

Programa de Integridade do Cebraspe

RESOLUÇÃO DA DIREÇÃO-GERAL (RDG) Nº 1/2019

Aprova o Programa de Integridade do Cebraspe.

A DIRETORA-GERAL DO CENTRO BRASILEIRO DE PESQUISA EM AVALIAÇÃO E SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS (CEBRASPE), no uso de suas atribuições, de acordo com o inciso I do artigo 25 do Regimento Interno do Cebraspe,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o **Programa de Integridade do Cebraspe**, de acordo com o documento anexo, que passa a fazer parte desta Resolução.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data da assinatura.

Brasília, 29 de janeiro de 2019.

Adriana Rigon Weska
Diretora-Geral
(Original assinado)

Sumário

1.	Introdução	4
1.1	Os cinco pilares do programa de integridade.....	8
1.2	Benefícios da implantação de um programa de integridade	9
2.	O Programa de Integridade do Cebraspe.....	11
2.1	Comprometimento e apoio da alta direção	11
2.2	Instância responsável pelo Programa de Integridade	13
2.2.1	Análise de perfil e riscos	14
2.2.2	Participação em licitações	15
2.2.3	Celebração de termos aditivos ao Contrato de Gestão.....	15
2.2.4	Contato com agente público ao submeter-se a fiscalização	16
2.2.5	Contratação de agentes públicos	16
2.2.6	Contratação de ex-agentes públicos	17
2.2.7	Oferecimento de hospitalidades, brindes e presentes a agentes públicos.....	17
2.3	Estruturação das regras e instrumentos.....	18
2.3.1	Padrões de ética e de conduta	18
2.3.2	Regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos	19
2.3.3	Comunicação e Treinamento.....	24
2.3.4	Canais de denúncias	26
2.3.5	Medidas disciplinares	27
2.3.6	Ações de remediação.....	29
2.4	Estratégias de monitoramento contínuo.....	30
2.5	Os quatro componentes do Programa de Integridade.....	31
3.	Glossário.....	48

"If you think compliance is expensive, try non compliance".

Paul McNulty, ex-Procurador Geral de Justiça dos EUA.

1. Introdução

A palavra **integridade** tem origem no latim *integritate*, que significa a qualidade de alguém ou algo a ser íntegro, de conduta reta, proba, pessoa de honra, ética, educada, briosas, cuja natureza de ação fornece uma imagem de inocência, pureza ou castidade. Aquele que é íntegro é justo e perfeito, é puro de alma e de espírito. Um ser humano íntegro não se vende por situações momentâneas, infringindo normas e leis, prejudicando alguém por motivo fútil e incoerente. A moral de uma pessoa não tem preço e é indiscutível. Integridade significa:

- fazer o certo por convicção;
- fazer o certo, independentemente da existência de lei, código, norma etc.
- fazer o certo sempre, mesmo que não haja ninguém olhando.

É consenso a admissão da existência de determinados bens da personalidade e sua integridade. Nesse sentido, a integridade moral inclui a vida íntegra, a integridade dos bens sociais e individuais, da honra e da fama, da intimidade pessoal, do nome, da imagem e dos sentimentos.

O termo **compliance** vem do inglês *"to comply"* e significa, essencialmente, agir de acordo com um conjunto de normas ou regras estabelecidas. No ambiente corporativo, trata-se de um exercício para assegurar que uma organização esteja cumprindo as exigências, políticas e condutas estabelecidas para as atividades do segmento em que ela está inserida. O *compliance* permite prevenir, detectar e remediar imediatamente qualquer desvio ou inconformidade.

O *compliance* corporativo é um conjunto de procedimentos e regras implementados nas organizações que visam garantir a conformidade das atividades do negócio com a legislação vigente, com as normas internas e com padrões éticos exigidos pela sociedade e pelo mercado.

A implantação de um programa de *compliance* é uma verdadeira reestruturação cultural na organização, estabelecendo um padrão de conduta ética e moral e de integridade em todos os seus processos e em suas esferas de atuação, por meio de lisura e transparência em todos seus procedimentos.

A Lei nº 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, instituiu no Brasil a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos que sejam cometidos em seu interesse ou benefício, contra a administração pública, nacional ou estrangeira. A partir da aprovação da Lei, as empresas brasileiras passaram a dedicar interesse e atenção sobre o tema do combate à corrupção, sobretudo diante da possibilidade de terem que arcar com sanções severas no âmbito de um processo administrativo de responsabilização.

Para além do seu caráter punitivo, a Lei Anticorrupção atribui especial relevância às medidas anticorrupção adotadas pela empresa, que podem ser consideradas fator atenuante em um eventual processo de responsabilização. O conjunto dessas medidas constitui o chamado Programa de Integridade.

Os programas de integridade, também denominados de sistemas de *compliance*, foram, de fato, definidos no Art. 41 do Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), atualizada pela Medida Provisória nº 703/2015, *in verbis*:

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

Verifica-se, pois, que o programa de integridade tem como foco medidas anticorrupção adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem a prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira previstos na Lei nº 12.846/2013. Dessa forma, as empresas, que já possuem ou não um programa de *compliance*, devem atentar-se para a necessidade de adaptar seus

normativos internos à nova lei brasileira, em especial para refletir a preocupação com a ocorrência de fraudes em licitações e na execução de contratos com o setor público.

Outras iniciativas legislativas, como a Lei nº 13.303/2016 (Estatuto Jurídico das Empresas Estatais), são mais um elemento da importância do *compliance* nas relações governamentais — *compliance* público — e denotam a crescente importância nas relações negociais entre entes da esfera privada. Algumas empresas públicas (p. ex. Petrobrás) exigem demonstração de integridade dos potenciais parceiros comerciais como requisito para a contratação.

O Estado do Rio de Janeiro e o Distrito Federal, ao editarem a Lei Estadual nº 7.753/2017 e a Lei Distrital nº 6.112/2018, respectivamente, estabeleceram que a existência de um programa de integridade efetivo é requisito obrigatório para pessoas jurídicas de direito privado contratarem com a administração pública daqueles entes federativos.

O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

O § 2º do Art. 43 do Decreto nº 8.420/2015 estabelece a efetividade como critério de avaliação dos programas de integridade. Para que um programa de *compliance* seja efetivo, ele deve atender a quatro pressupostos:

- tem de ser orgânico;
- tem de ser reconhecido institucionalmente;
- não pode ser um entrave para o negócio;
- o *compliance* deve ser visto como um processo e valorizado.

No que se refere à **organicidade**, o programa de integridade deve ser incorporado na estrutura da organização, constituindo parte das regras fundamentais da atividade desenvolvida, não se configurando como mera “fachada”.

Com relação ao segundo pilar, o **reconhecimento**, a existência e aplicabilidade do programa deve ser percebida pelos membros da organização e pela sociedade como um

todo. Para tanto, a instituição deve disponibilizar e publicitar as normas vigentes e iniciativas de seu programa, facilitando o acesso ao público externo; enviar cópias das normas aplicáveis a todos os empregados e disponibilizá-las na *intranet*; divulgar periodicamente os efeitos práticos da aplicação do programa para todos os colaboradores a fim de aumentar a percepção de que o programa não é meramente ilustrativo.

O terceiro pressuposto preconiza que o programa de integridade não pode ser um **entrave**, mas sim um instrumento de segurança. Tendo em vista a possibilidade de enquadramento do *compliance* como uma ciência comportamental, a fim de incentivar as pessoas a agirem de acordo com certas diretrizes deve-se levar em conta os resultados das diferentes tomadas de decisão. Se o *compliance* estiver sempre atrelado a entraves negociais, os incentivos dos *players* para agir em conformidade diminuirão. Portanto, este não deve configurar um mecanismo de mera limitação à atuação empresarial, mas sim um instrumento a propiciar segurança às tomadas de decisão.

Por fim (quarto pressuposto), mas não menos importante, a cultura do *compliance* deve ser entendida como um **processo**. Não apenas a cultura dos agentes privados deve ser modificada, mas também das autoridades públicas. A sociedade e, sobretudo, as autoridades públicas precisam valorizar os esforços empreendidos pelo setor privado.

Agir em conformidade com as imposições legais é algo que deve fazer parte da cultura organizacional de toda empresa ou organização. É essencial que as instituições contem com modelos e padrões de conduta e práticas que sejam capazes de preservar a integridade e a ética nos negócios e esse é o caminho trilhado pelo Cebraspe, demonstrando nossa responsabilidade social. Assim, a criação de mecanismos que incentivem, de um lado, a conformidade com a legislação e normativos internos e, de outro, estimulem o comportamento ético, fortalecerá a reputação do Centro, e, por sua vez, a relação de confiança entre a entidade e seus diversos *stakeholders*.

1.1 Os cinco pilares do programa de integridade

Segundo o manual **Programa de Integridade: Diretrizes Para Empresas Privadas**, publicado pela Controladoria-Geral da União (CGU), os cinco pilares de um programa de *compliance* são os seguintes.

1º Comprometimento e apoio da alta direção

O apoio da alta direção da organização é condição necessária para o fomento e a difusão de uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do programa de integridade.

2º Instância responsável pelo programa de integridade

A instância responsável pelo *compliance* deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da organização.

3º Análise de perfil e riscos

A organização deve saber identificar e delimitar sua área de atuação e os principais parceiros de negócio, deve conhecer e documentar os seus processos e identificar seu nível de interação com o setor público e, conseqüentemente, avaliar e tratar os riscos de cometimento dos atos lesivos previstos na Lei nº 12.846/2013.

4º Estruturação das regras e instrumentos

Com base no conhecimento do perfil e dos riscos da organização, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades (por exemplo a política anticorrupção); desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas ou “*red flags*”, canais de denúncia, mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. Para uma ampla e efetiva divulgação do programa de integridade, deve-se também elaborar um plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da organização.

5º Estratégias de monitoramento contínuo

É preciso definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do programa de integridade ao modo de operação da organização e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização. É necessário garantir, também, que o Programa de Integridade seja parte da rotina da organização e que atue de maneira a integrar todas as áreas da estrutura de integridade, as quais, no Cebraspe, incluem a Ouvidoria, o

Escritório de Gestão, a Coordenação de Gestão de Pessoas, a Coordenação Jurídica, a Auditoria Interna, a Controladoria, entre outras.

