Denúncia, na condução de Investigações Corporativas e na determinação de Medidas Disciplinares.

Sua composição multidisciplinar, envolvendo especialistas de áreas como *compliance*, recursos humanos e jurídico, é essencial para assegurar análises precisas dos relatos recebidos. Além disso, é crucial definir claramente o papel, isto é, se o Comitê terá um papel consultivo, oferecendo orientação, ou deliberativo, tomando decisões e ações.

As principais responsabilidades do Comitê de Ética incluem, mas não se limitam a:

- Analisar desvios de conduta e denúncias: investigar relatos de irregularidades, como erros de processos, riscos de *compliance*, integridade e comportamentais.
- Decidir sobre medidas corretivas: aplicar as ações cabíveis em casos de desvios confirmados, garantindo a justiça e a proporcionalidade das sanções.
- Sugerir medidas preventivas e mitigatórias: propor estratégias para reduzir riscos de *compliance* e fortalecer a integridade organizacional.

Ao supervisionar investigações e estabelecer diretrizes, o Comitê assegura a implementação efetiva de práticas de *compliance*. Além disso, o Comitê atua como um agente educativo, ao sugerir treinamentos periódicos, melhorias no

processo de gestão de denúncias e assegurar a proteção aos denunciantes, agregando maior confiança ao Programa de *Compliance*.

Por fim, o Comitê também pode desempenhar um papel estratégico, oferecendo consultoria à Alta Administração e assegurando que as operações da organização estejam sempre alinhadas às normas legais e aos princípios éticos. Sua atuação é indispensável para estabelecer e sustentar uma cultura organizacional que valorize transparência, ética e conformidade, contribuindo para o fortalecimento da governança corporativa.

### **3.1.7 Monitoramento e Avaliação**

O monitoramento e a avaliação são essenciais para verificar a eficácia do Programa de *Compliance* no Sistema Indústria, garantindo que ele permaneça relevante e adequado. O monitoramento envolve supervisão contínua das atividades, assegurando a aderência a leis, regulamentos e políticas internas. Com base nas práticas da norma ISO para Sistema de Gestão de *Compliance* e das recomendações da CGU e do TCU, essa fase inclui revisões periódicas, auditorias e análise de indicadores para detecção e correção de não conformidades de forma ágil.

Já a avaliação ocorre em intervalos programados ou quando necessário, proporcionando uma análise detalhada do impacto das estratégias de *compliance*. Esse exame permite medir se o programa atinge seus objetivos e se precisa de ajustes para responder a novas exigências regulatórias ou riscos específicos. A partir dos resultados do monitoramento e avaliação, o Programa de *Compliance* pode ser atualizado e fortalecido, promovendo melhorias contínuas que acompanhem as mudanças e atendam às necessidades do Sistema Indústria.

## i) Mecanismo de monitoramento

Os mecanismos de monitoramento são fundamentais para o sucesso de um Programa de *Compliance*, proporcionando supervisão contínua e garantindo a conformidade com políticas e procedimentos estabelecidos. Esses instrumentos permitem identificar rapidamente potenciais desvios e áreas de risco, promovendo uma cultura de conformidade em tempo real e facilitando a tomada de decisões baseada em dados.

Conforme a norma ISO para Sistemas de Gestão de *Compliance*, esses mecanismos precisam ser planejados e executados com rigor, sempre documentados e ajustados conforme os resultados.

Entre os mecanismos mais comuns de monitoramento, incluem-se:

- **Avaliações regulares de processos internos**, que garantem que os controles de *compliance* estão eficazes e funcionando como planejado.
- **Painéis de indicadores-chave de desempenho (KPIs)** relacionados ao *compliance*, permitindo o acompanhamento em tempo real de aspectos críticos da conformidade.
- **Sistemas de reporte e rastreamento de incidentes de não conformidade**, com registro das ações tomadas e resolução dos casos, assegurando que problemas sejam gerenciados de forma transparente.
- **Coleta e análise de opinião** de funcionários, clientes e parceiros sobre a eficácia das iniciativas de *compliance*, fornecendo percepções valiosas para aprimoramentos.

