



**A CONDUÇÃO DE UM  
PROGRAMA DE  
INTEGRIDADE NAS  
ENTIDADES  
FECHADAS  
DE PREVIDÊNCIA  
COMPLEMENTAR**  
**GUIA COM ORIENTAÇÕES**



Comissão Técnica Nacional de Governança e  
Comissão Técnica Regional Sudeste de Governança

**A CONDUÇÃO DE UM PROGRAMA DE  
INTEGRIDADE NAS ENTIDADES FECHADAS  
DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**  
GUIA COM ORIENTAÇÕES

1ª Edição

São Paulo  
Setembro/2017





## SUMÁRIO

1. Sobre o Guia .....	5
2. Introdução .....	7
3. Parâmetros do Programa de Integridade .....	11
3.1 Comprometimento da Alta Administração .....	11
3.2 Instância Responsável pelo Programa de Integridade .....	12
3.3 Perfil da Entidade e Análise de Riscos .....	13
3.4 Código de Ética e de Conduta e Diretrizes de Integridade .....	16
3.5 Comunicação e Treinamento .....	22
3.6 Canais de Comunicação .....	23
3.7 Investigações Internas .....	25
3.8 <i>Due Diligence</i> .....	27
3.9 Auditoria e Monitoramento .....	28
3.10 Registros Contábeis .....	30
4. Definições .....	33
5. Principais Barreiras à Gestão da Integridade .....	37
6. Conclusões .....	39
7. Bibliografia .....	41
8. Comissão Técnica Nacional de Governança .....	43
9. Comissão Técnica Regional Sudeste de Governança .....	44



## 1. SOBRE O GUIA

Alguns dos principais pilares do dever fiduciário, a transparência, a ética e a integridade representam valores fundamentais para a sustentabilidade e perenidade da relação previdenciária.

Para garantir o cumprimento desses valores, a EFPC, além de estabelecer padrões de conduta e conformidade em seus processos, deve desenvolver mecanismos para fazer com que esse padrão seja observado por todos, colaboradores internos, prestadores de serviços e outras pessoas físicas e jurídicas com as quais interage.

Para estruturar um efetivo programa de aferição de integridade, algumas diretrizes mestras devem ser compreendidas e implementadas.

É certo que um programa dessa natureza e com esse escopo, para ser efetivo - não apenas concebido no universo formal, ou seja, traduzido apenas em códigos e normativos -, deve compreender a implantação de uma estrutura bem definida de procedimentos de integridade, a partir da aplicação do Código de Ética e de Conduta, em todos os níveis hierárquicos. Por esse meio a Entidade estará enfrentando a sua exposição à prática de atos lesivos ao cumprimento do dever fiduciário.

Este documento tem por objetivo fornecer orientações práticas para a implantação das diretrizes fundamentais para condução de um Programa de Integridade no âmbito das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, mas não tem a pretensão de ser totalmente abrangente, dado que cada Programa deve ser concebido sob medida para cada Entidade.



## 2. INTRODUÇÃO

Integridade, ética e transparência são princípios fundamentais para a boa gestão e estão diretamente relacionados ao conceito de credibilidade como valor essencial para a sustentabilidade das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. A criação de mecanismos que incentivem, de um lado a conformidade com a legislação e normativos internos, isto é, estar em *compliance*, e de outro, acima de tudo, estimulem o comportamento ético, fortalecerá a reputação da EFPC e, por sua vez, a relação de confiança entre a Entidade e seus diversos públicos de relacionamento.

O cenário atual e a responsabilidade social inerente às atividades desempenhadas pelas Entidades Fechadas de Previdência Complementar convidam a uma reflexão sobre a necessidade de aperfeiçoamento das práticas de governança e gestão da ética e da integridade.

A consolidação da cultura da ética e da integridade deve estar apoiada na adoção de um conjunto de medidas de prevenção, detecção e resposta aos desvios de conduta.

Tais medidas contemplam características que, se implantadas de forma integrada, conferem consistência ao Programa de Integridade, cuja efetividade das ações deve ser continuamente avaliada, de forma a promover as melhorias necessárias.

Cabe ressaltar que o Programa não deve ser visto como particular das grandes Entidades, pois independente do tamanho, cada uma deve personalizar seu procedimento de obediência à legislação e normas internas, estabelecendo regras para divulgação e monitoramento do seu funcionamento.



Nos termos do Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013), o Programa de Integridade - mais amplo do que a verificação de cumprimento da lei – deve consistir no estabelecimento de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades que determinam a aplicação efetiva do Código de Ética e de Conduta, políticas e diretrizes, capazes de detectar e sanar eventuais desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, assim como contra interesses privados, como os interesses dos planos de benefícios. O Programa deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos de cada Entidade.



O Programa de Integridade tem caráter preventivo e, de modo geral, seus objetivos são:

- Criar uma cultura que encoraje uma conduta ética;
- Identificar os riscos aos quais a Entidade está exposta;
- Prevenir, detectar e tratar desvios de conduta existentes ou potenciais, e;
- Apoiar o cumprimento da legislação, do Código de Ética e de Conduta e dos normativos internos por meio de regras claras, divulgadas e acessíveis.

Os parâmetros para assegurar a condução de um Programa de Integridade robusto e efetivo, que estimule a conduta ética e íntegra, previna e detecte condutas indevidas, bem como auxilie na remediação de tais condutas, são:

- Comprometimento da alta administração;
- Estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do Programa de Integridade e fiscalização de seu cumprimento;
- Análise periódica de riscos;

- Implantação do Código de Ética e de Conduta e diretrizes de integridade aplicáveis a todos os colaboradores, terceiros e partes relacionadas;
- Controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios, demonstrações financeiras, bem como registros contábeis que reflitam de forma completa, as transações realizadas;
- Comunicação e treinamentos periódicos;
- Procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos na execução de contratos ou em qualquer interação com o setor público ou privado;
- Canais de denúncia, abertos e amplamente divulgados a empregados e terceiros, e mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa fé;
- Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- Diligência apropriada para contratação e supervisão de terceiros;
- Monitoramento contínuo do Programa de Integridade.



## 3. PARÂMETROS DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

### 3.1 Comprometimento da Alta Administração

O caminho a ser trilhado para a implantação de um Programa de Integridade começa com o comprometimento da alta administração. Para que o Programa seja bem sucedido é crucial que o apoio seja visível e evidenciado, de forma a permear toda a Entidade e estimular a consolidação de uma cultura ética e de integridade e respeito às leis.

