



ISSN: 2230-9926

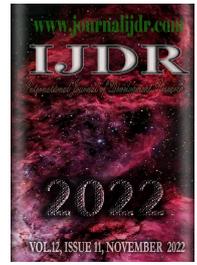
Available online at <http://www.journalijdr.com>

# IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 12, Issue, 11, pp. 60239-60243, November, 2022

<https://doi.org/10.37118/ijdr.25677.11.2022>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

## A INSTRUMENTALIDADE DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PARA A GOVERNANÇA EMPRESARIAL

Yumara Lúcia Vasconcelos and Amanda Paulino Soares

<sup>1</sup>Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil

<sup>2</sup>Ampla Consultoria Contábil

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 17<sup>th</sup> August, 2022

Received in revised form

20<sup>th</sup> September, 2022

Accepted 29<sup>th</sup> October, 2022

Published online 30<sup>th</sup> November, 2022

#### Key Words:

Governança Corporativa, Programa, Compliance, Integridade.

#### \*Corresponding author:

Yumara Lúcia Vasconcelos

### ABSTRACT

A elaboração deste trabalho resultou de uma pesquisa bibliográfica articulada com o propósito geral de encaminhar reflexões acerca da importância dos Programas de integridade ou conformidade para a instauração e desempenho da governança. O apanhamento em tela se orientou pela seguinte grade temática: relação entre sistema de governança, *compliance* e integridade (interconexão entre os conceitos); fundamentos e elementos dos Programa de integridade, marcados livremente na discussão de resultados. Decorreu desta exploração a constatação da importância e valor instrumental dos Programas de integridade e *compliance* a partir de suas entregas, quais sejam: aderência às leis, decisões jurisdicionais, normas regimentais, Código de ética e conduta; alinhamento entre a disciplina legal, os documentos diretivos e a prática organizacional; efetividade do aparato de controle interno no diz respeito à mitigação de riscos; realização das políticas organizacionais. Restou destacado a relação de continência instrumental entre a governança corporativa e esses Programas, que em tese, não possuem existência autônoma, tendo em vista que servem à administração nos diferentes níveis de governança (não necessariamente correspondentes ao modelo tradicional), atendendo a objetivos gerenciais e estratégicos relevantes.

Copyright © 2022, Yumara Lúcia Vasconcelos and Amanda Paulino Soares. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Yumara Lúcia Vasconcelos and Amanda Paulino Soares. "A instrumentalidade dos programas de integridade para a governança empresarial", *International Journal of Development Research*, 12, (11), 60239-60243.

## INTRODUCTION

O conceito de integridade é fortemente relacionado à 'não corrupção', o que restringe a sua aceção, demarcando um plano de condutas materialmente definidas ou enquadradas. Todavia, o termo é polissêmico e complexo, guardando relação direta com virtudes substantivas como a retidão, honestidade, lealdade, probidade, senso de justiça e confiabilidade, dentre outros sentidos possíveis. Integridade seria, então, uma virtude adjunta conglobante. Essa reflexão é importante porque a expectativa dos Programas de integridade se resvala no significado e dimensão atribuídos ao conceito, bem como a conversão de seus fundamentos em ação (alinhamento entre prática, conduta e discurso), o que *per se*, repercute no compromisso de dádiva com os valores, as normas do Direito e as diretivas organizacionais, atravessando as relações empresariais (interpessoais, intra e interorganizacional). Depreende-se, então, que

A integridade verifica-se em múltiplos aspectos e nela se dirige atenção às peculiaridades do caso concreto, com vista simultânea à preocupação com a justiça (justice) e com o cumprimento do

direito, segundo as normas existentes (fairness). Pela integridade, afasta-se o paradigma da lei como norma aplicável a todos os casos, em prol das singularidades que o caso concreto venha a apresentar (Moreira, 2014, p.60).