Figura 1 – Os pilares que norteiam um programa de integridade



O programa de integridade deve ser entendido como uma estrutura orgânica, que somente funcionará caso exista harmonia e conexão entre seus pilares. O monitoramento contínuo, por exemplo, pode indicar a necessidade de criação e revisão de algumas regras e instrumentos; o mesmo ocorre no caso de mudança no cenário de riscos da empresa. O comprometimento da alta administração e a autonomia da instância responsável pelo programa, por outro lado, são fatores determinantes para a implementação das regras e instrumentos estabelecidos, em especial daqueles relacionados à aplicação de penalidades e remediação de irregularidades.

1.2 Benefícios da implantação de um programa de integridade

Um programa de integridade tem muito a contribuir para a gestão dos processos da organização e auxiliar no monitoramento e na sugestão de melhorias internas. Atuar levando em conta as políticas de integridade estabelecidas, sobretudo com o comprometimento da alta gestão e dos funcionários, possibilita a implementação de melhorias constantes nos processos internos. Além disso, o programa de integridade permite otimizar o relacionamento com parceiros, clientes, fornecedores e outros

públicos, reduzindo possíveis riscos e melhorando a velocidade no desenvolvimento de novos produtos e soluções.

Entre os benefícios da implantação de um programa de integridade incluem-se:

- detecção antecipada de eventuais desvios, principalmente os de conduta;
- devida resposta da organização aos dilemas éticos que ela possui;
- fortalecimento da responsabilidade corporativa da organização;
- prevenção contra fraudes;
- correção proativa de não-conformidades;
- garantia de sustentabilidade do negócio;
- aumento de eficiência na gestão e no desempenho;
- ganhos concretos em reputação.

Em eventual processo administrativo de responsabilização, o programa de integridade é um elemento de defesa da instituição. Por isso deve-se documentar todas as ações implementadas a fim de comprovar a sua efetividade. Nesse contexto, duas Portarias editadas pela Controladoria-Geral da União (CGU) são especialmente importantes. A Portaria nº 909, de 7 de abril de 2015, dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. Caso esteja envolvida em investigação sobre ato lesivo à Lei nº 12.846/2013, cabe à empresa apresentar dois documentos fundamentais para avaliação do seu programa: o relatório de perfil e o relatório de conformidade. A Portaria nº 910, de 7 de abril de 2015, define os procedimentos para apuração da responsabilidade administrativa de pessoa jurídica por meio do Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), visando a celebração de acordo de leniência.

Segundo o ministro-chefe da CGU, Valdir Simão, é inegável que as punições e exigências estabelecidas na Lei Anticorrupção trouxeram à tona importantes reflexões sobre o papel das empresas na luta contra a corrupção. “Entretanto, mais do que evitar possíveis penalidades, as empresas devem perceber que investir em integridade é bom para o próprio negócio. Pensar em um ambiente de negócios íntegro possibilita evoluir para um mercado em que características éticas das empresas tornam-se um diferencial no mundo corporativo”. Cada vez mais o mercado tem valorizado empresas comprometidas com a integridade, que passam a ter uma vantagem competitiva diante dos concorrentes e critérios diferenciais na obtenção de investimentos, créditos ou financiamentos.

2. O Programa de Integridade do Cebraspe

2.1 Comprometimento e apoio da alta direção

O comprometimento da alta administração do Cebraspe com o Programa de Integridade e, conseqüentemente, com a integridade nas relações público-privadas é a base para a criação de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros efetivamente prezem por uma conduta ética. Possuiria pouco ou nenhum valor prático um programa que não fosse respaldado pela alta direção.

Os dirigentes do Cebraspe demonstram seu compromisso com o Programa de Integridade incorporando as questões éticas e de conformidade em seus discursos e demonstrando que conhecem os valores éticos pelos quais o Centro se pauta e as políticas que são aplicadas. A efetividade das ações de integridade é verificada nas reuniões setoriais. A destinação de recursos adequados para a implementação do programa de integridade é garantida pela Direção.

Os dirigentes dão exemplo de boa conduta, declarando pública e ostensivamente a importância dos valores e das políticas que compõem o programa, seja por intermédio de manifestações explícitas, internas ou públicas, ou de declarações verbais ou escritas. O compromisso com a ética e a integridade é frequentemente demonstrado ao público interno (empregados, servidores públicos cedidos e terceirizados), por meio de murais, *blogs* internos e eventos de sensibilização. Dessa forma, os colaboradores permanentes têm a percepção da seriedade do programa e da obrigatoriedade de seguirem as regras. O próximo passo será levar esse compromisso aos colaboradores eventuais, fornecedores, clientes e a sociedade em geral.

Além disso, a diretoria colegiada do Cebraspe atua na supervisão e no acompanhamento indireto da aplicação do Programa de Integridade. No caso de falta de efetividade das medidas de integridade ou da ocorrência de irregularidades, a Direção garante os meios necessários para que sejam feitos os aprimoramentos oportunos no programa e adotadas as medidas corretivas cabíveis.

Igualmente, os ocupantes de cargos de coordenador, supervisor e líder de núcleo têm ciência do Programa de Integridade e do comprometimento da alta direção com este, e se empenham em apoiar, eles próprios, a iniciativa. Para tanto, são considerados os valores, regras, políticas e procedimentos de integridade em suas metas e orientações. Os gestores do Cebraspe são enfáticos quanto a não tolerância do cometimento de atos lesivos contra a administração pública e contrários aos princípios do Centro, ainda que isso signifique, em última instância, deixar de fazer negócio. Quando têm-se ciência de possível irregularidade ou ato lesivo, adota-se imediatamente as providências cabíveis, a fim de estancar a não conformidade e punir, proporcionalmente à gravidade, os envolvidos.

Os diretores reúnem-se quinzenalmente com os gestores das áreas de sua diretoria para acompanhar o desenvolvimento das atividades e deliberar sobre as adversidades encontradas. Nesses encontros, busca-se a conexão das atividades operacionais às diretrizes estratégicas, em paralelo com as práticas de integridade, requerendo aos gestores que empreguem e disseminem essas práticas em suas orientações e metas.

Além disso, como pauta permanente da Diretoria-Geral, a cada três meses a Ouvidoria apresenta relatório de suas atividades, incluindo as denúncias recebidas, categorizando-as por tipo, o resultado das investigações realizadas, o motivo de não apuração de alguma denúncia, as áreas supervisionadas pelo *compliance*, o tratamento dos riscos de integridade, os normativos operacionais que necessitaram de criação e ajuste, o resultado dos treinamentos voltados à integridade aplicados aos colaboradores e terceiros, entre outros informes pertinentes. É importante frisar o apoio dos diretores para que tanto eles quanto suas equipes participem da Semana de Ética do Cebraspe e dos treinamentos oferecidos, principalmente dos específicos de sua diretoria.

Importa destacar também que a Diretoria-Geral do Cebraspe instituiu, em 2016, a Comissão Permanente de Sindicância e, em 2017, a Comissão de Ética e Conduta. Ainda em 2017, implementou o Canal de Ética *Online* do Cebraspe, administrado por empresa independente e que facilita a realização de denúncias. Em 2018, a Diretoria-Geral nomeou um ouvidor para o cargo que se encontrava vacante na Ouvidoria, que sempre existiu na estrutura organizacional do Cebraspe. Por fim, o Regimento Interno da

Comissão de Ética e Conduta foi todo revisto, e foi aprovado e publicitado internamente o Manual da Comissão Permanente de Sindicância e a Resolução que dispõe sobre as sanções a serem aplicadas à força de trabalho do Cebraspe. Não há conselheiro, diretor, gestor, colaborador, fornecedor ou prestador de serviço acima das regras do Cebraspe e da abrangência do Programa de Integridade e suas políticas.

2.2 Instância responsável pelo Programa de Integridade

No Cebraspe, a instância responsável por desenvolver, aplicar e monitorar o Programa de Integridade é a Ouvidoria, responsável pela função de *compliance*. O *compliance officer* coordena seus esforços com as diversas áreas organizacionais, especialmente aquelas responsáveis pelas atividades de divulgação, treinamento, gestão do Canal de Ética, gestão de riscos, mapeamento de processos etc., de modo a garantir que as ações previstas neste programa de integridade sejam de fato realizadas.

O *compliance officer* tem autonomia, imparcialidade e independência para realizar seu trabalho e livre acesso à diretoria colegiada, podendo investigar indícios de irregularidades que coloquem em risco a integridade do Cebraspe, apontar as mudanças necessárias e realizar deliberações. As correções sugeridas podem, em alguns casos, representar investimento financeiro, incremento de trabalho, mudança de rotinas ou treinamento adicional para determinadas áreas do Centro. Não obstante, a Direção apoia as correções capazes de mitigar riscos consideráveis, ainda que elas sejam consideradas dispendiosas ou burocráticas pelos gestores.

O *compliance officer* tem competência, também, para garantir que indícios de irregularidades sejam apurados de forma efetiva, ainda que envolvam membros da Diretoria. Nesse caso, ele tem a prerrogativa de, caso necessário, reportar-se diretamente ao Conselho de Administração do Cebraspe, prerrogativa esta extensível, também, à Auditoria Interna.

Ressalta-se que as atividades da supervisão de *compliance* não se sobrepõem às exercidas pela Auditoria Interna, sendo funções complementares.

2.2.1 Análise de perfil e riscos

No Cebraspe, as áreas responsáveis pela análise de perfil são o Escritório de Comunicação Integrada, que possui, entre suas atribuições, a gestão de *marketing*, e o Escritório de Gestão, responsável pela estratégia e governança. Essa análise de perfil considera os setores do mercado em que o Cebraspe atua, sua estrutura organizacional (hierarquia interna, processo decisório e as principais competências do Conselho de Administração, das diretorias, coordenações e supervisões), o quantitativo de empregados, servidores públicos cedidos e trabalhadores temporários e terceirizados, o nível de interação com a administração pública e os valores dos contratos celebrados com entidades e órgãos públicos.

A gestão de riscos é de responsabilidade de toda a organização, capitaneada pelo Escritório de Gestão. Essa gestão leva em consideração as características dos mercados de seleção, certificação e avaliação (cultura local, nível de regulação estatal, histórico de corrupção) e considera, especialmente, a probabilidade de ocorrência de fraudes e corrupção, inclusive ligadas a licitações e contratos, e o impacto desses atos lesivos nas operações do Centro. Situações ou fatores que possam facilitar, camuflar ou contribuir para a prática de atos lesivos à administração pública são, também, mapeados. Com base nos riscos identificados, são desenvolvidas as regras, políticas e procedimentos para prevenir, detectar e remediar a ocorrência dos atos indesejados, aumentar o controle sobre as situações de risco e diminuir as chances de ocorrência de atos lesivos.