Esses métodos de monitoramento refletem o compromisso do Programa de *Compliance* com uma governança responsável e uma cultura de integridade. O acompanhamento contínuo, aliado à análise de feedbacks, permite que a organização promova melhorias constantes, sustentando uma gestão de *compliance* adaptável e alinhada às melhores práticas do **TCU** e da **CGU**.

### **i.a) Indicadores de Monitoramento**

A adoção de indicadores de monitoramento é uma prática fundamental para mensurar o sucesso de um Programa de *Compliance*, tanto em critérios qualitativos quanto quantitativos. Eles são especialmente valiosos para as organizações e devem estar alinhados às exigências setoriais específicas. Por meio desses indicadores, as organizações podem avaliar a adequação de suas políticas e averiguar se os objetivos do programa estão sendo atendidos.

Os indicadores comumente utilizados incluem:

- número de violações de normas e do Programa de *Compliance* identificadas em um determinado período;
- tempo médio necessário para resolver incidentes ou violações de *compliance* reportados;
- resultados de avaliações e testes realizados após treinamentos para medir a compreensão dos colaboradores sobre as políticas e procedimentos;

- quantidade de sessões de treinamento em *compliance* realizadas, e o percentual de colaboradores que participaram;
- resultados das auditorias internas e externas, incluindo o número de recomendações implementadas versus pendentes;
- quantidade de denúncias recebidas por meio dos canais de comunicação, indicando a confiança e a eficácia do sistema de denúncias;
- número de ações disciplinares tomadas em resposta a violações de políticas;
- indicadores de engajamento, que podem incluir a participação ativa dos colaboradores em iniciativas de *compliance*, e as respostas coletadas em pesquisas internas;
- estimativa dos custos financeiros associados a multas, sanções e outras perdas decorrentes de falhas ou processos judiciais;
- avaliações regulares para medir a efetividade dos controles internos colocados para mitigar riscos;
- preparar e distribuir relatórios sobre a situação e o progresso das iniciativas de *compliance* para manter todos os níveis da organização informados e engajados.
- O monitoramento e a avaliação contínuos são essenciais, assegurando que o Programa de *Compliance* se mantenha efetivo e relevante, refletindo a integridade dos mecanismos de denúncia e das práticas

disciplinares. O acompanhamento sistemático por meio de indicadores e sistemas estruturados permite identificar áreas de melhoria, adequar-se às melhores práticas e ajustar-se proativamente às alterações regulatórias.

## ii) Auditoria

Assim como o monitoramento, a auditoria não apenas servirá para verificar a eficácia do Programa de *Compliance*, como também terá papel fundamental para assegurar que a organização está em conformidade com normas internas e externas aplicáveis, visando detectar e mitigar riscos e irregularidades, elevando a transparência de suas ações.

A auditoria interna e a auditoria externa têm funções essenciais dentro da organização, contribuindo significativamente para a integridade e a confiança nas práticas corporativas e, por isso, se apresenta como pilar fundamental em um robusto Programa de *Compliance*.

Auditoria Interna é fundamental na avaliação contínua dos controles internos da organização. Auditores internos são encarregados de examinar e aprimorar a eficácia desses controles, identificando potenciais riscos e sugerindo medidas de melhoria. Devido à sua independência em relação às atividades operacionais, estes profissionais oferecem uma avaliação objetiva de como os riscos de *compliance* são gerenciados, assegurando que as medidas de conformidade sejam efetivas e consistentemente aplicadas.

Auditores Externos, por outro lado, fornecem um nível adicional de avaliação que atende às expectativas legislativas e regulatórias que servem para proteger os interesses das partes interessadas. Esses profissionais ou empresas de auditoria independentes são contratados para realizar análises formais, como parte de um Programa de *Compliance*, e para expressar opiniões

independentes sobre as demonstrações financeiras. O papel da auditoria externa estende-se à verificação de que as informações financeiras e operacionais divulgadas pela organização são precisas e confiáveis.