Não se trata meramente de cumprir os comandos normativos, mas sim, de assimilar, compreender seus sentidos, antecedentes e consequências operacionais, gerenciais e estratégicas. "A busca pela integridade é uma jornada sem fim, desde a concepção, passando pela implementação e envolvendo toda a vida da empresa e de seus projetos." (Brandão, Perazzo & Raso, 2017, p.29). Os Programas de integridade miram essa introyecção, alcançando as pessoas e a organização como um todo. As organizações se constituem por relações, processos (formalizados ou informais), valores, normas implícitas e explícitas que conformam e complexificam o seu funcionamento. De fato,

Elas podem ser mais autocráticas, centralizadas e dependentes de pessoas específicas, ou mais democráticas, descentralizadas e institucionalizadas. Podem ter regras e processos decisórios mais formalizados, ou serem mais informais. Algumas podem ser mais

orientadas a comportamentos éticos e ao cumprimento das regras. Já outras desenvolvem uma cultura na qual os resultados financeiros se sobrepõem aos meios – mesmo que antiéticos ou ilícitos – para obtê-los. (Silveira, 2021, p.30)

As organizações são complexos singulares, o que justifica as diferenças observadas nos modelos de governança (resultantes ou não de um processo estruturado de construção). O termo “governança corporativa” pode ser definido como a forma como as organizações são gerenciadas nos diferentes níveis (operacional, gerencial e estratégico) e se relaciona com os *stakeholders*. A governança oportuniza um ambiente de controle baseado nos conceitos de eficiência e eficácia administrativa, o que reclama, para consecução de seus propósitos, uma adesão consciente e genuína (espontânea, não forçada) das pessoas.

Os programa de integridade compreendem diretivas, práticas, condutas, mecanismos e instrumentos desenvolvidos para disseminar valores superiores, elaborados e organizados com vistas a assegurar a conformidade com as normas de direito e aquelas internas, inibindo, por consequência, a corrupção no âmbito das organizações e em sua relação com terceiros. Possuem, portanto, uma abrangência maior, voltado para o desenvolvimento de práticas gerenciais alicerçadas em valores e princípios superiores, orientados por um ‘dever-ser’ fundamentalmente ético, alinhado aos comandos legais e institucionais (Vasconcelos *et al*, 2022, p.4)

A institucionalização decorre pontualmente da aderência espontânea, da internalização dos valores e sua repercussão nas práticas e relações. A obediência aos comandos diretivos e às normas do Direito não deve ser acrítica, mas raciocinada, para que as(os) comandadas (os) não percam o *feeling* da inflexão, da revisão e *upgrade* de práticas. A adesão espontânea confere estabilidade ao sistema de governança, facilitando a fluência dos controles internos. Chesnut (2021) adota a expressão integridade intencional.

Não basta “estar” em *compliance* (obrigação), é preciso “ser” *compliance* (atitude), refletir e incorporar essa preocupação na cultura, que é baseada na identidade e regida pela integridade. Ou seja, a efetividade da conformidade requer atitude de todos os envolvidos na gestão da empresa. Esse tipo de atitude, nas empresas, em segmentos empresariais e no âmbito de investidores, mercados e comunidades, tende a criar um ambiente mais confiável para as atividades humanas, sociais e de negócios, propiciando a melhoria da integridade no ambiente empresarial brasileiro (Brandão, Perazzo & Raso, 2017, p.34-35)

A ausência de integridade implica o descompromisso com a filosofia, valores e paradigmas cultivados no ambiente organizacional e suas relações, o que torna as práticas inconstantes, instáveis e algumas vezes, suscetíveis à ocorrência de conflito de interesses.

A adesão genuína aos princípios de governança, em conjunto com uma cultura ética promovida por líderes virtuosos na busca por um propósito mais amplo do que os resultados financeiros, são os elementos mais importantes de um bom sistema de governança. É isto que cria valor a todos os stakeholders e propicia um ambiente empresarial mais sadio, com efeitos positivos para a atração de investimentos e o desenvolvimento do país (Silveira, 2021, p.34)

Em ambientes nos quais a integridade constitui pilar da cultura organizacional predominam os controles preventivos (sem prejuízo do aparato de detecção), as sanções com finalidade pedagógica (em relação àquelas cuja finalidade é exclusivamente punitiva), o senso de responsabilidade e o comprometimento organizacional.