O combate efetivo às práticas de corrupção, fraudes e desvios de conduta depende, principalmente, da atuação da alta administração, considerando que o primeiro exemplo de conduta ética vem daqueles que tomam as decisões estratégicas. O comprometimento dos órgãos de governança passará aos colaboradores a segurança quanto aos valores da Entidade. A conduta dos gestores também tem um papel relevante.

A menos que sejam confrontadas de maneira explícita pelos superiores hierárquicos, as condutas ilícitas podem se tornar habituais e se incorporar à cultura da Entidade. Por esse motivo, a conexão das atividades operacionais com as diretrizes estratégicas deve ocorrer em paralelo à disseminação das práticas de integridade.

O engajamento de todos, independente da posição que ocupam, deve ser estimulado continuamente.

É recomendável, por exemplo, a definição de uma pauta permanente que inclua o tema nos discursos internos, com a participação de todos os gestores, de modo que as regras de integridade sejam observadas em suas orientações e metas. Além disso, as políticas e valores da Entidade devem ser declarados publicamente de forma ostensiva.



A omissão e tolerância às condutas contrárias às regras, princípios e valores declarados pela Entidade comprometem a efetividade do Programa. Assim, é importante que fique evidente que não há dirigente, conselheiro, colaborador, fornecedor ou prestador de serviço que esteja acima das regras da Entidade e da abrangência do Programa de Integridade.

### **3.2 Instância Responsável pelo Programa de Integridade**

O Programa de Integridade não pode ser estruturado sem o emprego de recursos financeiros, materiais e humanos com a finalidade específica de seu desenvolvimento, aplicação e monitoramento.

Deve ser definida pela alta administração, uma instância interna responsável, garantindo a essa unidade recursos e autonomia hierárquica para efetuar a verificação da implantação das ações estabelecidas e, consequentemente, do cumprimento das diretrizes e procedimentos concebidos para a adoção efetiva do Programa de Integridade.

Essa unidade deve ter acesso irrestrito às informações e independência suficiente para questionar indícios de irregularidades que coloquem em risco a integridade da Entidade, tais como suspeitas de aportes em ativos superavaliados ou celebração de contratos para mascarar subornos, ainda que envolvam membros da alta administração.

Convém ressaltar que as atividades dessa instância não se sobrepõem às exercidas pela auditoria interna, sendo funções complementares.

O profissional de *compliance* deve ser apoiado pela alta administração e deve ter autoridade para apontar mudanças necessárias que representem alterações em rotinas e implantação de controles capazes de mitigar riscos relevantes, mesmo quando avaliadas como desnecessárias, burocráticas ou dispendiosas por outros gestores. Comumente, o profissional de *compliance* encontra barreiras sob os argumentos de que “sempre foi assim”, “todo mundo faz”, “isso é custo e excesso de burocracia” etc.

É vital que a unidade tenha a prerrogativa, caso necessário, de reportar-se diretamente à alta administração e que sejam previstos mecanismos de proteção contra punições arbitrárias decorrentes do exercício regular de suas atribuições.

Se nenhuma instância atua como responsável pelo Programa de Integridade, dificilmente ele será efetivo. E, se essa instância não atuar ou não tiver condições de exercer com imparcialidade e independência as suas competências, o Programa jamais alcançará sua finalidade.

Entretanto, as etapas do Programa não são realizadas exclusivamente pelo profissional de *compliance*. É um trabalho de interação com as demais unidades organizacionais como Jurídico, Gestão de Pessoas, Auditoria Interna, Tecnologia da Informação, entre outras.

O estabelecimento de uma grade de treinamento voltado para a gestão da ética e integridade pode ser realizado, por exemplo, pela unidade de Gestão de Pessoas. O responsável pode contar também com os colaboradores de outras unidades, que podem ser os multiplicadores, para ampliar a divulgação e abrangência do Programa de Integridade, bem como auxiliar no seu monitoramento.

Outro aspecto relevante é a descrição formal das competências da unidade responsável pelo Programa de Integridade, bem como os processos para a tomada de decisão.

### **3.3 Perfil da Entidade e Análise de Riscos**

A avaliação do perfil da Entidade e a análise de risco são atividades relevantes para a elaboração de um Programa de Integridade efetivo e equilibrado.

Na construção do Programa devem ser consideradas as características da Entidade tais como: estrutura organizacional, processos decisório e de contratação de prestadores de serviço e fornecedores, nível de interação com agentes públicos, perfil de patrocinadores, cultura organizacional, entre outras.

Outrossim, devem ser mapeadas as situações ou fatores que possam facilitar, camuflar ou contribuir para a prática de atos lesivos contra a Entidade e/ou contra a administração pública. Após a identificação dos riscos, deve ser analisado o nível de exposição a esses, levando em consideração a probabilidade de ocorrência e o impacto desses atos lesivos no patrimônio dos planos administrados e na imagem da Entidade. Com base na relevância dos riscos devem ser estabelecidos mecanismos de controle para prevenir, detectar e remediar a ocorrência de atos indesejados.

A construção de um Programa de Integridade improvisado pode levar ao comprometimento da transparência e credibilidade do Programa, pois as vulnerabilidades não serão conhecidas e tampouco mitigadas.

Isto demanda que o responsável pelo Programa de Integridade atue em conjunto com os gestores das diversas unidades organizacionais para ajudá-los na identificação de riscos que não são tão óbvios ou riscos de descumprimento das normas e diretrizes da Entidade.



Importante considerar que a etapa de análise de riscos não pode ser realizada apenas na implantação do Programa, mas sim periodicamente. Mudanças no cenário de risco podem trazer a necessidade de adaptações ou alterações nas políticas, normas e controles estabelecidos pela Entidade e, conseqüentemente no Programa de Integridade.

Além da referência aos procedimentos estabelecidos no Guia de Boas Práticas Anticorrupção para EFPC sob a ótica da Lei nº 12.846/13, a seguir, como exemplo, descreve-se a metodologia de avaliação de riscos apresentada no “Guia de Avaliação de Risco de Corrupção da ONU”. Vale ressaltar que a metodologia pode ser utilizada para risco de fraude.

## **1. Estabelecer o processo**

- É preciso entender qual o cenário da empresa, seus possíveis problemas em relação à corrupção e quais objetivos são esperados com a avaliação de risco.
- Planejamento das várias ações para identificar a real exposição ao risco, definindo os responsáveis, os recursos necessários, como os dados serão coletados e, principalmente, qual o nível de tolerância ao risco.