Para maximizar os benefícios das auditorias, as organizações podem adotar as seguintes práticas:

- Revisões sistemáticas pelas Auditorias Internas: estas avaliações são essenciais para garantir que os processos internos estejam em conformidade com os padrões estabelecidos, identificando oportunidades de fortalecer a estrutura de *compliance* e oferecendo recomendações práticas.
- Exames por Auditorias Externas: estas verificações são imprescindíveis para proporcionar uma avaliação objetiva da conformidade da organização com normas e regulamentos externos reconhecidos, assegurando uma perspectiva imparcial.

A colaboração entre auditoria interna e externa fortalece o Programa de *Compliance*, fornecendo visões críticas e independentes que auxiliam na gestão eficaz de riscos, manutenção da conformidade regulatória e adesão a altos padrões éticos.

### **3.2 Melhoria contínua**

Embora não se trate de um pilar, a melhoria contínua do Programa de *Compliance* representa um comprometimento com a adaptação e o aprimoramento constante de políticas e procedimentos. As Organizações precisam estar atentas às tendências do setor e às mudanças legislativas para assegurar que o Programa evolua e mantenha sua eficácia na promoção da integridade e transparência.

Entre as estratégias principais para a melhoria contínua do Programa de *Compliance*, estão:

- implementar indicadores para medir o desempenho por meio de avaliação da eficiência dos processos de conformidade, eficácia do planejado, efetividade das iniciativas de conformidade e integridade;
- considerar a execução de planos de ação para tratamento de não conformidade oriundas de processos de auditoria, demandas judiciais, denúncias, contribuições e sugestões de colaboradores ou de comitês consultivos ou incidentes de privacidade para implementação de medidas de ajustes ou medidas preventivas;
- adotar soluções tecnológicas para suporte à gestão, considerando emissão de relatórios para tomada de decisões mais embasadas e a documentação das atividades corporativas;
- desenvolver ferramentas ou processos de atualização sobre as mudanças em leis para ajustar as estratégias da organização, adequadamente, adaptando o Programa de *Compliance* conforme necessário;
- observar constantemente o mercado de *compliance* e monitorar as tendências no setor para se antecipar a mudanças relevantes e incorporá-las ao programa;
- adotar estratégias eficientes durante a implementação de novos processos ou modificações, considerando processos de benchmarking e gestão de mudanças;
- permanecer receptivo a inovações que possam fortalecer as diretrizes éticas e de conduta.

Como parte desse processo iterativo de aprimoramento, cabe à Alta Administração efetuar uma análise crítica periódica do Programa de *Compliance*, envolvendo as áreas-chave. Essa avaliação deve ser feita com frequência, de acordo com os critérios definidos pela própria organização.

A análise crítica deve abranger, mas não se limitar a:

- avaliação da eficácia das políticas e procedimentos de *compliance* implementados;
- revisão dos resultados das auditorias internas e externas de *compliance*;
- análise dos relatórios de monitoramento e avaliação de riscos de *compliance*;
- consideração das lições aprendidas de incidentes de não conformidade e ações corretivas implementadas;
- avaliação da necessidade de ajustes ou melhorias no Programa de *Compliance* em resposta a mudanças no ambiente regulatório;
- análise da alocação de recursos para o Programa de *Compliance*, incluindo treinamento, comunicação e suporte tecnológico;
- avaliação do comprometimento da liderança e da cultura organizacional em relação ao *compliance*.

Os resultados da análise crítica devem ser documentados e comunicados às partes interessadas, incumbindo à Alta Administração a tarefa de transformar essas descobertas em medidas de aprimoramento efetivas.

Portanto, a melhoria contínua no Programa de *Compliance* é essencial para que as Organizações do Sistema Indústria se adaptem rapidamente às transformações no ambiente de negócios e regulamentações. Integrar práticas aperfeiçoadas e manter a conformidade com normas e ética vigentes são passos essenciais para assegurar que o Programa se mantenha eficiente e alinhado aos novos desafios no âmbito do *compliance*.