O processo de mapeamento de riscos é periódico, sendo a matriz de risco do Cebraspe revisada anualmente em sua totalidade, a fim de identificar eventuais novos riscos, reclassificar riscos mapeados, perda de objeto de riscos mapeados etc. Essas mudanças podem ser decorrentes de alteração nas leis vigentes, edição de novas regulamentações, ou mudanças internas na própria organização, como novas atividades decorrentes de aditivos contratuais ao contrato de gestão, ingressos em novos mercados, exclusão de processos e atividades que representavam fatores de risco, entre outros. Mudanças no cenário de risco podem trazer a necessidade de adaptações e, até mesmo, reformulações nas políticas e controles estabelecidos pela empresa.

2.2.2 Participação em licitações

A participação em licitações e a execução de contratos administrativos são situações que apresentam risco significativo de ocorrência de fraudes e corrupção. O artigo 5º da Lei nº 12.846/2013 elenca diversos atos lesivos à administração pública que dizem respeito especificamente a isso.

Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública (...):

(...)

IV — no tocante a licitações e contratos:

- a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
- b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
- c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
- d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
- e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
- f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
- g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública.

Situações que possam facilitar ou camuflar o oferecimento de vantagem indevida a agente público, ou contribuir para a ocorrência de fraudes em licitações e contratos, estão previstas na Política Anticorrupção do Cebraspe e são monitoradas e gerenciadas pelo *compliance officer*.

2.2.3 Celebração de termos aditivos ao Contrato de Gestão

Por ser uma Organização Social (OS), é esperado que o Cebraspe, a cada ano, celebre pelo menos um termo aditivo ao seu Contrato de Gestão, a fim de repactuar metas e indicadores das ações nele incluídas, inserir novas ações ou retirar ações em que a

administração pública não tenha mais interesse. Como o Contrato de Gestão envolve, via-de-regra, valores orçamentários significativos, a Política Anticorrupção do Cebraspe prevê mecanismos para evitar que, ao negociar essas ações, representantes do Cebraspe sejam levados pelo impulso de oferecer vantagens indevidas a agentes públicos, ou mesmo de atender a solicitações desses agentes, com o intuito de beneficiar o Centro. O *compliance officer* do Cebraspe está sempre vigilante a essas situações.

2.2.4 Contato com agente público ao submeter-se a fiscalização

Por ser uma Organização Social (OS), o Cebraspe é submetido todos os anos à avaliação de uma comissão do órgão supervisor, que avalia o cumprimento das metas e os indicadores de produtividade pactuados no âmbito do Contrato de Gestão. Além disso, por receber recursos públicos, o Cebraspe está sujeito, também, à fiscalização dos órgãos de controle federais (TCU e CGU). A Política Anticorrupção do Cebraspe também prevê mecanismos para prevenir que, no contato com agentes públicos na situação em tela, empregados do Cebraspe ofereçam vantagens indevidas, ou cedam a solicitações, com o intuito de influenciar o resultado da fiscalização. O *compliance officer* do Cebraspe também está sempre vigilante em relação a essas situações.

2.2.5 Contratação de agentes públicos

Ao contratar agentes públicos, o Cebraspe realiza diligência a fim de verificar se a escolha foi feita em razão do acúmulo de conhecimento do agente público e com o intuito de prover a melhor técnica à prestação de serviços ao Centro. Os colaboradores da Coordenação de Gestão de Pessoas são orientados no sentido de que a contratação de agentes públicos de forma alguma pode ter como objetivo possibilitar o acesso facilitado a órgãos ou autoridades ou obter informação privilegiada.

Existem procedimentos, inclusive, para verificar se a remuneração estabelecida está condizente com a qualidade e relevância do serviço prestado pelo agente público, de forma a evitar que algum pagamento indevido esteja sendo dissimulado como prestação de serviço.

O Cebraspe verifica, igualmente, se o agente público pode, de fato, ser contratado, de acordo com a regulação de conflito de interesses e regras internas de impedimento.

Todas essas precauções são extensivas, também, à contratação de pessoas ligadas a agentes públicos (familiares, sócios etc.).

2.2.6 Contratação de ex-agentes públicos

Na hipótese de contratação de ex-agente público, o Cebraspe verifica se ele não está obrigado a cumprir um período de afastamento do setor em que atuava quando era servidor ou empregado público (quarentena). Verifica, também, se a remuneração estabelecida está condizente com a qualidade e relevância do serviço prestado, de forma a evitar que uma promessa anterior de vantagem indevida (feita enquanto o agente estava em exercício) esteja sendo dissimulada como prestação de serviço.

2.2.7 Oferecimento de hospitalidades, brindes e presentes a agentes públicos

Recomenda-se muita cautela com a oferta e o pagamento de hospitalidades, brindes e presentes a agentes públicos e às pessoas a eles relacionadas, pois, a depender da situação, podem ser entendidos como uma vantagem indevida, não somente pela Lei nº 12.846/2013, mas também por legislações internacionais, como, por exemplo, o FCPA (Foreign Corrupt Practices Act)¹ e o UK Bribery Act². O Cebraspe está atento a isso e possui regras específicas relacionadas ao oferecimento de hospitalidades, brindes e presentes em sua Política Anticorrupção e em seu Código de Ética e Conduta, vide transcrição a seguir.

É expressamente vedado a qualquer colaborador do Cebraspe dar, prometer ou oferecer vantagem, presente ou benefício pessoal para **agente público** a fim de obter algum tipo de vantagem ou benesse para si, para terceiros ou para o Centro. É vedado ao colaborador do Cebraspe pedir a agente do serviço público vantagem, presentes, ou benefícios pessoais para si ou para outrem bem como receber de agente do serviço público qualquer uma dessas benesses. Nenhum colaborador do

¹ <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/>

² <https://www.gov.uk/government/publications/bribery-act-2010-guidance>

Cebraspe, sem prévio e expresse conhecimento e autorização do Diretor-Geral, poderá transmitir informação ou dado sigiloso de qualquer natureza para qualquer órgão da administração pública direta ou indireta.

É vedado ao colaborador do Cebraspe dar, prometer ou oferecer vantagem, presente ou benefício pessoal para **fornecedor, cliente ou concorrente** a fim de obter algum tipo de vantagem ou benesse para si, para terceiros ou para o Centro, bem como prometer, oferecer ou dar vantagem, presentes ou benefícios pessoais a essas pessoas. É vedado ao colaborador do Cebraspe facilitar a terceiros, sob qualquer pretexto, o acesso a informações não autorizadas. Todos os integrantes da força de trabalho do Cebraspe devem observar o presente código, inclusive parceiros e prestadores de serviços. Os fornecedores de produtos ou serviços devem ser incentivados a adotar princípios e normas éticas e de conduta similares aos adotados pelo Cebraspe.

O aceite, por parte de colaborador, de presente, comissão, propina, oferta de dinheiro etc. em troca de favorecimento de qualquer tipo será considerado incorreto e antiético sob todos os aspectos, sob pena de investigação e punição proporcional, administrativa, civil ou criminalmente.

2.3 Estruturação das regras e instrumentos

2.3.1 Padrões de ética e de conduta

Os padrões de ética e de conduta do Cebraspe estão estampados no seu Código de Ética e Conduta, bem como no Guia de Conduta Ética. Esses documentos explicitam o comportamento esperado de todos os empregados e gestores do Centro e foram redigidos em linguagem clara, concisa e acessível a todos. Eles se encontram amplamente acessíveis ao público interno e externo, por meio da *intranet* e do *site* do Cebraspe, bem como aos parceiros de negócio, candidatos e participantes dos eventos organizados pelo Centro.

O conteúdo do código abrange os valores da instituição e as principais regras e políticas adotadas pelo Cebraspe, para fins de atendimento aos requisitos da Lei nº 12.846/2013, tais como:

- a) explicita os valores e os princípios e regras gerais de ética adotados pelo Cebraspe;
- b) estabelece vedações expressas:

- I. aos atos de prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público;
 - II. aos atos de pedir ou receber de agente público vantagem, presentes, ou benefícios pessoais para si ou para outrem.
- c) esclarece sobre a existência e a utilização do Canal de Ética (canal de denúncia do Cebraspe);
 - d) estabelece que empregados e gestores que violarem o Código estarão sujeitos às sanções disciplinares previstas em normas internas e na legislação aplicável.

O Cebraspe desenvolveu, ainda, o Código de Ética e Conduta, aplicável não só para o público interno como, também, para a atuação das equipes de campo (coordenadores, chefes e fiscais de sala, bancas examinadoras etc.), contemplando situações e dilemas aos quais os colaboradores permanentes, temporários e eventuais estão expostos ao prestar seus serviços.

Por fim, como já mencionado, o Cebraspe possui aprovado e divulgado em sua *intranet* resolução que trata das apurações voltadas à conduta e às irregularidades que infrinjam os regramentos internos e legais, assim como atos que prejudiquem o Cebraspe, à administração pública e/ou à força de trabalho do Centro.

2.3.2 Regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos

A Política de Gestão de Riscos do Cebraspe, aprovada em 2016, por sua vez, contém as políticas, regras e procedimentos para prevenir e detectar a ocorrência de irregularidades, com fundamento nos riscos identificados, que são coordenados entre si e de fácil compreensão e aplicação na rotina de trabalho da organização. A política especifica a metodologia da gestão de riscos, os objetivos, procedimentos, unidades responsáveis pela gestão e acompanhamento dos planos de ação, e as formas de monitoramento. A política faz referência explícita ao setor de controle interno e determina suas atribuições na metodologia. A expectativa é que em 2019 seja finalizado e aprovado, pelo Conselho de Administração, documento que estabeleça a tolerância ao risco do Centro. Vale ressaltar que o Cebraspe possui o Comitê de Gestão de Riscos, responsável pela análise e priorização dos riscos e execução dos planos de ação.