## **2. Identificar os riscos**

- Coleta dos dados por meio de documentos, entrevistas, workshops, consultas etc. Deve-se considerar que há processos, países e setores específicos que aumentam a exposição ao risco de corrupção.
- Diferenciação dos riscos entre as razões pelas quais a corrupção ocorre, suas formas de ocorrência e o meio em que ela é propagada. Tudo deve ser documentado.

## **3. Classificar o risco inerente**

- É o momento de avaliar os riscos identificados sem levar em conta ainda os controles existentes.
- A classificação é feita pela combinação entre a probabilidade de ocorrência e o potencial de impacto de cada risco, levando em conta o nível de tolerância e quem são as pessoas envolvidas.

## **4. Identificar e classificar os controles de mitigação**

- Avaliação da estrutura interna e o mapeamento de todas as iniciativas, processos, atividades e controles assumidos pela empresa para reduzir a exposição aos riscos inerentes detectados.
- Os controles podem ser gerais ou específicos, preventivos (que visam conscientizar) ou detectivos (identificam desvios).

## **5. Calcular o risco residual**

- Levantamento dos riscos remanescentes após a aplicação dos mecanismos de controle — um cálculo que pode ser qualitativo ou quantitativo. Ao ser classificado em alto, médio ou baixo, é um forte indicativo para a administração de onde pode estar a maior exposição ao risco de corrupção.

## **6. Desenvolver o plano de ação**

- A etapa final é dedicada a atuar nos riscos residuais que se encontram fora do nível de tolerância da empresa. Essa resposta deve ser pragmática e seletiva, podendo ir além do aprimoramento de controles internos.
- Engajamento das áreas responsáveis que farão o plano de ação. Cabe ao *compliance* monitorá-lo para reportá-lo aos órgãos de controle.

### **3.4 Código de Ética e de Conduta e Diretrizes de Integridade**

O estabelecimento de diretrizes e regras claras que forneçam a orientação necessária para mitigação dos riscos identificados é um dos elementos fundamentais para assegurar a eficácia de um Programa de Integridade.

Cada Entidade deve possuir regras formalizadas capazes de assegurar que a condução dos negócios seja realizada em conformidade com os objetivos traçados pela alta administração, bem como para guiar as atividades e auxiliar os colaboradores quando estes se encontrarem em alguma situação de conflito ou em dúvida quanto alguma atitude.



Para que os normativos internos sejam respeitados, é essencial que sejam aplicados a todos os colaboradores da Entidade, independente do cargo, função, senioridade ou relacionamentos pessoais, bem como a todos que atuem em nome dela.

Após a formalização das diretrizes e regras, devem ser implantados mecanismos de controles. As normas internas norteiam o comportamento dos colaboradores enquanto os controles internos têm por objetivo assegurar que as práticas estão em conformidade com as normas internas e legislação.

O responsável pelo Programa de Integridade deve assegurar que políticas, normas, procedimentos e os mecanismos de controles internos sejam constantemente revisados, de modo a mitigar eventuais novos riscos em decorrência de alterações da legislação aplicável e de mudanças no ambiente interno e de negócios.

### **3.4.1 Código de Ética e de Conduta**

É recomendável que padrões de ética e conduta definidos pela EFPC sejam reunidos em documento único, geralmente denominado Código de Ética e de Conduta, devendo ser o instrumento balizador para as demais diretrizes de integridade da Entidade.

Na medida em que expressa os valores e princípios que refletem o padrão de conduta da Entidade, representa importante ferramenta de apoio às decisões e orientação de comportamento. Para tanto, é primordial que as referências de conduta estejam claras e bem definidas, não deixando dúvidas quanto ao comportamento esperado.

Na linha das políticas e normas internas, também, o Código de Ética e de Conduta deve ser aprovado pelo Conselho Deliberativo, prevendo-se a possibilidade de aplicação de medidas disciplinares em caso de descumprimento das normas éticas e de integridade. Deve-se zelar pela ampla divulgação e disponibilidade do documento, sendo considerada boa prática, sua leitura e coleta de concordância expressa de todos os colaboradores, periodicamente, assim como a inclusão de cláusula na minuta padrão de contratos firmados com fornecedores e prestadores de serviço acerca da ciência do seu conteúdo e da observância das diretrizes ali estabelecidas.

O Código de Ética e de Conduta deve:

- Explicitar os princípios e os valores da Entidade relacionados a questões de ética e integridade;
- Mencionar os normativos da Entidade destinados à prevenção de fraudes e atos ilícitos, inclusive os que regulam o relacionamento da Entidade com o setor público e privado;

- Estabelecer vedações expressas:
  - ▶ aos atos de prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público ou privado, nacional ou estrangeiro, ou a pessoa a ele relacionada;
  - ▶ à prática de fraudes em contratos;
  - ▶ ao embaraço à ação de autoridades fiscalizatórias.
- Citar a existência e a utilização de canais de denúncias e de orientações sobre questões de integridade;
- Estabelecer a proibição de retaliação a denunciante e os mecanismos de proteção;
- Conter previsão de medidas disciplinares para casos de transgressões às normas e às políticas da Entidade.

### **3.4.2 Normas Disciplinares**

O principal objetivo do estabelecimento de regras para apuração de irregularidades, avaliação de conduta e aplicação de sanções disciplinares é assegurar a interrupção, correção e prevenção de práticas contrárias às leis, ao código de ética, às normas de conduta e em desconformidade com o Programa de Integridade.

A norma deve definir as medidas disciplinares e as situações em que são aplicáveis, os procedimentos a serem adotados, a área ou instância responsável pela apuração dos fatos e das responsabilidades, bem como a possibilidade de afastamento preventivo dos envolvidos durante a apuração da irregularidade ou denúncia.

Além disso, as sanções aplicadas devem ser proporcionais ao tipo de irregularidade e ao nível de responsabilidade dos envolvidos.

Adicionalmente, é fundamental que a Entidade assegure que nenhum dirigente, conselheiro ou colaborador deixará de sofrer sanções em decorrência de função ou cargo exercido, condição essencial para credibilidade do Programa e comprometimento de todos.

### **3.4.3 Diretrizes de Integridade**

A seguir são apresentados alguns exemplos de temas de normativos que devem estabelecer regras associadas aos conceitos anticorrupção, conflito de interesses, entre outros. Contudo, cada Entidade deve levar em consideração o seu perfil e a relevância dos riscos ao formalizar e implantar esses normativos.