## CAPÍTULO 4

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este guia, reiteramos o compromisso firme com as práticas de *compliance* e destacamos sua importância estratégica no ambiente corporativo. As diretrizes fornecidas aqui são cruciais para fomentar Programas de *Compliance* excelentes, refletindo a dedicação das Organizações do Sistema Indústria em assegurar não apenas conformidade regulatória, mas também a promoção de um ambiente de trabalho fundamentado em ética, transparência e responsabilidade social.

No complexo cenário industrial contemporâneo, é essencial que as organizações estejam prontas para enfrentar os desafios com integridade, construindo a confiança das partes interessadas e promovendo um sucesso duradouro. A realidade atual, permeada por avanços sociais e tecnológicos, traz consigo desafios que vão além da simples conformidade. Isso inclui a necessidade de garantir práticas empresariais éticas e transparentes, assim como um compromisso ativo das indústrias com as questões socioambientais e o combate a atividades ilegais, como fraude e corrupção.

O risco reputacional está em ascensão, exigindo atenção redobrada das organizações e reguladores ao *compliance*. Por isso, é cada vez mais vital alinhar os valores organizacionais com as expectativas de mercado, reforçar a comunicação clara do compromisso com a ética e investir, continuamente, em controles internos, políticas detalhadas e numa cultura de integridade robusta.

Os desafios enfrentados pelas indústrias não se limitam à conformidade regulatória. Eles se estendem à dinâmica de interações com entidades

governamentais e outras empresas, exigindo práticas de *compliance* atualizadas e alinhadas às leis antifraude e anticorrupção. As inovações em produtos e serviços, bem com a incorporação de novas tecnologias e novos entrantes no mercado, demandam uma vigilância contínua dos riscos associados.

O impacto das mídias sociais sobre a imagem corporativa, as questões de privacidade e de segurança da cadeia de suprimentos estão agora entre as prioridades da agenda do *Compliance*. Estes elementos exigem abordagens estratégicas que levem em conta tanto as novas legislações quanto a transformação dos padrões éticos.

Neste contexto, o principal desafio é estar sempre à frente: estar preparado para a adaptação, ser proativo na identificação e redução de riscos e manter uma cultura organizacional de integridade.

Que este guia constitua uma fonte de instrução e inspiração, não só para satisfazer às exigências de *compliance*, mas também para promover a excelência operacional e progresso contínuo no Sistema Indústria.

# REFERÊNCIAS

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 37000**: governança das organizações - orientação. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 37001**: sistemas de gestão antissuborno - requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 37301**: 2021 - sistemas de gestão de *compliance* - requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **ISO Guia 73**: gestão de riscos - vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 27001:2022** - segurança da informação, segurança cibernética e proteção à privacidade – sistemas de gestão de segurança da informação - requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 02 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012.** Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Atualizado pelo Decreto nº 11.527, de 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm). Acesso em: 08 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de julho de 2022.** Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70). Acesso em: 29 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 08 jul. 2024.

BRASIL. Lei n.º 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: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 29 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 03 jul. 2024.

BRASIL. **Lei n.º 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm). Acesso em: 29 jul. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.** 3. ed. Brasília: TCU, 2020.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. **Código de Conduta Ética das Entidades e dos Órgãos Nacionais do Sistema Indústria.** 2021. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/sesi/canais/transparencia/integridade/>. Acesso em: 29 jul. 2024.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. **Ordem de Serviço Conjunta SESI/SENAI/IEL nº 03/2020.** Dispõe sobre a adoção do programa de *compliance* e integridade no âmbito do SESI/DN, do SENAI/DN e do IEL/NC, sob a gestão da Superintendência de *Compliance* e Integridade da CNI, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/compliance/>. Acesso em: 29 jul. 2024.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. **Resolução n.º 07/2017**. Mantém a estrutura organizacional da CNI, altera alguns de seus dispositivos e revoga a Resolução n.º 05/2017. Disponível em: <https://atosnormativos.sistemaindustria.com.br/>. Acesso em: 29 jul. 2024.