O investimento em comunicação e treinamento é essencial para que o Programa de Integridade seja efetivo. Nesse sentido, o Cebraspe realiza anualmente, desde 2017, a Semana da Ética, evento organizacional destinado à sensibilização e promoção da cultura da ética e do *compliance* dentro da instituição. Além disso, o Programa de Integridade é sempre abordado nos cursos de ambientação para novos colaboradores. A divulgação do Programa de Integridade, do Código de Ética e Conduta, do Guia de Conduta Ética e do Canal de Ética é feita por intermédio de *blog* interno, murais, cartazes e notícias na rede corporativa.

O Cebraspe conta, também, com um Canal de Ética, que permite o recebimento de denúncias, aumentando, assim, as possibilidades de se ter ciência sobre irregularidades. Esse canal será tratado, com mais detalhes, na sessão 2.3.4.

Por fim, o Cebraspe possui normativos internos que se referem à aplicação de medidas disciplinares em decorrência da violação de regras de integridade. Dessa forma, os colaboradores têm a certeza da aplicação das medidas previstas em caso de comprovação da ocorrência de irregularidades.

2.3.2.1 Política Anticorrupção

A Política Anticorrupção do Cebraspe possui, entre outras, regras de relacionamento com o setor público. Vários dos riscos aos quais o Centro está submetido impõem a necessidade de estabelecimento de normas sobre como os seus representantes devem agir quando em contato com agentes públicos. Espera-se que esta Política seja capaz de mitigar riscos relacionados à participação em licitações e contratos administrativos; às negociações relacionadas ao Contrato de Gestão; ao pagamento de tributos; à obtenção de licenças, autorizações e permissões; às situações de fiscalização ou regulação; e à contratação de atuais e ex-agentes públicos, entre outros.

Esta Política contém, por exemplo, regras que vedam a realização de reunião de um único funcionário da organização com agentes públicos, a determinação de que processos que envolvam atividades de alto risco passem pela aprovação de nível hierárquico elevado ou da instância de integridade, ou a vedação de que atuais ou ex-

agentes públicos e pessoas a eles relacionadas sejam contratados sem que cuidados adicionais que enfatizem o caráter técnico da escolha sejam adotados.

A Política Anticorrupção também veda que um único funcionário valide de forma autônoma documentos que serão apresentados para participação da empresa em licitações, em virtude do risco de falsificação ou eventuais fraudes ao processo. No entanto, cautelas foram adotadas a fim de não criar níveis excessivos de aprovação, de modo que a responsabilidade ficasse pulverizada e não fosse possível apontar responsáveis por eventuais irregularidades.

Ao formular uma proposta para a administração pública, a definição do preço segue rigorosos parâmetros técnicos pré-estabelecidos, condizentes com os preços praticados pelo Cebraspe em situações semelhantes. A restrição da discricionariedade na estipulação do preço evita que o processo seja influenciado por combinação com concorrentes, criação de jogo de planilhas etc. Nesse contexto, o Cebraspe possui institucionalizado o Manual de Precificação, com as premissas e valores praticados, o qual é atualizado anualmente. Esse manual também serve de referência para as aquisições e contratações relacionadas à execução dos contratos administrativos de prestação de serviços de seleção, avaliação e certificação.

Regras específicas sobre participação em licitações, celebração de termos aditivos ao Contrato de Gestão, contato com agente público ao submeter-se a fiscalização, contratação de atuais e ex-agentes públicos, e oferecimento de hospitalidades, brindes e presentes a agentes públicos já foram tratadas na sessão 2.2.7 **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

2.3.2.2 Política relativa a registros e controles contábeis

O estabelecimento de procedimentos rígidos para o registro contábil é essencial para identificação de impropriedades. Suborno, assim como outras práticas ilícitas, é geralmente disfarçado contabilmente em pagamentos legítimos como comissões, consultorias, gastos com viagens, bolsas de estudo, entretenimento, etc.

Para fins de cumprimento da Lei nº 12.846/2013, o Cebraspe possui regras de controle que impõem que os registros contábeis sejam detalhados, analíticos e com histórico

elaborado. Os registros no sistema de controladoria contêm, por exemplo, justificativas relacionadas à necessidade de contratação de serviços, informações sobre o preço contratado e preço de mercado, justificativa por eventual pagamento de valores acima do valor de mercado, entre outras informações pertinentes. Além disso, as áreas de execução controlam a entrega dos produtos ou serviços contratados e avaliam a qualidade destes e sua compatibilidade com o valor pago.

Os registros permitem o monitoramento das despesas e das receitas, facilitando a detecção de ilícitos. A identificação de características atípicas de transações ou mudanças nos padrões de receita (elevação acentuada e não prevista de contratos públicos em um Estado da Federação, por exemplo) ou nos padrões de despesa (contratação de serviços por valor superior ao de mercado ou redução acentuada do valor pago por determinado tributo, por exemplo) podem indicar que algo errado está acontecendo.

Nessa conjuntura, o Cebraspe utiliza o sistema SAP ERP para sua gestão de pagamentos, fornecedores e colaboradores. Trata-se de um sistema integrado de gestão empresarial (ERP) transacional, utilizado em diversas empresas do mundo, produto principal da SAP AG, uma empresa alemã, líder no segmento de *softwares* corporativos. Esse *software* garante centralização, confiabilidade, rastreabilidade e segurança das informações.

Além disso, o Cebraspe possui uma Auditoria Interna e promove, também, auditoria externa independente de seus registros contábeis.

2.3.2.3 Política de contratação de terceiros

O Cebraspe utiliza colaboradores temporários e eventuais para o auxílio na realização de suas atividades. Os colaboradores temporários geralmente são contratados para auxiliar em demandas internas e específicas na sede do Cebraspe. Já os colaboradores eventuais, que são o maior volume, participam da elaboração dos instrumentos de avaliação e da aplicação das etapas dos concursos e demais avaliações, seja como apoio logístico ou como banca examinadora. Os coordenadores regionais auxiliam o Cebraspe na escolha dos locais de aplicação de provas em seu estado e na alocação da equipe de

campo. Atualmente, o sistema de registro de colaboradores do Cebraspe conta com dados atualizados de mais de 600.000 colaboradores eventuais com cadastro ativo.

Ainda que a contratação de terceiros não tenha como objetivo imediato intermediar o relacionamento com a administração pública, a organização não está imune a que isso aconteça durante a execução do contrato, o que gera riscos para a instituição. Para diminuir as chances de que a empresa se envolva em casos de corrupção ou fraude em licitações e contratos, em função da atuação de terceiros, a Coordenação de Administração e os demais setores que realizam atividades de compra e contratação adotam verificações apropriadas para contratação e supervisão de fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, entre outros, principalmente em situações de elevado risco à integridade.

A Política Anticorrupção do Cebraspe possui uma sessão especial para tratar dos parceiros comerciais da instituição, dos representantes regionais, dos colaboradores eventuais, dos fornecedores e demais terceiros; e uma Política de Contratação de Terceiros será elaborada a fim de regulamentar esse aspecto.

Atualmente, antes de realizar a contratação de terceiros, o Cebraspe averigua se a pessoa física ou jurídica possui histórico de envolvimento em atos lesivos contra a administração pública. A Coordenação de Segurança do Cebraspe realiza averiguação periódica quanto à vida pregressa dos colaboradores alocados para prestar serviços nos eventos organizados pelo Centro. Qualquer ato pregresso que desabone a reputação do colaborador pode ensejar o seu impedimento de laborar. Além disso, qualquer atitude tomada pelo colaborador temporário ou eventual, durante a prestação de serviço, em desconformidade com as regras estabelecidas pode resultar em instauração de procedimento de apuração ética ou mesmo processo de sindicância.

No caso de pessoas jurídicas, o Cebraspe prioriza a contratação de empresas que possuam um programa de integridade, a fim de mitigar o risco de ocorrência de irregularidades e garantir que a empresa contratada esteja de acordo com os princípios éticos da contratante. O Cebraspe também sempre procura inserir em seus contratos cláusulas que exijam:

- comprometimento com a integridade nas relações público-privadas e com as orientações e políticas do Centro, inclusive com a previsão de aplicação do seu Programa de Integridade, se for o caso;
- previsão de rescisão contratual caso a contratada pratique atos lesivos à administração pública; e
- pagamento de indenização em caso de responsabilização da empresa contratante por ato da contratada.

Adicionalmente, o Cebraspe adota a prática de *due diligence*, que consiste em verificar periodicamente se o terceiro está atuando de forma condizente com o acordado em contrato e se não adota comportamentos contrários aos valores do Centro ou às leis e demais normativos.

O Cebraspe também está atento a determinadas situações suspeitas específicas, tais como: solicitações de que o pagamento ao contratado seja efetuado de maneira não usual (em espécie, em moeda estrangeira, em diversas contas, contas em países distintos da incorporação da empresa ou da prestação do serviço), contratos com objeto pouco definido, utilização de cláusulas de sucesso, que preveem que o contratado só será pago (ou receberá um montante extra) se tiver sucesso na realização do serviço contratado — cláusulas de sucesso podem fazer com que o contratado se sinta pressionado a recorrer a quaisquer meios para aumentar seus rendimentos; além disso, o pagamento extra pelo sucesso pode servir para ocultar na contabilidade a vantagem indevida paga a agente público.

2.3.3 Comunicação e Treinamento

O investimento em comunicação e treinamento é essencial para que o Programa de Integridade seja efetivo. Os valores e os princípios éticos adotados pelo Cebraspe estão estampados no Código de Ética e Conduta, o qual está acessível a todos os interessados e é amplamente divulgado. Atualmente, gestores, colaboradores do Centro e colaboradores eventuais são devidamente capacitados acerca desses princípios e das regras de conduta.

2.3.3.1 Comunicação

O Código de Ética e Conduta e o Guia de Conduta Ética do Cebraspe estão disponíveis em locais de fácil acesso a todos, como a *internet* e a *intranet* do Cebraspe. Considerando que, em razão da natureza do trabalho, parte dos gestores e colaboradores do Centro não têm acesso a computadores ou às redes corporativa e mundial, estratégias alternativas de comunicação são adotadas nesses casos, como disponibilização de cópias impressas e fixação de cartazes em locais visíveis a todos. O Cebraspe distribuiu, na primeira Semana de Ética, que acontece anualmente, o Guia de Conduta Ética do Cebraspe e recolheu comprovante de que os colaboradores tomaram conhecimento do conteúdo e de sua subordinação a esses normativos. Sempre que um novo funcionário é contratado, ele assina um documento atestando conhecimento sobre o Código de Ética e Conduta e as políticas de integridade do Centro.