#### ***Anticorrupção***

Deve abordar os principais aspectos da Lei nº 12.846/2013<sup>1</sup>; definir o que é corrupção (corrupção pública e privada) e quem são os funcionários públicos; estabelecer regras para a contratação de consultores, ex-funcionários públicos, intermediários, agentes e despachantes e definir procedimentos de due.

#### ***Conflito de Interesses***

Deve esclarecer os conflitos que podem ser potenciais ou reais; proibir o uso da função ou cargo para benefício próprio ou de terceiro; responsabilizar o colaborador pelo reporte tempestivo; definir o processo de reporte da Entidade; estabelecer o que deve ser reportado e o que deve ser aprovado; especificar os tipos de potenciais conflitos de interesses do colaborador e/ou sua família e proibir relacionamentos em caso de superioridade hierárquica ou em funções complementares de aprovação do processo.

#### ***Canal de Denúncias e Investigações Internas***

Deve estabelecer mecanismo seguro e confiável para os colaboradores auxiliarem na identificação e solução de problemas e para que se sintam respaldados e estimulados a utilizar o canal; estabelecer mecanismos para garantir a autonomia, a confidencialidade e o sigilo; identificar os canais disponíveis; definir o

---

<sup>1</sup> Guia Anticorrupção para as EFPC – 1ª e 2ª edições – Comissão Técnica Regional Leste de Governança.

tipo de demanda atendida; proibir o uso do canal de denúncias para calúnias e difamações; determinar o dever de sempre investigar as denúncias; assegurar a independência e a imparcialidade da investigação, a proteção contra retaliação e a possibilidade de acolhimento de denúncias anônimas, se for o caso, e definir os procedimentos adotados na investigação, tais como, responsáveis por apuração das denúncias, meios de contato com o denunciante, medidas a serem adotadas, entre outros.

### ***Uso de Informação Privilegiada***

Deve conter regras específicas para um determinado grupo de colaboradores que possuam conhecimento de informações estratégicas, tais como, equipe de investimentos e membros de órgãos estatutários. Requer declaração de compromisso do profissional quanto à proteção e uso indevido de informação estratégica a que teve acesso em razão do cargo ou função, incluindo responsabilização.

### ***Segurança da Informação***

Deve definir regras voltadas para assegurar a disponibilidade, confidencialidade e integridade dos dados, bem como estabelecer responsabilidades e sanções por eventuais descumprimentos as normas internas e externas aplicáveis.

Também deve atribuir responsabilidades, direitos, deveres e expectativas de acessos aos sistemas informatizados da Entidade, prevendo expressamente a existência do controle da infraestrutura tecnológica, além de incluir Termo de Uso, documento que deve ser assinado pelo colaborador para convalidar a sua ciência acerca das regras.

### ***Discriminação e Assédio***

Deve proibir práticas de discriminação e assédio dentro da Entidade; estabelecer sanções e assegurar a proteção contra retaliação em função do reporte.

### ***Brindes, Presentes, Viagens, Hospitalidade e Refeições***

O relacionamento com prestadores de serviço, fornecedores e terceiros envolvem, em alguns casos, questões relacionadas a brindes, presentes, viagens, hospitalidades e refeições que devem ser observados, pois demandam

a adoção de regras e parâmetros específicos por parte da Entidade. As práticas que fazem parte do relacionamento comercial são legítimas, mas dependendo das circunstâncias em que ocorram, podem ser utilizadas para ocultar o pagamento de vantagens visando influenciar no resultado do processo de contratação.

Deve estabelecer regras e parâmetros para aceitação de brindes, presentes, viagens e hospitalidades (ainda que sejam para seminários, congressos, reuniões ou treinamentos, principalmente no exterior). Deve definir a vedação de oferta ou aceite de refeições quando envolver pessoa diretamente relacionada com decisão ou contrato pendente. Deve, ainda, estabelecer claramente o que é aceitável e o que é vedado; definir a instância e o processo de aprovação para dúvidas e exceções e, determinar a manutenção de registros de análise de aceitação.



### ***Relacionamento com o Setor Público***

Deve estabelecer regras sobre como os seus representantes e colaboradores devem agir em contato com agentes públicos, sobretudo envolvendo processos de pagamentos de tributos, obtenção de licenças, autorizações e permissões, bem como, em situações de fiscalização e regulação, entre outros; impor a vedação de realização de reunião de um único colaborador da Entidade com agentes públicos; determinar que os processos que envolvam atividades de alto risco passem pela aprovação da instância responsável pelo Programa de Integridade; definir regras envolvendo contratação de profissional que ocupa ou tenha ocupado cargo ou função pública.

Vale ressaltar que não é recomendável permitir que Pessoas Politicamente Expostas sejam contratadas sem que cuidados adicionais que enfatizem o caráter técnico da escolha sejam adotados.

### **3.5 Comunicação e Treinamento**

A comunicação e o treinamento são importantes ferramentas para reforçar a cultura ética e de *compliance* na Entidade e seus custos relacionados devem ser previstos no orçamento anual e entendidos como uma rubrica permanente de investimento.

#### **3.5.1 Comunicação**

A comunicação como um dos pilares de um Programa de Integridade deve ser simples, objetiva, permanente, de fácil acesso e funcionar como um instrumento facilitador do comprometimento dos colaboradores com a ética. A comunicação necessita ser trabalhada frequentemente de forma a despertar a atenção do público alvo e, o conteúdo das informações e orientações precisam ser compreensíveis, claros e precisos.

A comunicação é um instrumento valioso que requer habilidades e competências para o seu desenvolvimento, todavia, isto não significa a necessidade de um fluxo complexo e dispendioso. Como canais podem ser utilizados intranet, e-mail, site, painéis, quadro de aviso etc. e como estratégias econômicas, alteração de cores em cartazes, mudanças nos layouts e local das informações, seja no site ou no quadro de avisos e quis - medidas podem ser úteis para captar o interesse e reforçar o entendimento do conteúdo.

#### **3.5.2 Treinamento**

Os colaboradores devem estar familiarizados com as regras constantes dos documentos para pleno cumprimento do Programa de Integridade.

É recomendável que seja estabelecida uma carga mínima de conhecimento a ser inserida na rotina dos colaboradores. Os treinamentos devem ser contínuos, com avaliações periódicas de conhecimento.

Deve ser utilizada linguagem direta, concisa e interativa, com apresentação de casos práticos e exercícios de reflexão, de modo que sejam evidenciadas situações reais, permitindo a visualização dos riscos nas atividades. Além disso, a comunicação deve ser adaptada às diferentes linguagens considerando os diversos públicos.