O que faz a integridade com relação aos casos passados é apontar o erro, quando houver, e permitir que ele não se perpetue no tempo. Opera-se a correção, demarcando-o como errôneo, revelando a resposta certa e não sujeitando os casos futuros ao seu precedente (Moreira, 2021, p.62)

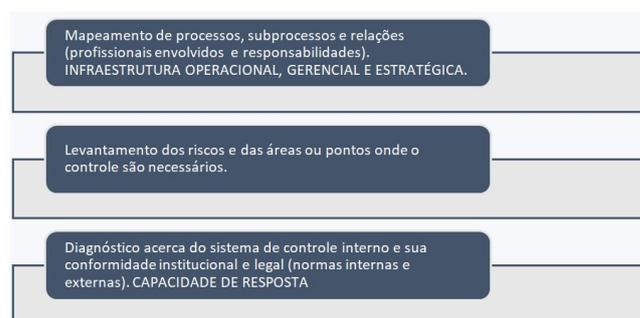
A figura 1 ilustra os pilares de um Programa de integridade.



Fonte: elaborada pelas autoras.

Figura 1. Essência dos Programas de integridade

Observa-se, de plano, uma relação de continência instrumental. Os Programas de integridade são parte essencial do sistema de governança. A implantação de um Programa de integridade eficaz exige cuidadoso diagnóstico situacional, o que envolve a análise das responsabilidades, de processos, da infraestrutura e relações, afinal as vulnerabilidades organizacionais não são as mesmas (Figura 2).



Fonte: elaborada pelas autoras.

Figura 2. Requisitos de implantação de Programas de integridade

As organizações são realidades únicas.

Em outras palavras, os riscos, ou ao menos seus níveis, não são predetermináveis, isso porque eles decorrem das ações e/ou omissões que podem favorecer a ocorrência de atos que violem as legislações às quais a organização está adstrita, ou as normas internas da organização, assim como os valores e ideais por ela eleitos. Como as organizações são diferentes, as ações e omissões são distintas, assim como os riscos de integridade. (Viola, 2021, p.177)

Os instrumentos de governança, e os programas de integridade são parte desse arsenal, não objetivam exclusivamente a blindagem corporativa contra riscos, não obstante esse resultado seja naturalmente atingido em razão dos mecanismos de segurança insitos à sua infraestrutura. Visam, sobretudo, desenvolver e disseminar a excelência em perspectiva ampliada e inclusiva, ensejar a sua fluência natural, o que comporta as referências de conformidade legal (*compliance*), de integridade (dimensão atitudinal e comportamental), de qualidade do meio ambiente de trabalho, dentre outros parâmetros significativos, não necessariamente quantificáveis. A mitigação de riscos é consequência dessa sinergia interdisciplinar. “Em última instância, a boa governança visa a criar um ambiente que induza executivos e colaboradores a procurar, voluntariamente, cumprir as regras, agir eticamente e tomar decisões no melhor interesse de longo prazo da organização.” (Silveira, 2021, p.30)

São objetivos típicos da boa governança:

- reduzir a probabilidade de ocorrências indesejadas e ilícitos, com potencial de gerar danos materiais e reputacionais à entidade;
- aprimorar os processos e subprocessos organizacionais com vistas a ensejar maior eficiência, transparência e eficácia;

- melhorar a qualidade da comunicação interna e aquela com o público externo e;
- promover a equidade e o pleno exercício de direitos, consubstanciando a sua função social, afinal, as organizações não são voltadas para si.

Findada esta argumentação preliminar, na verdade, propedêutica, este artigo objetiva encaminhar reflexões acerca da importância dos Programas de Integridade para a instauração e desempenho da governança.



Fonte: elaborado pelas autoras.

Figura 1. Benefícios dos Programas de integridade (*compliance*)

## METODOLOGIA

Baseada numa lógica de construção indutiva, esta pesquisa, essencialmente bibliográfica, percorreu a seguinte trajetória de investigação:

- planejamento, problematização e revisão de literatura preliminar;
- definição de recortes temáticos e eixos correspondentes;
- escolha das referências bibliográficas relacionadas às temáticas principal e transversal;
- formação das categorias temáticas: análise de conteúdo, com base na categorização anterior: relação entre sistema de governança, *compliance* e integridade (interconexão entre os conceitos); fundamentos e elementos dos Programa de integridade, marcados livremente na discussão de resultados;
- discussão dos resultados, síntese, organização dos achados e conclusão, realizada a partir das contribuições dos autores revisados (Denzin & Lincoln, 1994).

A pesquisa possui, como enunciado no objetivo geral, uma finalidade meramente provocativa.

## APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E DISCUSSÃO TEÓRICA

A estrutura de governança compõem-se por pessoas em suas posições organizacionais (papéis institucionalizados), programas, processos, subprocessos, procedimentos, controles, mecanismos, protocolos, normas internas e aquelas de Direito. Esse aparato é alicerçado e norteado por valores, paradigmas morais e legais de conduta. Assim, Marconi (2021) destaca como pilares da governança corporativa:

- **Equidade:** A igualdade no tratamento e nas oportunidades para cada integrante, dentro de uma empresa, garante a isonomia, conferindo maior justiça às relações internas e externas de um negócio.

- **Transparência:** a gestão de uma empresa deve ser baseada na transparência, proporcionando o acesso às informações relevantes, desde os órgãos governamentais até o cliente final. Essa atitude passa maior segurança e confiança – tanto para a sociedade em geral como para os potenciais investidores.
- **Prestação de contas:** todos os componentes de uma companhia, bem como os diretamente interessados, fazem jus a ter acesso a prestações de contas da empresa, sua administração, a transações financeiras feitas, bem como a dinâmica do cotidiano do negócio, além da possibilidade de questionar o que acredita não estar adequado.
- **Responsabilidade corporativa:** as prioridades de uma empresa e de seus gestores devem ser sempre a ascensão econômica, a qualidade dos produtos e serviços prestados, a satisfação do cliente, bem como o crescimento de seus integrantes. Portanto, adotar uma postura de compromisso e dedicação para com a empresa e suas atividades exercidas é a essência da responsabilidade corporativa. (Marconi, 2021, p.18-19)

A noção de governança remete a um modo estruturado e socialmente responsável de comando organizacional, voltado para o desempenho em suas diferentes dimensões e instancias. Mais próximo desta perspectiva, Silveira (2021) apresenta uma definição abrangente de governança corporativa, como

(...) o conjunto de princípios, práticas, regras explícitas e normas tácitas que regem os relacionamentos entre acionistas, conselheiros, executivos e colaboradores e determinam o propósito, valores, cultura, estratégia, *modus operandi* e estilos de liderança predominantes na organização. Do ponto de vista interno à organização, a boa governança visa a criar um ambiente no qual executivos e colaboradores desejem, voluntariamente, cumprir as regras, agir eticamente e tomar decisões alinhadas ao propósito da organização (subordinada ao interesse público em caso de conflito). Do ponto de vista externo, a boa governança visa a assegurar aos acionistas o exercício pleno de seus direitos de modo equitativo e a fazer com que as organizações sejam transparentes, justas, sustentáveis e responsáveis para com seus stakeholders. (Silveira, 2021, p.39)

A revisão bibliográfica realizada destaca o potencial contributivo dos Programas de integridade (muitas vezes, denominado de *compliance*) para a boa governança das organizações, independente da natureza, tamanho e porte do empreendimento. (Manzi, 2008; Alves e Silva, 2022; Almeida, 2021; Bechara e Bueno, 2019; Costa, 2019; Fabian, 2019; Mendes, 2017; Santos Júnior, 2021; Wagatsuma, Cattán e Fernandes, 2020; Viol, 2021; Veríssimo, 2017; Shapiro e Marinho, 2019; Silva, 2021; Oliveira, 2019; Neves, Figueiroa, Fernandes, 2021). A literatura que pauta o tema ‘governança corporativa’ enfatiza majoritariamente os benefícios operacionais, gerenciais e estratégicos sob as perspectivas organizativa, financeira e econômica. A conformidade legal é abordada implícita e secundariamente, a despeito de ser reconhecida como fundamental, devidamente espelhada nos citados pilares de governança. De fato,

O *compliance* é um dos pilares da governança corporativa, juntamente com a confiança e transparência (*disclosure*); a equidade (*fairness*), sintetizada na lealdade dos administradores para com os interesses da companhia; e a prestação de contas (*accountability*), relacionada a exposição pública das contas aos interessados no negócio, bem como a responsabilidade dos gestores e subordinados por qualquer ato praticado. (Assi, 2018, p.25)

Esta correlação marca o caráter instrumental desses Programas (de integridade ou *compliance*). A governança também possui marcadores legais, qualitativos, relacionais e subjetivos. As relações de trabalho, na verdade, as pessoas, são parte essencial desta pauta, mais que isso, da engrenagem administrativa. É nessa toada que

A estrutura de *compliance* observará não só as leis, mas também suas ações serão guiadas por princípios e valores da companhia e, sobretudo, pela ética. O código de conduta e de procedimentos internos disciplina questões que, por vezes, não foram objeto de lei. Outras vezes, cria padrões mais rigorosos que a própria lei. (Wagatsuma, Cattani e Fernandes, 2020, p.3).