Esses documentos estão escritos de forma compreensível para todo o público-alvo. As orientações são transmitidas de forma clara e precisa, sem mensagens dúbias. A divulgação é feita por intermédio de *blog* interno, cartazes, *e-mail*, murais da rede corporativa e palestras.

O Canal de Ética do Cebraspe também é amplamente divulgado, e os colaboradores são informados acerca das políticas de proteção ao denunciante e sobre a possibilidade de reportar casos suspeitos.

Além de apurar denúncias de descumprimento do Código de Ética e Conduta, a Comissão de Ética e Conduta também fornece orientações e esclarecimento de dúvidas com relação aos aspectos éticos e o *compliance officer* faz o mesmo em relação ao Programa de Integridade.

2.3.3.2 Treinamento

O Cebraspe possui um plano de capacitação com o objetivo de treinar as pessoas sobre o conteúdo e os aspectos práticos das orientações e das políticas de integridade. As regras não terão efetividade se as pessoas não souberem como e quando aplicá-las. É necessário que todos, no âmbito da organização, recebam treinamentos sobre valores e orientações gerais do Programa de Integridade.

Para que sejam mais eficazes, doravante os treinamentos passarão a incluir situações práticas, estudos de caso e orientações sobre como resolver eventuais dilemas éticos. Também será garantida a periodicidade das capacitações, para treinar os colaboradores recém-contratados e manter atualizados os trabalhadores já treinados. Essas capacitações serão registradas na ficha funcional do empregado e servirão, entre outras utilidades, para promoção e progressão na carreira.

2.3.4 Canais de denúncias

O Cebraspe disponibiliza um Canal de Ética Online para colaboradores, clientes, fornecedores, terceiros e público externo, de forma ininterrupta, por meio de uma empresa contratada, externa ao Cebraspe.

- **website:** <https://www.canalintegro.com.br/cebraspe/>
- **telefone:** 0800 878 8145

Trata-se de serviço de comunicação isento, seguro, confidencial e anônimo, em que é possível registrar reclamações ou denúncias sobre ações e condutas que estão em desconformidade com o Código de Ética do Centro, bem como com leis e normativos em vigor.

Esse Canal de Ética Online está sendo reestruturado e, em breve transformar-se-á em um Canal de Ouvidoria. Atualmente, o Canal de Ética é, basicamente, um canal de denúncias de possíveis violações ao Código de Ética e Conduta do Cebraspe. O Canal de Ouvidoria será muito mais que isso. Por meio dele, será possível relatar não só denúncias, mas também reclamações, solicitações, dúvidas, sugestões e elogios. Mesmo as denúncias recebidas serão mais abrangentes, pois não mais limitar-se-ão às violações ao Código de Ética e Conduta. As manifestações recebidas por meio desse canal serão filtradas pela Ouvidoria, que, dependendo de sua natureza e gravidade, as repassará à Comissão de Ética e Conduta ou ao setor responsável do Cebraspe, para apuração e resposta ao requerente, ou, ainda, à Diretoria-Geral para, a seu critério, determinar a abertura de sindicância.

O Canal de Ética Online (e, futuramente, o Canal de Ouvidoria) é um serviço de comunicação independente, hospedado em um ambiente de tecnologia seguro, que

preserva a confidencialidade, a disponibilidade e a integridade das informações enviadas pelos usuários. É amplamente divulgado para todos os públicos e disponibilizado a todos os empregados do Cebraspe, fornecedores, clientes, demais partes interessadas e cidadãos em geral, na página inicial do portal do Cebraspe na Internet.

O formulário de registro de denúncia possibilita o envio de arquivos (fotos, áudios, vídeos, relatórios, documentos etc.) como forma de evidência da denúncia formulada. Possibilita, também, a classificação da denúncia de acordo com o assunto, para tratamento por pessoal apropriado. Tanto o registro quanto o tratamento da denúncia são centralizados (Ouvidoria). Todos os incidentes são apresentados e discutidos entre o setor competente do Cebraspe e a Ouvidoria.

A proteção do denunciante é garantida por meio da possibilidade de recebimento de denúncias anônimas e de proibição de retaliação aos denunciantes. Mesmo que o denunciante se identifique, regras de confidencialidade garantem a sua proteção. Um *feedback* é sempre enviado ao denunciante, após a devida apuração.

2.3.5 Medidas disciplinares

Um programa de integridade não pode se limitar a um conjunto de regras “no papel”. Para garantir a seriedade do programa, é importante a certeza da aplicação de medidas disciplinares em caso de comprovação da ocorrência de irregularidades ou da violação de regras de integridade.

A Resolução do Diretor-Geral (RDG) nº 3/2019, o Código de Ética e Conduta e o Manual de Sindicância Administrativa do Cebraspe preveem punições proporcionais ao tipo de violação e ao nível de responsabilidade do envolvido, que vão desde a simples advertência até a demissão por justa causa. Essas normas especificam quais são as medidas disciplinares previstas e os casos em que se aplicam; esclarecem também quais são os procedimentos adotados e que área possui a atribuição de apuração dos fatos e das responsabilidades. Preveem, também, medidas cautelares, como o afastamento preventivo de dirigentes e funcionários que possam atrapalhar ou influenciar o adequado transcurso da apuração da denúncia.

Tais normas asseguram que nenhum gestor ou empregado deixará de sofrer sanções disciplinares por sua posição na corporação. É preciso que haja a percepção de que as normas valem para todos e que todos estão sujeitos a medidas disciplinares em caso de descumprimento.

Respaldado(a) pelas recomendações da Comissão Permanente de Sindicância, da Comissão de Ética e Conduta, da Ouvidoria, da Auditoria Interna, da Auditoria Externa ou dos órgãos de supervisão e controle federais, o(a) Diretor(a)-Geral do Cebraspe pode aplicar as seguintes medidas disciplinares:

- advertência verbal;
- advertência por escrito;
- suspensão;
- dispensa de ocupante de cargo ou função de confiança; e
- rescisão contratual por justa causa.

Segundo o normativo interno do Cebraspe, para fins de aplicação de penalidade a conduta do empregado será analisada quanto ao dolo e à culpa, atualidade, unicidade, razoabilidade e proporcionalidade. A aplicação de penalidades deve ser feita, tanto quanto possível, logo em seguida à falta cometida, sob pena de caracterizar o perdão tácito. Admite-se um período maior de tempo para a aplicação de penalidade quando a falta requerer apuração de fatos e das devidas responsabilidades. É vedada a aplicação de mais de uma penalidade por uma só falta cometida. Caso haja reincidência, outra penalidade poderá ser aplicada. Quando ocorrerem circunstâncias atenuantes ou agravantes, a punição disciplinar será aplicada conforme preponderem estas ou aquelas. Em caso de ocorrência de mais de uma transgressão sem conexão entre si, a cada uma deve ser imposta a punição disciplinar correspondente. Havendo conexão, a transgressão de menor gravidade será considerada como circunstância agravante da transgressão principal. A punição administrativa ao colaborador não o isentará de eventuais sanções cíveis e penais cabíveis, sendo-lhe, tanto nesses casos quanto na via administrativa, sempre garantido o pleno direito ao contraditório e à ampla defesa.

2.3.6 Ações de remediação

Diante da simples detecção de indício de ocorrência de ato lesivo à administração pública, de acordo com os normativos internos, a Diretoria-Geral deve ser avisada. Esta, por sua vez, deve iniciar uma investigação interna, que servirá como base para que sejam tomadas as providências cabíveis. O Manual de Sindicância trata de aspectos procedimentais a serem adotados nas investigações como: prazos, responsáveis pela apuração das denúncias e identificação da instância ou da autoridade para a qual os resultados das investigações deverão ser reportados.

Uma vez que a investigação confirme a ocorrência de ato lesivo envolvendo o Cebraspe, providências são prontamente tomadas para assegurar a imediata interrupção das irregularidades, providenciar soluções, reparar efeitos causados, evitar a reincidência do problema e a ocorrência de novas falhas. Além disso, aplicam-se as sanções disciplinares aos envolvidos.

O Cebraspe também utiliza os dados obtidos nas investigações internas para subsidiar uma cooperação efetiva com a administração pública, que inclui a comunicação às autoridades competentes sobre a ocorrência do ato lesivo, o fornecimento de informações e o esclarecimento de dúvidas. Para tanto, o Cebraspe possui diretivas internas que auxiliam as equipes a identificar o(s) órgão(s) que possui(em) competência para investigar e punir os eventuais ilícitos, de acordo com a esfera e o poder envolvido, bem como os trâmites a serem seguidos para subsidiar a decisão de cooperar com investigações em curso em órgãos governamentais.

Cabe aqui ressaltar que o ato lesivo pode ser cometido por pessoa não ligada ao Cebraspe (por exemplo candidato de concurso público), caso em que a cooperação com a administração pública, principalmente com as autoridades policiais, se dá da mesma forma.

Em alguns casos, o Cebraspe contrata perito para realizar investigação independente, a fim de garantir a credibilidade e a imparcialidade das informações obtidas.

2.4 Estratégias de monitoramento contínuo

O Cebraspe possui um plano de monitoramento para verificar a efetiva implementação do Programa de Integridade e possibilitar a identificação de pontos falhos que possam ensejar correções e aprimoramentos. O monitoramento contínuo do programa também permite que o Centro responda tempestivamente a quaisquer riscos novos que tenham surgido.

Esse monitoramento é feito mediante a coleta e análise de informações de diversas fontes, tais como:

- relatório de perfil e relatório de conformidade;
- tendências verificadas nas pesquisas de satisfação dos clientes (discriminando-se os clientes institucionais e os candidatos e participantes);
- informações obtidas do Canal de Ouvidoria e do Canal de Ética;
- relatórios de avaliação do contrato de gestão.