CONSELHO NACIONAL DO SENAI. **Resolução n.º 25/2016**. Estabelece, no âmbito do SENAI, diretrizes sobre medidas de transparência, em especial, por meio da utilização dos sítios da entidade na rede mundial de computadores (internet). Disponível em: [https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer\\_public/8a/5b/8a5bc576-68c0-4f19-a6db-ae224791f5bf/4\\_resolulacao\\_n\\_25\\_de\\_2016\\_\\_diretrizes\\_sobre\\_medidas\\_de\\_transparencia.pdf](https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/8a/5b/8a5bc576-68c0-4f19-a6db-ae224791f5bf/4_resolulacao_n_25_de_2016__diretrizes_sobre_medidas_de_transparencia.pdf). Acesso em: 29 jul. 2024.

CONSELHO NACIONAL DO SESI. **Resolução n.º 75/2016**. Estabelece, no âmbito do Serviço Social da Indústria - SESI, diretrizes sobre medidas de aumento da transparência, em especial por meio da utilização dos sítios das entidades na rede mundial de computadores (internet). Disponível em: [https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer\\_public/8a/5b/8a5bc576-68c0-4f19-a6db-ae224791f5bf/4\\_resolulacao\\_n\\_25\\_de\\_2016\\_\\_diretrizes\\_sobre\\_medidas\\_de\\_transparencia.pdf](https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/8a/5b/8a5bc576-68c0-4f19-a6db-ae224791f5bf/4_resolulacao_n_25_de_2016__diretrizes_sobre_medidas_de_transparencia.pdf). Acesso em: 29 jul. 2024.

CONSELHO NACIONAL DO SENAI. **Resolução n.º 18/2019**. Determina, no âmbito do SENAI, a adoção de programas de *compliance*. Disponível em: [https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer\\_public/e1/85/e18569fe-0eee-4c7c-9622-55135ea9082d/5\\_resolucao\\_n\\_18\\_de\\_2019\\_adocao\\_do\\_programa\\_de\\_compliance.pdf](https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/e1/85/e18569fe-0eee-4c7c-9622-55135ea9082d/5_resolucao_n_18_de_2019_adocao_do_programa_de_compliance.pdf). Acesso em: 29 jul. 2024.

CONSELHO NACIONAL DO SESI. **Resolução nº 0049/2019**. Determina, no âmbito do SESI, a adoção de programas de *compliance*. Disponível em: [https://www.sesipr.org.br/transparencia/estrutura-competencias-e-legislacao/uploadAddress/5.-RESOLUCAO-N-49-2019.pdf\[103285\].pdf](https://www.sesipr.org.br/transparencia/estrutura-competencias-e-legislacao/uploadAddress/5.-RESOLUCAO-N-49-2019.pdf[103285].pdf). Acesso em: 29 jul. 2024.

CONSELHO NACIONAL DO SENAI. (2020). **Resolução nº 17/2020**. Prorrogação de prazo para implantação de programas de *compliance* no âmbito dos órgãos nacional e regionais do SENAI em decorrência do impacto da pandemia do coronavírus (COVID-19). Disponível em: [https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer\\_public/3d/e6/3de61e22-628f-448e-a97c-7f235ff9b000/resolucao\\_cn-senai\\_172020\\_-\\_prorroga\\_a\\_impletacao\\_dos\\_programas\\_de\\_compliance.pdf](https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/3d/e6/3de61e22-628f-448e-a97c-7f235ff9b000/resolucao_cn-senai_172020_-_prorroga_a_impletacao_dos_programas_de_compliance.pdf). Acesso em: 29 jul. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/paginas/publicacao.aspx?pubid=24640>. Acesso em: 03 jul. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 2015. Disponível em <https://www.ibgc.org.br/blog/principios-de-governanca-corporativa>. Acesso em: 03 jul. 2024.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na Prática**. 2. ed. São Paulo. 2019.