A Entidade deve ter um plano de treinamento cujo objetivo principal seja nivelar a consciência sobre o Programa de Integridade, minimizar riscos da não compreensão dos valores, normas e regras vigentes, e dar voz às pessoas para que tirem suas dúvidas. Ressalte-se que as regras somente serão eficazes se os colaboradores souberem como aplicá-las e onde encontrá-las.

É recomendável ainda, que sejam mantidos registros dos treinamentos realizados, das pessoas que foram treinadas e em que temas, pois isso poderá ser necessário para a Entidade comprovar seus esforços de implantação do Programa de Integridade.

### **3.6 Canais de Comunicação**

Os canais de comunicação são peças chave para auxiliar na prevenção e detecção de condutas impróprias. Deve receber manifestações sobre eventuais situações de conflito de interesses, irregularidades, impropriedades contábeis, questões de auditoria e relacionadas aos controles internos, normas, políticas, ética e direitos humanos.

É importante que seja estabelecido um canal para esclarecimentos de dúvidas e orientações relativas às diretrizes do Código de Ética e de Conduta, podendo ser o mesmo que acolhe denúncias.

A Entidade deve estimular a denúncia de possíveis desvios de conduta e qualquer tipo de desconformidade com as regras e critérios de integridade, bem como estabelecer se permitirá ou não o contato anônimo. Contudo, caso seja obrigatória a identificação ou caso o denunciante decida se identificar, o sigilo e a confidencialidade devem ser garantidos durante todo o processo. Além disso, o canal deve ser independente, acessível e ter o conceito da não retaliação ao denunciante.



É recomendável que sejam implantados meios para que o denunciante acompanhe o andamento da denúncia, pois a transparência no processo confere maior credibilidade aos procedimentos.

O canal pode ser interno ou gerenciado por um terceiro contratado. O investigador interno deve ser discreto, imparcial, íntegro e isento para apurar fatos.

A Entidade deve verificar se o canal de comunicação será exclusivo para manifestação dos colaboradores ou aberto para terceiros, como fornecedores e prestadores de serviço. Caso seja para uso exclusivo dos colaboradores, é recomendável que haja outra forma de comunicação com os clientes e fornecedores, como uma Ouvidoria.

Devem ainda, ser implantados mecanismos que assegurem a averiguação de denúncias relacionadas ao responsável pelo canal de comunicação.

A Entidade deve refletir quanto a forma de divulgação dos eventos acolhidos pelos canais de comunicação, como por exemplo, a quantidade de denúncias recebidas e as consequências para os desvios de conduta comprovados. Contudo, é altamente recomendável que as informações da investigação sejam tratadas sob absoluto sigilo e o mínimo de dados sejam passados adiante.

Existem diversas formas de contato que podem ser implantadas no canal de comunicação da Entidade, tais como, telefone, email, portal na intranet, internet, bem como, caixa física de sugestões, dúvidas e denúncias.

A seguir estão listados alguns eventos que podem ser identificados por meio de um canal de denúncias:

- **Governança:** furto, desvio de bens e materiais de consumo, corrupção, suborno, conflito de interesses, vazamento de informações, descumprimento dos padrões de conduta ética e desrespeito à legislação.

- **Recursos Humanos:** coação moral, assédio sexual, discriminação, perseguição, abuso de poder e uso de drogas.
- **Financeiro:** fraudes contábeis, desvios financeiros, sobrepreços de reembolsos e utilização inapropriada de recursos fornecidos pela Entidade.

### 3.7 Investigações Internas

O objetivo principal de uma investigação é averiguar uma situação reportada, ainda que este reporte seja sobre uma suspeita de desvio de conduta ou potencial infração das normas internas ou legislação. Contudo, há outros objetivos, dentre eles: identificar deficiências de controles, recuperar ativos, obter informações que podem ser utilizadas em processos judiciais de responsabilização da Entidade e membros de órgãos estatutários, identificar os responsáveis por condutas indevidas, demonstrar a efetividade do canal de comunicação, bem como auxiliar no monitoramento, na remediação e prevenção de condutas impróprias.

Deve ser envolvido o menor número de pessoas possíveis, bem como alertar aos envolvidos da sensibilidade das informações. Uma investigação mal conduzida pode gerar impactos negativos e desastrosos para a Entidade. Igualmente, não investigar pode trazer consequências gravíssimas.

A Entidade deve analisar os seguintes fatores ao iniciar uma investigação: as informações existentes; a credibilidade e a natureza das alegações; a legislação aplicável e a definição do escopo. Adicionalmente, deve ser definido um Plano de Ação contendo, minimamente, as pessoas envolvidas - denunciante, denunciado(s), testemunha(s); os documentos a serem analisados - contratos, folhas de ponto, e-mails, relatórios técnicos; as perguntas da entrevista com cada uma das pessoas envolvidas e questões a serem discutidas com outras unidades da Entidade, tais como Jurídico e Gestão de Pessoas.

A preservação e coleta de dados são essenciais para o sucesso de uma investigação. E é altamente recomendável que a entrevista seja conduzida por no mínimo

dois profissionais, possibilitando que um guie a entrevista enquanto o outro faça os registros necessários e seja, também, uma testemunha, caso haja divergência entre entrevistador e entrevistado.

A entrevista deve ser conduzida de forma a não coagir ou constranger o entrevistado e deve ser informado ao entrevistado que a conversa é confidencial e que a Entidade possui política de não retaliação.

Quando a investigação tiver mais de um envolvido é recomendável, se possível, a execução de entrevistas simultâneas com mais de uma equipe executando as entrevistas em locais diferentes para dificultar que envolvidos alinhem as respostas.

Após a apuração dos fatos, a conduta ilícita deve ser cessada e a situação remediada.



As punições previstas devem ser proporcionais ao tipo de violação e ao nível de responsabilidade dos envolvidos. Deve existir também possibilidade de adoção de medidas cautelares, como o afastamento preventivo de dirigentes e colaboradores que possam atrapalhar ou influenciar o adequado transcurso da apuração da denúncia.

Nenhum dirigente ou colaborador deve deixar de sofrer sanções disciplinares por sua posição na Entidade. Isso é essencial para manter a credibilidade do Programa de Integridade e o comprometimento de todos os colaboradores.

O reporte para as autoridades faz parte da investigação. A conduta dos indivíduos traz consequências para as Entidades e dependendo do ato ilícito, deve ser verificado se existe a obrigatoriedade de reporte para as autoridades. É importante que a Entidade esteja preparada para responder as perguntas das autoridades quando do reporte.