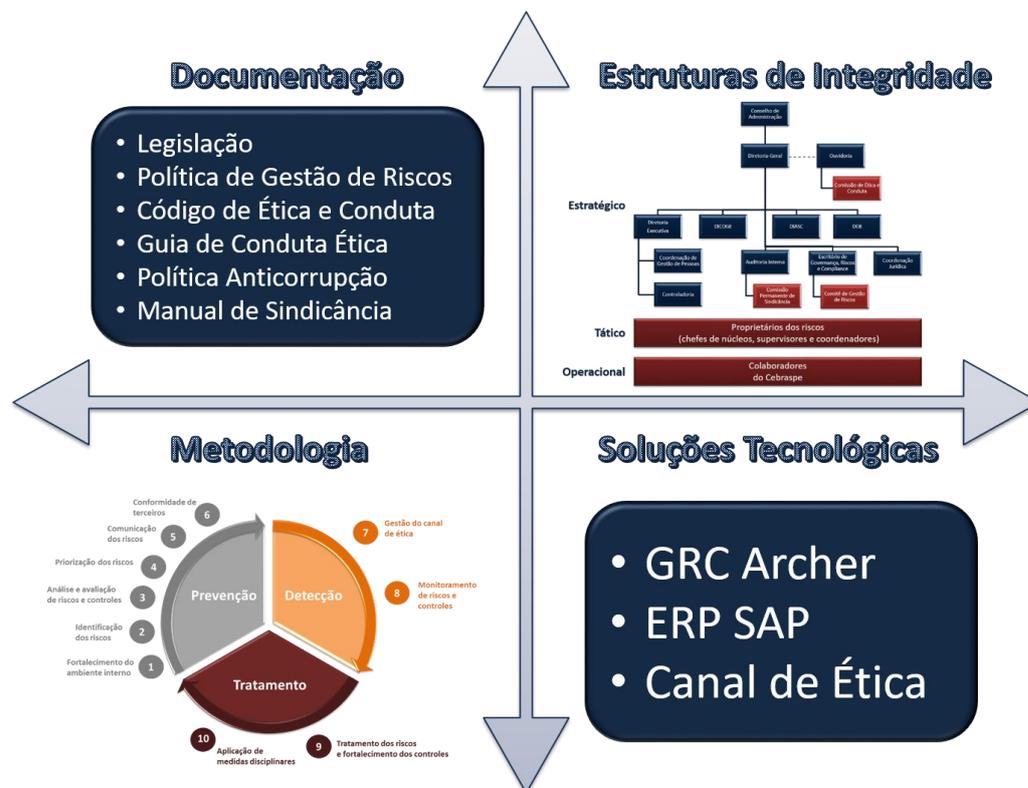
Além da análise de informações existentes, o Centro irá testar, por meio de pesquisa interna, se os empregados estão cientes sobre os valores e políticas da organização, se seguem os procedimentos estipulados e se os treinamentos têm trazido resultados práticos.

Caso seja identificado o não cumprimento de regras ou a existência de falhas que estejam dificultando o alcance dos resultados esperados, o Cebraspe irá tomar providências para sanar os problemas encontrados.

Além do monitoramento contínuo, o Cebraspe possui também uma Auditoria Interna, que assegura que as medidas estabelecidas sejam efetivas e estejam de acordo com as necessidades e as particularidades da organização.

2.5 Os quatro componentes do Programa de Integridade

Figura 2 – Os quatro componentes do Programa de Integridade do Cebraspe



A Figura 2 ilustra os quatro componentes do Programa de Integridade do Cebraspe: documentação, estruturas de integridade, soluções tecnológicas e metodologia. O programa de integridade, portanto, contempla a documentação necessária à sua efetividade — legislação, Política de Gestão de Riscos, Política Anticorrupção, Código de Ética e Conduta, planos de ação etc. —, as estruturas de integridade (comentadas na sessão 2.5.1.2), as soluções tecnológicas para garantia da integridade e a metodologia que é utilizada para gestão de riscos e *compliance*. Este Programa alinha o escopo da integridade (iniciativas estratégicas, eventos, projetos e processos), a natureza dos riscos (estratégicos, financeiros, conformidade, operacionais e imagem) e os produtos dele decorrentes (plano de comunicação de gestão de riscos e planos de ação e contingência). Há, também, um alinhamento entre o Planejamento Estratégico, o Plano Diretor e a Política de Gestão de Riscos, com apoio da alta administração.

Figura 3 – Pilares do Programa de Integridade do Cebraspe



A Figura 3 **Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra que os pilares “compromisso da alta administração” e “treinamento e comunicação” são o alicerce para as ações divididas em “preventivas” e de “monitoramento”, sob acompanhamento contínuo da Comissão de Ética e Conduta e do *compliance officer*.

O Escritório de Gestão, a Coordenação Jurídica, a Coordenação de Gestão de Pessoas, o Comitê de Gestão de Riscos, os setores de contratação (Supervisão de Contratos e Supervisão de Recursos e Materiais Patrimoniais) e os fiscais de contratos (que fazem a avaliação de fornecedores e parceiros) compõem as equipes de prevenção. O Código de Ética e Conduta fornece a referência cognitiva que os colaboradores devem seguir. O gerenciamento de riscos, feito pelo Comitê de Gestão de Riscos, é a ferramenta por meio da qual os riscos são mapeados, avaliados, classificados, monitorados e tratados. A avaliação de fornecedores e parceiros é fundamental para que o Cebraspe se relacione com terceiros que estejam alinhados com seus princípios éticos.

Relacionamentos e acordos com terceiros devem ser geridos pela organização para avaliar o grau de risco que estes trazem para os negócios. Para esses casos, existem riscos de corrupção, fraudes, trabalhistas, tributários, entre outros. O processo de *due*

diligence de terceiros e parceiros de negócios contempla procedimentos que vão desde a identificação e classificação até o monitoramento dos contratos com terceiros. Procedimentos de diligência mínima para a contratação e renovação dos contratos devem ser proporcionais aos riscos relacionados ao terceiro, à natureza do contrato, à região de atuação etc.

A Auditoria Interna, a Auditoria Externa, a Controladoria, a Ouvidoria, o Núcleo de Inteligência da Coordenação de Segurança, a Comissão Permanente de Sindicância são setores de monitoramento e controle. O Canal de Ética constitui-se em uma ferramenta de monitoramento. Para que o controle seja efetivo, são necessários o monitoramento de transações financeiras, o registro e tratamento de incidentes e a aplicação de medidas disciplinares que se façam necessárias.

No que se refere ao monitoramento de transações financeiras, um conjunto de avaliações e testes automatizados de auditoria são realizados periodicamente, objetivando verificar a existência de transações que possuam características relevantes para uma análise mais detalhada. A seleção de transações é feita com base nas melhores práticas internacionais, tais como:

- pagamentos realizados para empresas/pessoas de consultoria;
- pagamentos realizados para empresas/pessoas expostas politicamente (PEP) — lista LexisNexis;
- pagamentos elevados para empresas recém-criadas;
- sequenciamento de pagamentos para uma mesma empresa.

2.5.1.1 Documentação

O primeiro componente do Programa de Integridade é a documentação, ou seja, o conjunto de leis, regulamentos, normativos etc. que os empregados da instituição devem observar e seguir.

No caso do Cebraspe, além da legislação brasileira, incluindo as estaduais, distritais e municipais, normas infralegais e jurisprudência, os colaboradores do Centro devem

observar, especialmente, os normativos internos. Segue abaixo uma lista não exaustiva desses normativos, que são anexados a este Programa.

- **Gestão de Riscos – Conceitos e Normas.** Projeto Piloto 2016. Cebraspe
- **Gestão de Riscos – Metodologia e Resultados.** Projeto Piloto 2016. Cebraspe
- **Código de Ética e Conduta do Cebraspe**
- **Guia de Conduta Ética do Cebraspe**
- Resolução do Diretor-Geral (RDG) nº 1/2017 — institui a **Política de Gestão de Riscos do Cebraspe**
- Ato Interno (AI) nº 7/2017 — constitui o **Comitê de Gestão de Riscos do Cebraspe (CGR)**, para deliberação a respeito da gestão de riscos do Cebraspe
- Ato Interno (AI) nº 95/2017 — designa os representantes das Diretorias no **Comitê de Gestão de Riscos (CGR) do Cebraspe**
- Ato Interno (AI) nº 151/2017 — institui a **Comissão de Ética e Conduta do Cebraspe**
- Ato Interno (AI) nº 161/2017 — designa os membros da **Comissão de Ética e Conduta do Cebraspe**
- **Manual de Sindicância** — em fase de elaboração
- **Resolução do Diretor-Geral (RDG)** que institui as sanções no âmbito do Cebraspe e as diretrizes para aplicação — em fase de elaboração
- **Política Anticorrupção** — em fase de elaboração

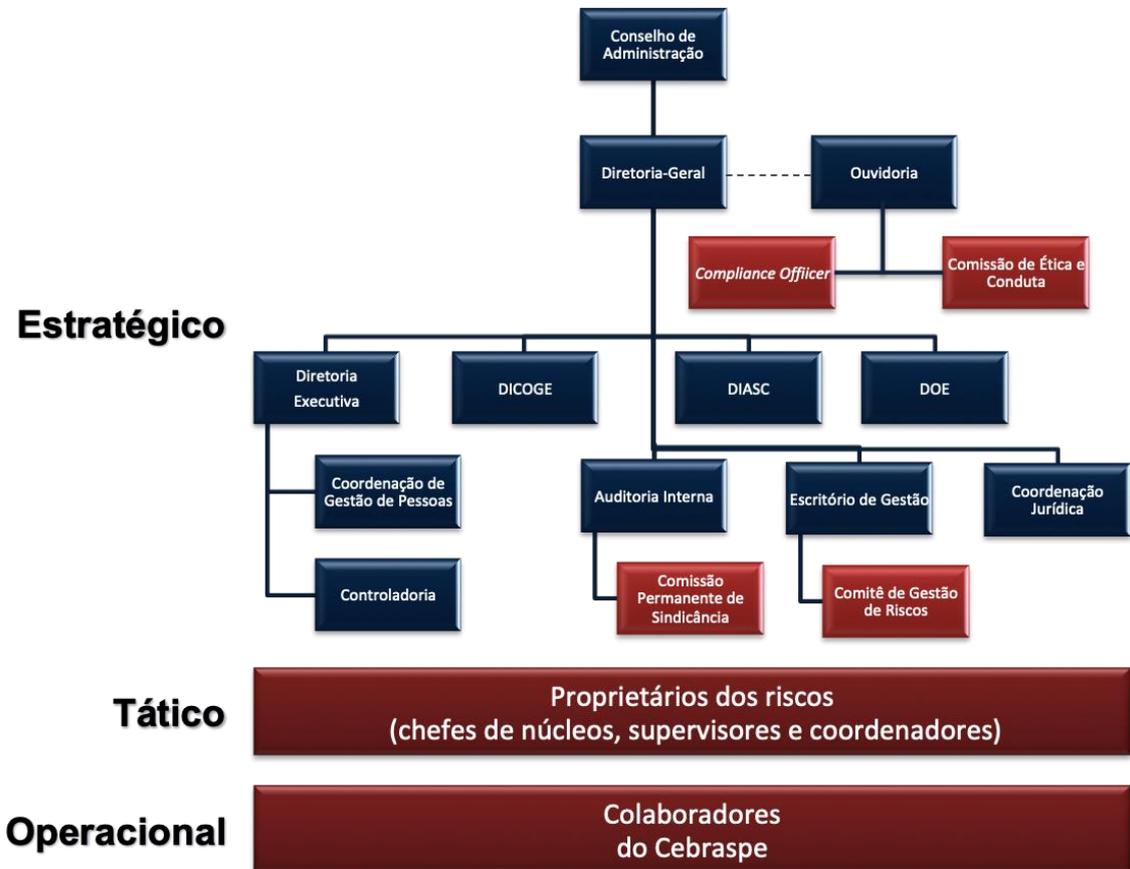
2.5.1.2 Estruturas de integridade

As estruturas de integridade (Figura 4) têm por finalidade assessorar a organização na definição e implantação de diretrizes, políticas, normas e procedimentos para o Programa de Integridade do Cebraspe. Estas estruturas são as seguintes.