A gestão baseada em integridade, em tese, é orientada pelo pertencimento, confiança, segurança e compromisso social, tendo em vista que instaura um meio ambiente de trabalho humanizado, psicologicamente seguro, hígido, naturalmente produtivo.

Segurança psicológica não é imunidade às consequências, tampouco é um estado de autoestima elevada. Em locais de trabalho psicologicamente seguros, pessoas sabem que podem falhar, podem receber comentários relativos a seu desempenho que digam que elas não estão atingindo as expectativas e podem perder seu emprego devido a mudanças no ambiente da indústria ou até mesmo à falta de competência em sua função. (Edmondson, 2020, posição 190)

Por essa lógica, a produtividade e a lucratividade são tão somente métricas de repercussão. Os Programas de integridade e de *compliance* comportam as ações-meio necessárias para se atingir os objetivos corporativos. São tecnologias essenciais de governança com potencial para provocar mudanças significativas na postura e comportamentos empresariais, embora os temas não estejam vinculados de modo específico na produção bibliográfica revisada. Governança corporativa é também sobre pessoas, relações e institucionalidade. (Vasconcelos, 2022; Schapiro & Marinho, 2019)

Realmente, por esta instrumentalidade

(...) os custos para criação de Programas passaram a ser vistos como um importante investimento para empresas que, alinhados com a sua estratégia, passaram a antecipar os riscos, demonstrando a preocupação com o cumprimento da normatização (Costa, 2019, p.15)

Os Programas de integridade, mais abrangentes, têm um cariz mais relacional e subjetivo, com ênfase em princípios e valores, dito de outro modo, na transformação atitudinal e comportamental das lideranças e colaboradores (dimensão mais consciencial), não obstante contemplem a obediência aos paradigmas de legalidade. Os Programas de *compliance* são mais focais e objetivos, restrito ao âmbito normativo de direcionamento (interno e externo). A Lei n. 12.846 de 2013, conhecida como norma anticorrupção, conferiu destaque a esses Programas, todavia, inserido no contexto de combate à corrupção a despeito de outros benefícios, tal como ilustrado na Os Programas de *compliance* e integridade são parte fundamental da engrenagem de governança em razão do valor (gerencial e estratégico) que entregam, o que escapa à dimensão tangível dos ganhos (desempenho de mercado), alcançando a mitigação efetiva de riscos e de danos reputacionais à imagem corporativa por decorrência de condutas inadequadas ou prática de ilícitos penais e administrativos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resultou deste levantamento bibliográfico a constatação da importância e valor instrumental dos Programas de integridade e *compliance* a partir de suas entregas:

- Aderência às leis, decisões jurisdicionais, normas regimentais, Código de ética e conduta;
- Alinhamento entre a disciplina legal, os documentos diretivos e a prática organizacional;
- Efetividade do aparato de controle interno no diz respeito à mitigação de riscos;
- Realização das políticas organizacionais.

Resta evidente a relação de continência instrumental entre a governança corporativa e esses Programas, que em tese, não possuem existência autônoma, tendo em vista que servem à administração nos diferentes níveis de governança (não necessariamente correspondentes àquele modelo tradicional), atendendo a objetivos gerenciais e estratégicos importantes. Ressalte-se que a ideia de governança trabalhada neste artigo foi ampliada para acomodar melhor as diferentes realidades corporativas. A concepção de PROGRAMA nem sempre é formalizada. Significa afirmar que muitas práticas se aproximam do conceito, apesar de não possuir qualquer rótulo que o identifique. Muitas práticas organizacionais, especialmente aquelas de menor porte, não se ancoram em definições acadêmicas, mas na experiência de seus líderes e equipe. De qualquer maneira, a relação de continência defendida independe da estrutura, características ou natureza do empreendimento.