### 3.8 Due Diligence

O processo de *due diligence* abrange a adoção de um conjunto de ações com a finalidade de conhecer e avaliar riscos de integridade envolvendo as relações de negócio da Entidade. Representa importante ferramenta para apoiar decisões de estabelecimento ou continuidade de negócios, bem como para monitorar potenciais riscos de fraude e corrupção identificados no processo avaliativo. É altamente recomendada nos processos em que foram identificados riscos de integridade durante a etapa de avaliação de riscos, bem como nos casos em que prestadores de serviços representem a Entidade perante órgãos públicos.

A *due diligence* pode ser utilizada como um mecanismo de monitoramento do fornecedor ou prestador de serviço, por isso deve ser realizada periodicamente, e não apenas previamente à contratação. A Entidade, a partir da avaliação dos riscos de integridade identificados e consequentes impactos, precisa determinar o grau de profundidade das medidas de *due diligence* que deverá ser implantado para os respectivos processos mapeados.

Na avaliação de parceiros comerciais ou de negócios (fornecedor, locatário, gestor de fundo, agente custodiante etc), podem ser adotadas as seguintes medidas:

- Verificação de informações públicas ou outras informações de antecedentes, como por exemplo, consulta ao Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) e ao Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP), disponíveis no endereço eletrônico [www.portaltransparencia.gov.br](http://www.portaltransparencia.gov.br);
- Identificação da existência de pessoa politicamente exposta;
- Aplicação de questionário de *due diligence* para obtenção de informações relevantes, como por exemplo, perfil da empresa, relacionamento com agentes públicos, existência de normas e políticas de *compliance* e utilização de serviços de terceiros na execução do objeto contratual. Referência de formulário de *due diligence* pode ser encontrada no Guia de Boas Práticas para EFPC sob a Ótica da Legislação Anticorrupção.

A Entidade deve atentar para a existência de sinais de alerta que possam indicar potencial risco de integridade, tais como:

- Histórico de corrupção no país onde está localizada a contraparte ou é realizada a transação (pode ser consultado, por exemplo, o Índice de Percepção de Corrupção, divulgado pela Transparência Internacional);
- Histórico de desvio de conduta ou prática de corrupção;
- Recusa em incluir cláusula contratual relacionadas as medidas anticorrupção;
- Inexistência de código de conduta ou programa de *compliance*;
- Falta de estrutura adequada para a prestação do serviço (física e de pessoas), bem como de experiência;
- Falta de detalhamento do trabalho a ser prestado;
- Recusa de auditoria ou de procedimentos de *due diligence*;
- Proposta de sistema de pagamento incomum, como por exemplo, pagamento a outra pessoa; em dinheiro; ou em conta bancária localizada em país diverso daquele da prestação do serviço ou do seu domicílio comercial;
- Proposição de comissão ou taxas envolvendo valores elevados em desacordo com as práticas usualmente adotadas pelo mercado;
- Demonstrações financeiras e registros contábeis pouco claros ou com informações insuficientes;
- Resistência em documentar corretamente as despesas.

A existência de sinais de alerta requer o aprofundamento dos procedimentos de *due diligence*, bem como reforço das medidas de monitoramento adotadas, de modo a detectar e interromper eventuais irregularidades.

### **3.9 Auditoria e Monitoramento**

É necessário criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente o aperfeiçoamento e atualização do Programa de Integridade.

A auditoria e o monitoramento dão suporte para que sejam verificadas a capacidade e a efetividade dos controles internos e dos procedimentos, bem como identificar possíveis falhas para o aprimoramento.

### 3.9.1 Auditoria

A auditoria do Programa deve ser conduzida por auditores capazes de confrontar a prática com os padrões estabelecidos nas políticas e normas internas. Os desvios de conformidade encontrados devem ser registrados em relatórios formais com as recomendações de melhoria, e reportados à alta administração da Entidade. A condução da auditoria pode ser feita por auditores internos e/ou externos.



Apresentamos, a seguir, dois exemplos de processos que podem ser contemplados no processo de auditoria do Programa de Integridade.

- Parceiros Comerciais: Checar se os parceiros foram contratados após a execução do processo de *due diligence*.
- Conflito de Interesses: Verificar se todos os colaboradores assinaram as declarações de conflito de interesse, conforme normativo interno.

### 3.9.2 Monitoramento

O monitoramento tem por objetivo verificar a efetividade do Programa de Integridade, possibilitar a identificação e a correção de pontos falhos que possam expor a Entidade, bem como proporcionar o tratamento tempestivo aos riscos que a Entidade tenha se tornado exposta, constituindo-se em importante ferramenta para assegurar o aprimoramento contínuo dos procedimentos internos.

A efetividade do Programa de Integridade pode ser observada, por exemplo, por meio de entrevistas com colaboradores, com vistas a medir o grau de conhecimento das diretrizes e normas da Entidade.

No processo de monitoramento deve ser verificada a aplicação dos normativos relacionados às suas principais áreas de risco; se os pontos de melhoria apontados

anteriormente foram considerados e corrigidos; e se foi estabelecido plano de ação para correção das fragilidades encontradas, bem como definido o respectivo responsável pelo acompanhamento. Além disso, deve ser examinado se a instância responsável pelo Programa de Integridade está investida da devida independência e autonomia em relação às áreas monitoradas.

Deve ser elaborado relatório contendo os pontos de melhoria identificados e o plano de ação para correção ou aperfeiçoamento, assim como ocorre com a auditoria, além de relatórios regulares sobre as rotinas de integridade, investigações relacionadas ao Programa e informações obtidas no canal de denúncia, os quais devem ser levados a conhecimento da alta administração.

### **3.10 Registros Contábeis**

Deve ser criada uma estrutura de gestão sobre o processo contábil com efetivos reportes financeiros aos Conselhos Deliberativo e Fiscal, e à Diretoria Executiva. Além disso, a Entidade deve assegurar o suporte necessário às auditorias externa e interna e aos órgãos de fiscalização, por meio da apresentação de informações completas, precisas e tempestivas.



A Entidade deve estabelecer regras visando garantir que os registros contábeis sejam analíticos e com históricos elaborados, de forma a permitir o acompanhamento de todas as receitas e despesas, propiciando a pronta detecção de transações ilícitas. Adicionalmente, deve exigir que as rubricas sejam conciliadas e que os registros contábeis sejam analisados para permitir o monitoramento de situações que envolvam maiores riscos à integridade.