- Conselho de Administração
- Diretorias (Geral, Executiva, Dicoge, Diasc e Doe)
- Ouvidoria
- Auditoria Interna
- Escritório de Gestão
- Coordenação Jurídica
- Coordenação de Gestão de Pessoas
- Controladoria
- Comissão de Ética e Conduta
- Comissão Permanente de Sindicância
- Comitê de Gestão de Riscos

- Proprietários dos riscos (chefes de núcleos, supervisores e coordenadores)
- Colaboradores do Cebraspe

Figura 4 – Estruturas de integridade do Cebraspe



Na estrutura de integridade do Cebraspe, compete à **Direção** (alta administração) elaborar as estratégias de negócio, aprovar a política de gestão de riscos, aprovar a matriz de riscos e os limites de exposição a riscos, e fornecer os recursos necessários para que essas políticas e diretrizes sejam cumpridas, além de instituir comissões de sindicâncias e julgar os resultados destas, optando pela aplicação de penalidade, arquivamento ou encaminhamento do processo para os órgãos de origem do servidor cedido e/ou até mesmo às autoridades competentes.

À **Ouvidoria** incumbe receber, examinar e encaminhar às unidades administrativas competentes do Cebraspe as reclamações, solicitações de informação, denúncias, sugestões e elogios das partes interessadas e dos cidadãos em geral, a respeito da atuação do Centro; realizar a mediação administrativa, junto aos setores do Cebraspe, com vistas à correta, objetiva e ágil instrução das demandas apresentadas, bem como a

sua conclusão dentro do prazo estabelecido, para resposta ao demandante; dar o devido encaminhamento aos setores de controle e de correção, no âmbito institucional, às denúncias e reclamações referentes aos gestores, servidores, empregados ou atividades e serviços prestados pelo Cebraspe; organizar, interpretar, consolidar e guardar as informações oriundas das demandas recebidas de seus usuários e produzir relatórios com dados gerenciais, indicadores, estatísticas e análises técnicas sobre o desempenho do Cebraspe, especialmente no que se refere aos fatores e níveis de satisfação das partes interessadas e dos cidadãos em geral e às necessidades de correções e oportunidades de melhoria e inovação em processos e procedimentos institucionais.

Compete, também, à **Ouvidoria**, na figura do *compliance officer*, a função de *compliance* e a implementação e manutenção do Programa de Integridade. Isso inclui promover um ambiente e uma cultura de cumprimento de marcos regulatórios e normas relacionadas a princípios e valores éticos, morais e comportamentais, bem como monitorar as atividades da organização, de forma rotineira, permanente, sistêmica e tempestiva, de forma a assegurar conformidade das práticas com os contratos, políticas, normas internas, legislação vigente e regulamentos inerentes a essas atividades, ou seja, propiciar que os diversos setores da instituição estejam respeitando as regras aplicáveis ao negócio. Compete, também, ao *compliance officer* recomendar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento de ações, com o objetivo de disseminar, conscientizar e capacitar no que se refere às normas de ética e conduta.

O **Escritório de Gestão**, por sua vez, responsabiliza-se pela gestão da estratégia do Cebraspe, pelo mapeamento dos processos e pela gestão de riscos, incluindo a coordenação do Comitê de Gestão de Riscos.

O papel da **Auditoria Interna** na estrutura de integridade do Cebraspe inclui fornecer avaliação objetiva (*objective assurance*), independente, imparcial e tempestiva de que os maiores riscos do negócio são gerenciados adequadamente, de que a estrutura de gerenciamento de riscos, de controle interno e de governança está operando eficazmente, realizar trabalhos de revisão de aspectos operacionais e financeiros e recomendar melhorias.

São atribuições da **Coordenação Jurídica** assessorar a Direção e demais áreas do Cebraspe a fim de garantir a conformidade das práticas internas com os editais, contratos, políticas, normas internas, legislação vigente e regulamentos inerentes a essas atividades, bem como garantir a legalidade e juridicidade dos normativos internos.

Na estrutura de integridade do Cebraspe, compete à **Coordenação de Gestão de Pessoas** auxiliar a Ouvidoria e o *compliance officer* no acompanhamento da conduta e comportamento íntegro dos empregados, monitorar a reputação e a idoneidade dos novos colaboradores e garantir que eles conheçam o Código de Ética e Conduta e a Política Anticorrupção no momento da contratação, bem como promover, juntamente com os demais setores da estrutura de integridade, campanhas e capacitações que sensibilizem os colaboradores em relação à cultura da ética e do *compliance* e incentivem as boas práticas corporativas.

A função da **Controladoria**, dentro do Programa de Integridade, inclui formular e aprovar políticas das áreas de contabilidade, planejamento financeiro e operações financeiras, alinhadas às políticas de governança corporativa e de *compliance* do Cebraspe, estabelecendo metodologias para a instituição; apurar o resultado financeiro geral do Cebraspe, analisar as informações financeiras, garantindo que os registros contábeis sejam detalhados, analíticos e com histórico elaborado e reflitam de forma completa, precisa e fidedigna as transações do Centro; e monitorar as despesas e receitas do Cebraspe, buscando identificar características atípicas de transações ou mudanças nos padrões de receita ou despesa que possam indicar a ocorrência de ilícitos.

À **Comissão de Ética e Conduta** compete zelar pelo fiel cumprimento do Código de Ética e Conduta do Cebraspe, com vistas à prevenção de conflitos e à manutenção dos princípios éticos e de conduta deste Centro; apurar toda intercorrência relacionada a descumprimento do Código de Ética e Conduta do Cebraspe; promover a orientação e o aconselhamento acerca da conduta ética e moral do colaborador, inclusive no tocante a relacionamentos e no resguardo do patrimônio do Centro; e auxiliar o *compliance officer* na capacitação dos colaboradores da instituição no que diz respeito à disseminação da cultura da ética e do *compliance*.

As atribuições da **Comissão Permanente de Sindicância** incluem apurar intercorrências que tenham causado ou que possam vir a causar prejuízo ao Cebraspe, de qualquer ordem (financeiro, operacional, de imagem etc.), ou à sua força de trabalho; realizar a mediação administrativa, junto aos setores do Cebraspe, com vistas à correta, objetiva e ágil instrução do processo e à sua conclusão dentro do prazo estabelecido; recomendar as sanções cabíveis a serem adotadas pelo(a) Diretor(a)-Geral, caso o resultado da sindicância aponte comportamento ilícito, irregular ou inadequado, fundamentando-as e explicitando-as com base nas normas internas, no Código de Ética e Conduta, na Política Anticorrupção, na legislação em vigor — em especial a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) — e demais normativos pertinentes.

Compete ao **Comitê de Gestão de Riscos** acompanhar o processo de gestão de riscos corporativos e operacionais; assessorar o Escritório de Gestão e a Direção na definição de diretrizes e estratégias para a gestão de riscos corporativos e por evento; cumprir e fiscalizar o cumprimento da Política de Gestão de Riscos do Cebraspe; apreciar e deliberar sobre os riscos identificados e analisados; e validar a tolerância aos riscos do Cebraspe, prezando pelo seu atendimento.

São imputações dos **proprietários do risco** inteirar-se acerca da Política de Gestão de Riscos do Cebraspe e da metodologia proposta pelo Escritório de Gestão para gerenciamento de riscos corporativos e operacionais e multiplicá-la nas áreas de sua Diretoria; identificar e avaliar os riscos relativos aos processos sob sua responsabilidade, bem como auxiliar na identificação dos riscos adjacentes aos seus processos; implementar os planos de ação e acompanhar as ações preventivas e(ou) corretivas nas suas respectivas áreas.

São obrigações de todos os **colaboradores** do Cebraspe inteirar-se dos termos da Política de Gestão de Riscos do Cebraspe e da metodologia proposta pelo Escritório de Gestão para gerenciamento de riscos corporativos e operacionais; comunicar ao seu superior imediato riscos que exponham o Cebraspe a consequências significativas, os quais eventualmente tenha identificado em razão de suas atividades ou de sua vivência na organização; denunciar qualquer irregularidade de que tenha conhecimento à Ouvidoria, por meio do Canal de Ética ou qualquer outro canal corporativo.

2.5.1.3 Soluções Tecnológicas

O Cebraspe dispõe das mais modernas ferramentas de gestão, com a utilização do moderno sistema ERP (Enterprise Resource Planning) SAP®. A conformidade da organização com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e com as diretrizes estabelecidas também é assegurada por meio da Controladoria e do sistema SAP®, que é integrado e permite um controle efetivo dos seguintes processos: gestão da contabilidade, gestão da controladoria, gestão de administração de materiais, gestão de compras, gestão de pessoas, gestão de vendas e distribuição, gestão financeira, gestão fiscal, gestão patrimonial e gestão de *service desk*.