## REFERÊNCIAS

- Alves, A.F.A. Silva, R. V. M. A (2022) Efetividade dos mecanismos internos de controle da companhia e a responsabilidade dos administradores. *In: Pinheiro, C. R. Compliance: entre a teoria e a prática*. Indaiatuba, SP: Editora Foco.
- Almeida, L. E. (2021) Governança corporativa. *In: Carvalho, A. C. Bertocelli, R.P. Alvin, T. C. (Coordenadores)*. (2020) Manual de *compliance*. Rio de Janeiro: Forense.
- Bechara, F.; Bueno, S. (2019) Programas de *Compliance*: Compartilhamento de informações entre investigação privada e oficial *In: Pereira, F.; Nohara, I. Governança, Compliance e Cidadania*. São Paulo (SP): Editora Revista dos Tribunais. Disponível em: <https://thomsonreuters.jusbrasil.com.br/doutrina/1197015340/governanca-compliance-e-cidadania-ed-2019>. Acesso em: 30 de Junho de 2022.
- Brandão, Carlos Eduardo Lessa. Perazzo, Alberto & Raso, Nelson. (2017) Governança corporativa e integridade empresarial: conceitos, atitude e prática. *In: Brandão, Carlos Eduardo Lessa. Fontes Filho, Joaquim Rubens. Muritiba, Sérgio Nunes. (Org.) Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios*. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Chesnut, Robert. (2021) Integridade Intencional: como empresas inteligentes podem liderar uma revolução ética. Rio de Janeiro: Alta books.
- Costa, B. A. G. (2019) Investigações internas de *compliance* e seus limites pela ótica trabalhista. *In: Kleindienst, A. C. (coordenação)*. Grandes Temas do Direito brasileiro: *compliance*. São Paulo: Almedina Brasil.
- Fabian, A. R. (2019) *Compliance* jurídico: extremamente útil e não suficientemente difundido. Niterói, RJ: Editora Impetus.
- Edmondson, Amy C. A. (2020) Organização Sem Medo: Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizado, Inovação e Crescimento. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Manzi, V. A. Relação entre risco operacional e *compliance*: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- Mendes, F. S. Carvalho, V. M. de. (2017) *Compliance*: concorrência e combate à corrupção. São Paulo: Trevisan Editora.
- Marconi, A. D. T. N. (2021) *Compliance* trabalhista: como assegurar conformidade nas relações trabalhistas. São Paulo: Saint Paul.
- Moreira, Eduardo Ribeiro. (2014) Critérios de justiça. São Paulo: Saraiva.
- Neves, E. C. Figueiroa, C. C. Fernandes, N. R. (2021) Gestão de risco. *In: Carvalho, A. C.. Bertocelli, R. P. Alvin, T. C. (Coordenadores)*. Manual de *compliance*. Rio de Janeiro: Forense.
- Oliveira, R. C. R. Acocella, J. (2019) Apresentação. *In: Oliveira, R.C. R. Acocella, J. Governança corporativa e compliance*. Salvador: JusPODIVM.
- Santos Júnior, R. L. F. (2021) *Compliance* e gestão de risco: processo perceptivo humano na segurança privada. Belo Horizonte: Editora Dialética.
- Schapiro, M. G. Marinho, S. M. M. (2019) *Compliance* concorrencial: cooperação regulatória na defesa da concorrência. São Paulo: Almedina.

- Silveira, Alexandre di Miceli da. (2021) Governança corporativa no Brasil e no mundo [livro eletrônico]: teoria e prática. Vinhedo, SP: Virtuous Company.
- Vasconcelos, Y. L. Silva, D. S. R. da, Santos, M. A. dos., Azevêdo, A. P. da S., & Albuquerque, T. S. R. de . (2022). Labor compliance: an analysis of possible impacts on organizations. *Research, Society and Development, 11*(10), e142111032416. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i10.32416>
- Veríssimo, C. (2017) *Compliance: incentivos à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Saraiva
- Viol, D. M. (2021) Programas de Integridade e Combate à Corrupção: aspectos teóricos e empíricos da multiplicação do compliance anticorrupção no Brasil. São Paulo: Almedina.
- Wagatsuma, A.T. Cattán, K. N. Fernandes, L. M. (2020) Departamento de *compliance* - independência e autonomia. In: Franco, Isabel. (Org.) Guia prático de *compliance*. Editora Forense.

\*\*\*\*\*