Ademais, qualquer registro deve ser fundamentado em comprovantes válidos, com informações completas, para assegurar a perfeita apresentação contábil

dos atos e fatos administrativos. Toda a documentação comprobatória das contabilizações deve ser arquivada e mantida disponível pelo prazo previsto na legislação.

Ainda, devem ser implantados mecanismos internos de controle que assegurem a tempestividade dos registros, a correta classificação dos eventos ou fatos e a confiabilidade dos relatórios e demonstrações financeiras.



## 4. DEFINIÇÕES

Ao desenhar um Programa de Integridade, a Entidade deve definir o que entende como corrupção e suas várias formas, uma vez que isso fornece a referência para o processo de avaliação de risco.

A Transparência Internacional define CORRUPÇÃO, em termos gerais, como o abuso de poder conferido para benefício particular, ou seja, a promessa, oferecimento, pagamento ou autorização de pagamento ou algo de valor a funcionário público (ou não), direta ou indiretamente com a finalidade de obter ou manter negócios, garantir uma vantagem indevida ou obter favorecimentos.

A corrupção pode apresentar-se de várias formas e algumas das principais estão descritas a seguir:

- **Suborno:** Define-se por oferecer, prometer, dar, aceitar ou solicitar vantagem indevida como forma de induzir uma ação ou omissão, que é ilegal ou antiética. Pode ser financeira ou não e paga diretamente ou através de intermediários. A Entidade deve levar em conta as formas mais prevalentes de suborno na sua avaliação de risco. Breves descrições de alguns desses riscos:
  - ▶ **Propinas:** Subornos realizados para um cliente depois que uma empresa recebeu um contrato. Normalmente ocorrem nos departamentos de compras, contratação ou outros responsáveis por decisões de concessão de contratos. O fornecedor oferece o suborno entregando parte da taxa de contrato de volta para o comprador, diretamente ou através de um intermediário.
  - ▶ **Pagamentos de facilitação:** Pagamentos normalmente pequenos realizados para garantir ou acelerar processo ou ato de rotina ou agilizar a realização de uma atividade administrativa que independe de decisão do agente público e a qual o pagador legalmente tem direito. Os pagamentos são geralmente extorquidos em circunstâncias como obtenção de licenças e autorizações.

- ▶ **Presentes, brindes, viagens e despesas promocionais:** Essas são atividades legítimas, mas pode haver abuso por serem usadas como subterfúgio para o suborno. Deve-se observar que há riscos ligados às tais transações quando ficar entendido que uma vantagem foi oferecida para obter ou reter negócios.
- **Conflito de interesses:** Um conflito de interesses ocorre quando uma pessoa ou entidade com uma obrigação com a empresa tem um interesse, obrigação ou compromisso conflitante. A existência de um conflito de interesses não caracteriza, por si só, corrupção, mas ela pode surgir quando um diretor, empregado ou terceira parte contratada violar sua obrigação com a entidade, agindo em favor de outros interesses.
- **Lavagem de Dinheiro:** Envolve a realização de ações com a finalidade de ocultar ou dissimular a origem de bens, direitos ou valores obtidos por meio de atividades ilícitas, como por exemplo, fraude na compra de imóveis, com pagamento realizado oficialmente por um valor abaixo do valor de mercado e a diferença paga sem registro, seguido da venda pelo valor real do imóvel. Trata-se de procedimento usado para disfarçar a origem de recursos ilegais. Processo onde os lucros gerados a partir de atividades ilegais são “purificados” ou ocultados para que possam aparentar ter origem lícita.
- **Porta giratória:** Corrupção ligada ao movimento de funcionários de alto nível de cargos do setor público para cargos do setor privado e vice-versa. As principais preocupações são relativas à forma como a prática de uma empresa pode comprometer a imparcialidade e integridade do cargo público. Para empresas, pode haver riscos ao discutir ou prometer emprego futuro para funcionários públicos ou usar antigos funcionários públicos como membros de conselho, funcionários e consultores.
- **Patronagem:** Favoritismo em que a pessoa é selecionada, independentemente de suas qualificações, mérito ou direito, a um emprego ou benefício, devido a afiliações ou conexões.
- **Agenciamento de informação ilegal:** Agenciamento de informações corporativas confidenciais obtidas através de métodos ilegais.
- **Uso de informações privilegiadas:** Transação de títulos feita quando a pessoa por trás da negociação tem conhecimento de informações substanciais

não públicas e está, então, violando sua obrigação de manter confidencialidade de tal conhecimento.

- **Evasão fiscal:** Não pagamento de imposto para o governo de uma jurisdição onde o referido imposto é devido por pessoa, empresa ou fundo fiduciário que deve ser contribuinte naquela jurisdição. Abrange práticas que visam reduzir ou suprimir o pagamento de impostos, tais como: falsificar ou adulterar nota fiscal ou qualquer outro documento referente a transação tributável, e omitir ou inserir informações imprecisas em documento ou livro fiscal.
- **Extorsão:** Ato de obrigar alguém a tomar um determinado comportamento, por meio de ameaça ou violência, com a intenção de obter vantagem, recompensa ou lucro.
- **Fraude:** É o ato de lesar alguma pessoa ou organização em busca de benefício próprio. Podemos dizer que se trata de um desvio de conduta no intuito de causar prejuízo ao próximo para obter vantagem ou pelo desejo de prejudicar alguém.



## 5. PRINCIPAIS BARREIRAS À GESTÃO DA INTEGRIDADE

O resultado da 14ª Pesquisa Global de Fraude realizada pela EY (2016), concluiu que:

*"Apesar do aumento da atividade reguladora, os conselhos de administração poderiam fazer muito mais para proteger a si próprios e às suas empresas. Várias empresas não implementaram programas anticorrupção que diminuam proativamente seu risco de corrupção".*

Estudo realizado pelo Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade (2009), coordenado pelo Instituto Ethos e em parceria com a Controladoria Geral da União, identificou três barreiras que podem interferir na implementação de uma estrutura de gerenciamento da integridade, quais sejam:

### **1) Crença na inexistência de problemas significativos de integridade na empresa**

No entanto, apenas através de um sistema de detecção apropriado é que se pode ter um diagnóstico razoável acerca do ambiente de integridade.

### **2) Percepção de que a implementação do Programa poderá gerar falta de confiança na empresa**

O objetivo é justamente o contrário. A implementação de um conjunto de medidas de prevenção contribui para evitar a ocorrência de práticas que violem leis, princípios, valores e regras, e que possam expor a empresa a situações de riscos relacionadas à integridade.