CONSELHO NACIONAL DO SESI. **Compliance para o Sistema Indústria: teoria e prática**. Brasília: CN/SESI, 2022.

# GLOSSÁRIO

## A

**ABNT:** Associação Brasileira de Normas Técnicas

**Alta Administração:** O grupo de indivíduos no mais alto nível de uma organização que tem a responsabilidade principal de tomar decisões estratégicas e assegurar a implementação de Programas de *Compliance*.

**Auditoria Interna:** Processo independente e objetivo de avaliação e monitoramento da eficácia das operações de uma organização, incluindo a eficácia do Programa de *Compliance*, riscos, controles e governança.

**Auditoria Externa:** Avaliação conduzida por uma terceira parte independente, focada na análise de demonstrações financeiras, identificando riscos de não conformidade com leis, regulamentos e normas.

## B

**Benchmarking:** Processo de medição e comparação das operações, práticas e desempenho de uma organização com outras do mesmo setor ou com as melhores do mercado, buscando melhorar a eficiência e eficácia.

## C

**Canal de Denúncia:** Sistema que permite a colaboradores e partes interessadas reportarem anonimamente suspeitas de comportamentos inadequados, ilegais ou sem ética na organização.

**Código de Ética e Conduta:** documento que contempla as principais orientações a respeito dos princípios éticos a serem observados nas atividades internas e no relacionamento com o público externo.

**Comitê de *Compliance*:** Grupo multidisciplinar responsável por supervisionar, revisar e orientar as operações de *compliance* em uma organização.

**Colaborador (es):** para fins deste documento, será considerado todo empregado e estagiário da Organização componente do Sistema Indústria.

**Comitê de Ética:** comitê estatutário e que possui, dentre outras competências especificadas em regimento próprio, a de zelar pela aplicação do Código de Ética e Conduta.

***Compliance*:** Conformidade com leis e regulamentos aplicáveis e aderência aos padrões éticos internos. Inclui atividades de prevenção, detecção e resposta a não conformidades.

**Conflito de interesses:** situação na qual o interesse pessoal, ainda que indiretamente, possa interferir na objetividade e qualidade da decisão a ser tomada em nome da instituição.

**Controle Interno:** Práticas e procedimentos adotados para assegurar a confiabilidade das operações e informações financeiras, promover eficiência operacional e aderir às leis e regulamentos aplicáveis.

**COSO** – Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission - Organização privada sem fins lucrativos, criada nos Estados Unidos em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos.

## D

**Due Diligence (Devida Diligência):** Processo de investigação diligente realizado por uma organização antes de entrar em acordo ou parceria, para avaliar riscos e conformidade com as leis, regulamentos e políticas internas.

## E

**Engajamento:** Participação ativa e autêntica de todos os envolvidos numa organização, estimulando a conscientização e a integração dos princípios de *compliance* na cultura corporativa.

**ESG (*Environmental, Social, and Governance*):** Sigla em inglês - traduzida para o português como “Ambiental, Social e Governança (ASG) - resumida em práticas ambientais, sociais e de governança que orientam a operação responsável das organizações.

**Ética:** é o conjunto de valores morais, princípios e atitudes que norteiam a conduta humana em sociedade, tendo como ideal o bem comum.

## F

**Fornecedores:** pessoas físicas e jurídicas contratadas para fornecimento de bens e serviços de qualquer natureza.

## G

**Governança:** Conjunto de princípios, políticas, processos e comportamentos que guiam, direcionam e controlam uma organização, incluindo práticas relacionadas ao Programa de *Compliance*.

## I

**Integridade:** Adesão à princípios éticos, transparência e justiça, que são fundamentais para um Programa de *Compliance* eficaz.

**ISO:** *International Organization for Standardization* - Organização Internacional para Padronização. A ISO tem como objetivo criar normas que facilitem o comércio de bens e serviços, a promoção de boas práticas de gestão e o avanço tecnológico, além de disseminar conhecimentos. Na ISO, o Brasil é representado pela ABNT.