### **3) Pressuposto de que o Programa possa ser entendido pelos colaboradores como uma falta de confiança**

Pode-se dizer que o gerenciamento da integridade está pautado em regras e valores. A regra ressalta o controle externo do comportamento, já os valores enfatizam o controle exercido pela própria pessoa. O desenvolvimento de um ambiente que incentive a compreensão e estimule o comprometimento com práticas fundamentadas em valores e decisões éticas, aliado ao estabelecimento de controles voltados para a identificação e tratamento de potenciais violações de integridade, comunicam a importância e o compromisso assumido em relação ao tema, aumentando, conseqüentemente, a confiança nas práticas adotadas no âmbito do Programa.

## 6. CONCLUSÕES

As considerações lançadas neste Guia destinam-se a estimular, no âmbito das EFPC, a reflexão sobre o melhor modelo de Programa de Integridade que pode ser efetivo em sua estrutura e em conformidade com os riscos a que está exposta. A adoção de um programa efetivo que busque mitigar o risco de comprometimento da ética e da integridade, assegurará a materialização do cumprimento do dever fiduciário, evidenciando como a transparência, a ética e a integridade reforçam a confiança entre as EFPC e seus participantes, assistidos e patrocinadores/instituidores.

Esta iniciativa, em paralelo com o fortalecimento das estruturas e mecanismos de governança já devidamente instaladas nas EFPC, bem como a adoção dos princípios e procedimentos estabelecidos no Código de Governança de Investimentos para as EFPC, configurarão a linha de defesa do ato regular de gestão, alinhando-o aos interesses dos planos de benefícios e da própria EFPC.



## 7. BIBLIOGRAFIA

ABRAPP 2010 - Comissão Técnica Nacional de Governança – **Manual de Controles Internos**

ABRAPP 2014 - **Guia de Boas Práticas Anticorrupção para EFPC sob a ótica da Lei nº 12.846/13** - Comissão Técnica Regional Leste de Governança

Pacto Global da ONU - **Guia de Avaliação de Risco de Corrupção**, disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0BzeogYNFvEqyZkZJTXNpVXNscWc/view>

Grupo Temático Anticorrupção, **Caderno do Pacto**, volume 2, Dezembro 2015, disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0BzeogYNFvEqyYnlxcnhYcll3WWs/view>

EY, **14º Pesquisa Global sobre Fraude**, 2016, disponível em: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssetsPI/fraud\\_survey/\\$FILE/PB\\_Fraud\\_Survey\\_PT.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssetsPI/fraud_survey/$FILE/PB_Fraud_Survey_PT.pdf)

**Princípios Básicos nas Relações com Terceiros: Checkup de reputação/responsabilidade quando utilizando terceiros em todo o mundo**, disponível em: [http://www.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/complimentary/ThirdPartyEssentials-Doyle\\_PORTUGUESE.pdf](http://www.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/complimentary/ThirdPartyEssentials-Doyle_PORTUGUESE.pdf)

**Lista Geral de Red Flags de Corrupção de Terceiros**, Matteson Ellis, disponível em: <http://fcpamericas.com/portuguese/lista-geral-de-red-flags-de-corrupcao-de-terceiros/>

**Guia Programas de Compliance - Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial**, CADE, Janeiro 2016, disponível em: [http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf/view](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf/view)

**Programa de Integridade - Diretrizes para Empresas Privadas**, Controladoria Geral da União, disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>

**A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção**, disponível em: [http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manualrespsocialempresas\\_baixa.pdf](http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manualrespsocialempresas_baixa.pdf)

<http://www.usi.edu/internalaudit/what-is-fraud/>

**Lei nº 12.846**, de 1º de agosto de 2013

**Decreto 8.420/2015**

## 8. COMISSÃO TÉCNICA NACIONAL DE GOVERNANÇA

### Diretor

Carlos Henrique Flory | SP-PREVCOM

### Coordenadora

Adriana de Carvalho Vieira | OABPREV-SP

### Membros

Adilson Nascimento Ferreira | ECONOMUS

Adriana Barreto Rodrigues | ELETROS

Antonio Carlos Bastos d'Almeida | FORLUZ

Antonio Semeraro Rito Cardoso | FIPECQ

Carlos Alexandre Pereira Dias | PRECE

Cicera Simoneide Figueiredo Carvalho | METRUS

Flávio Marcílio Magalhães | TELOS

Herbert de Souza Andrade | FUNDAÇÃO ITAÚSA

Karina Damião Hirano | SP-PREVCOM

Luiza Miyoko Noda | FUNDAÇÃO COPEL

Marcelo Coelho de Souza | PREVI

Mary Stela Kloster | FIBRA

Max Mauran Pantoja da Costa | FUNCEF

Miriam Pacheco Garrido Leite | ICATUFMP

Nilton Akira Yamamoto | FUNCESP

Semíramis Rezende e Silva Magalhães César | REGIUS

Telma Regina Nogueira Able | PETROS



## 9. COMISSÃO TÉCNICA REGIONAL SUDESTE DE GOVERNANÇA

### Coordenadora

Adriana Barreto Rodrigues | ELETROS

### Membros

Antonio Ricardo Alves do Nascimento | PETROS

Carlos Alexandre Pereira Dias | PRECE

Clarissa de Paula Pontual Braga | INFRAPREV

Deise de Souza | FUNDAÇÃO REFER

Flávio Marcílio Magalhães | TELOS

Ilana Vieira Melgaço | PREVI

Isaac Ferreira da Silva | NUCLEOS

Isabel Cunha Trindade | ICATUFMP

Joana Castro Lima Lopes | BRASILETROS

Luiz Eduardo Guimarães Rodrigues | FUNDAÇÃO ATLÂNTICO

Patricia Nascimento Fontes | SERPROS

Paula Rasma Moreira | BRASLIGHT

Raquel Dias Fernandes Volpi | SERPROS

Ricardo da Silveira Ferreira | SÃO RAFAEL

Rita de Cássia Análio Ribeiro | ELETROS

Sabrina Von Paumgarten Moss | VALIA

Terezinha Maria Marques Ferreira | REAL GRANDEZA





**Abrapp - Associação Brasileira das Entidades  
Fechadas de Previdência Complementar**

Tel.: (11) 3043.8777

Av. das Nações Unidas, 12551 – 20º andar – Brooklin Novo  
04578-903 – São Paulo – SP

 [www.abrapp.org.br](http://www.abrapp.org.br)

 [www.facebook.com/abrapp](https://www.facebook.com/abrapp)

 ABRAPP

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-99388-53-2



9 788599 388532