## K

**Key Performance Indicator (KPI):** Indicador-chave de desempenho usado para medir o sucesso de uma organização ou atividade em atingir objetivos-chave.

## L

**Lei Anticorrupção:** Lei Federal nº 12.846/2013, que responsabiliza empresas por atos lesivos cometidos contra a administração pública, exigindo a implementação de programas de combate à corrupção.

**Liderança:** Papel fundamental exercido pelos membros mais altos da gestão em promover a cultura de *compliance* e ética dentro da organização.

## M

**Medidas Disciplinares:** Ações tomadas em resposta a violações de políticas e procedimentos de *compliance*, com o objetivo de corrigir comportamentos e prevenir futuras infrações.

**Melhoria Contínua:** Filosofia de gestão e processo contínuo de avaliação dos programas e procedimentos de *compliance* para identificar e implementar melhorias de maneira cíclica.

**Monitoramento:** Atividade contínua para verificar se as operações estão em conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos.

## O

**Organização:** no plural ou no singular. Para fins deste documento, refere-se as entidades e órgãos que compõem o Sistema Indústria, assim relacionados: a Confederação Nacional da Indústria (CNI), os Conselhos Nacionais do Sesi (SESI/CN) e do Senai (SENAI/CN), o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) – órgãos nacionais e regionais, o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) – entidades nacionais e regionais e pelas Federações da Indústria, sendo que os entes regionais estão representados nos 26 estados e no Distrito Federal.

## P

**Partes Interessadas (*Stakeholders*):** Indivíduos ou grupos interessados ou afetados pelas atividades da organização, incluindo Sindicatos, Diretores e Conselhos de Representantes, Sociedade, Dirigentes das Entidades, Fornecedores e Clientes, Órgãos Reguladores, Órgãos de Controle Externo, Conselhos Deliberativos, Fiscais e Comissões de Contas, Gerências e Áreas Internas.

**Programa de *Compliance*:** Conjunto de políticas, procedimentos e práticas que asseguram que uma organização e seus colaboradores estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis e mantenham altos padrões éticos.

## R

**Riscos:** Potenciais eventos ou ações que podem causar dano ou perda para uma organização, sendo essenciais para o processo de avaliação dentro de um Programa de *Compliance*.

## S

**Sistema Indústria:** rede nacional de caráter privado, responsável por iniciativas de apoio ao setor industrial brasileiro, em âmbito nacional e regional, incluindo a **Confederação Nacional da Indústria (CNI)**, o **Serviço Social da Indústria (SESI)**, o **Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)**, o **Instituto Euvaldo Lodi (IEL)**, as **Federações Estaduais da Indústria**, os **Conselhos Nacionais do SESI e SENAI**, além dos **Sindicatos Patronais Industriais**.

**Sustentabilidade:** Gestão consciente dos recursos visando à continuidade econômica, social e ambiental da organização.

## T

**Treinamento:** Programas educacionais destinados a capacitar colaboradores sobre as leis, regulamentos, políticas e procedimentos relacionados ao *compliance*.

**Tone at the top:** Compromisso dos níveis superiores de liderança para estabelecer e promover uma cultura de ética e *compliance* na organização.

**Tone at the middle:** Refere-se à importância dos gerentes em transmitir os valores de *compliance* e ética para os níveis operacionais.

CNI

Antonio Ricardo Alvarez Alban

Presidente

Superintendência de *Compliance* e Integridade

Danusa Costa Lima e Silva de Amorim

Superintendente de *Compliance* e Integridade

Gerência de Conformidade e Integridade

Betânia Trindade

Gerente de Conformidade e Integridade

DIRETORIA CORPORATIVA

Cid Carvalho Vianna

Diretor Corporativo

Superintendência de Desenvolvimento Humano

Renato Paiva

Superintendente de Desenvolvimento Humano

Gerência de Educação Corporativa

Priscila Lopes Cavichioli

Gerente de Educação Corporativa

Alberto Nemoto Yamaguti

Normalização

**Sistema**  
**iNDÚSTRiA**  
CNI | SESI | SENAI | IEL