Além desse sistema, o Cebraspe também conta com o *software* GRC Archer da RSA® que é uma ferramenta customizável e intuitiva que promove a descentralização do gerenciamento de governança, riscos e *compliance* (GRC) para a Organização. A plataforma permite adaptar a solução para as necessidades da empresa, construir novas aplicações e integrar com outros sistemas externos sem a necessidade de desenvolvimento e programação.

Essa ferramenta possibilita:

- o entendimento do negócio por meio de uma visão organizacional e de ativos estruturada (a organização deve saber quais são seus ativos, como eles estão relacionados e quem é o responsável por eles);
- a personalização desde a visualização até a geração de relatórios, o que permite aos usuários uma fácil customização, sem a necessidade de desenvolvimentos e programações, com base na evolução dos processos da empresa;
- a centralização das informações para gerar relacionamentos entre os processos (compartilhar informações entre os processos de negócios permite um ganho de eficiência na gestão);
- a integração com outros sistemas, tanto para entrada de dados como para a saída, o que otimiza as análises.

A solução permite ter um controle centralizado sobre a ótica de GRC para 6 áreas de soluções:

- I. gerenciamento de riscos de TI e segurança;
- II. resiliência dos negócios;
- III. *compliance* regulatório e corporativo;
- IV. auditoria;
- V. risco operacional; e
- VI. terceirização de governança.

Dessa forma, a solução comporta:

- o estabelecimento de políticas e procedimentos referentes a segurança de TI, identificação e resolução de deficiências e detecção e resposta a ataques;
- uma abordagem centralizada para continuidade de negócios, recuperação de desastres e gerenciamento de crises;
- uma abordagem para automatização, gerenciamento e centralização dos controles que suportam os requisitos regulatórios e de negócio;
- o controle de todo o ciclo de auditoria, bem como o seu aprimoramento por meio de atividade relacionadas, proporcionando integração entre controles e riscos relacionados ao negócio e direcionamento eficiente dos planos de auditoria baseados em riscos;
- uma visualização geral dos riscos e uma avaliação de riscos quantitativa e qualitativa, com o acompanhamento de métricas e o gerenciamento de perdas;
- a automatização e simplificação da supervisão dos fornecedores, além de facilitar nas atividades de atendimentos a obrigações regulatórias e nas melhores práticas.

Uma consultoria especializada em segurança de grandes eventos foi contratada para apoiar o Cebraspe na identificação e disseminação de uma metodologia de gestão de riscos voltados aos processos de negócio, com destaque para identificar pontos de controle e melhorias em processos. A implantação e a sustentação da metodologia será internalizada pelo Escritório de Gestão e disseminada para todos os processos do Centro, conforme prevê a Política de Gestão de Riscos do Cebraspe.

O Cebraspe contratou também a empresa laux Brasil Assessoria Empresarial Ltda. para prestar serviços de ouvidoria por meio do Canal de Ética do Cebraspe, disponibilizado no sítio da instituição e na *intranet*. A laux Brasil Assessoria Empresarial Ltda. é uma empresa independente de assessoria em governança, riscos e *compliance*, que se dedica ao fortalecimento do ambiente de controle interno e da ética organizacional de seus clientes, sendo altamente capacitada para implantar programas completos de gestão da ética organizacional. Ela auxilia desde a criação de códigos de conduta, sua disseminação e monitoramento de conformidade com suas diretrizes, até a criação de comitês de ética e estruturas de ouvidoria.

O Canal de Ética serve para registro de violações ao Código de Ética e Conduta, aos contratos, aos editais dos eventos, bem como de leis e(ou) regulamentos os quais o Centro se propõe a seguir. Serve, também, para tratamento inicial das informações relatadas, que posteriormente são analisadas pela Comissão de Ética e Conduta ou pela Comissão Permanente de Sindicância, em casos mais graves. Trata-se de um serviço de comunicação independente, que garante um ambiente de tecnologia seguro que preserva a confidencialidade, disponibilidade e integridade das informações enviadas pelos usuários. O subcapítulo 2.3.4 detalha melhor essa ferramenta.

2.5.1.4 Metodologia de gerenciamento de riscos

Prevenir é sempre melhor e menos oneroso que remediar. Assim, as medidas de prevenção são as mais importantes a serem implementadas e seguidas e para as quais devem ser prioritariamente canalizadas as atenções dos proprietários dos riscos.

No entanto, por melhores que sejam as medidas de prevenção, elas podem ser insuficientes para garantir que o Cebraspe não esteja exposto a riscos de não-conformidade e que esses riscos não se materializem. Portanto, para garantia da efetividade do Programa de Integridade, é fundamental que sejam também implantadas medidas de detecção e de tratamento. A Figura 4 ilustra esse conceito. Uma vez detectada uma exposição a risco, esta deve ser tratada de acordo com sua natureza e conforme a tolerância ao tipo de risco. No caso da ocorrência de uma não-conformidade, medidas para tratamento dos riscos e de fortalecimento das ações

preventivas e de detecção devem ser adotadas, e, a depender da sua natureza, devem ser também adotadas as medidas disciplinares cabíveis.

Figura 5 – Metodologia de gerenciamento de riscos, controles internos e integridade



De acordo com a Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31000 2ª Edição (28/03/2018), o processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos.

A integração da gestão de riscos apoia-se em uma compreensão das estruturas e do contexto organizacional. Estruturas diferem, dependendo do propósito, de metas e da complexidade da organização. A gestão de riscos é parte, não separada, do propósito organizacional, bem como da governança, da liderança e comprometimento, da estratégia, dos objetivos e das operações. A Direção e os órgãos de supervisão asseguram que a gestão de riscos esteja integrada em todas as atividades da organização e demonstram liderança e comprometimento ao personalizar e implementar todos os componentes da estrutura, emitir uma política que estabeleça uma abordagem, plano ou curso de ação da gestão de riscos, assegurar que os recursos necessários sejam alocados para gerenciar riscos, e atribuir autoridades, responsabilidades e alçadas nos níveis apropriados dentro da organização. Dessa forma, o risco é gerenciado em todos

os setores operacionais e todos na organização têm responsabilidade esta ação. Ao integrar a gestão de riscos, o Cebraspe assegura-se de que esse processo seja personalizado para as necessidades e cultura da organização.

Isso ajuda a organização a alinhar a gestão de riscos com seus objetivos, estratégia e cultura; reconhecer e abordar todas as obrigações, bem como seus compromissos voluntários; estabelecer a quantidade e o tipo de risco que pode ou não ser assumido para orientar o desenvolvimento de critérios, assegurando que sejam comunicados à organização e às suas partes interessadas; comunicar o valor da gestão de riscos para a organização e suas partes interessadas; promover o monitoramento sistemático de riscos; e assegurar que a estrutura de gestão de riscos permaneça apropriada ao contexto da organização.

A Direção é responsável por supervisionar a gestão de riscos, enquanto o Escritório de Gestão é responsável por gerenciar os riscos. Para isso, o Escritório de Gestão assegura que os riscos sejam adequadamente considerados no estabelecimento dos objetivos da organização, auxilia os colaboradores na identificação dos riscos aos quais o Cebraspe está exposto na busca de seus objetivos, certifica-se de que os sistemas para gerenciar os riscos estejam implementados e operem eficazmente, garante que esses riscos sejam avaliados no contexto dos objetivos da organização, e afiança que a informação sobre esses riscos e sua gestão seja apropriadamente comunicada.

A matriz de risco é atualizada periodicamente, utilizando-se a metodologia adequada, e divulgada para todos os colaboradores do Cebraspe, que avaliam e propõem respostas e planos de ação, os quais serão validados pelo Comitê de Gestão de Riscos.

Ao conceber a estrutura para gerenciar riscos, o Cebraspe examina e entende seus contextos externo e interno, incluindo fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais, em âmbito nacional, regional ou local, direcionadores-chave e tendências que afetem os objetivos da organização, relacionamentos, percepções, valores, necessidades e expectativas das partes interessadas externas, relações e compromissos contratuais e complexidade das redes de relacionamento e dependências.

Para avaliar a eficácia da estrutura de gestão de riscos, o Cebraspe mensura periodicamente o desempenho da estrutura de gestão de riscos em relação ao seu propósito, planos de implementação, indicadores e comportamento esperado, e pondera se permanece adequado para apoiar o alcance de seus objetivos. O Escritório de Gestão elabora relatório semestral ao Comitê de Gestão de Riscos e à Direção-Geral, contendo a consolidação e a comunicação dos riscos identificados e avaliados da Organização e dos eventos assim como pareceres quanto ao monitoramento da ferramenta (metodologia), das respostas aos riscos e dos planos de ação.

Ao monitorar e adaptar continuamente a estrutura de gestão de riscos para enfrentar as mudanças externas e internas, o Cebraspe melhora o seu valor. O Centro busca a melhoria contínua, a adequação, suficiência e eficácia da estrutura de gestão de riscos e a forma como o processo de gestão de riscos é integrado. À medida que lacunas ou oportunidades de melhoria pertinentes são identificadas, a organização desenvolve planos e tarefas e os atribui àqueles responsabilizados pela implementação. Uma vez implementadas, essas melhorias contribuem para o aprimoramento da gestão de riscos.

Por ser a forma mais simples e eficaz de melhorar a comunicação na gestão e no controle de riscos, ao definir claramente papéis e responsabilidades essenciais no processo, o modelo de três linhas de defesa foi o escolhido pelo Cebraspe (Figura 6). Nesse modelo, o controle dos proprietários dos riscos (chefe de núcleo, supervisores e coordenadores) corresponde à primeira linha de defesa na gestão de riscos. As diversas funções relativas a controle de riscos e supervisão de conformidade compõem a segunda linha de defesa; e a avaliação independente, a terceira linha de defesa. Cada uma dessas linhas de defesa desempenha um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança da organização.

Na Declaração de Posicionamento do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA), nas três linhas de defesa para o gerenciamento eficaz de riscos e controles são diferenciados três grupos (ou linhas):

- funções que gerenciam e tem propriedade sobre riscos;
- funções que supervisionam riscos; e

- funções que fornecem avaliações independentes.

Figura 6 – Linhas de defesa na gestão de riscos (obs.: CGR = Comitê de Gestão de Riscos; CPS = Comissão Permanente de Sindicância; CEC = Comissão de Ética e Conduta; CACG = Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão)

1ª Linha de defesa	2ª Linha de defesa	3ª Linha de defesa
<p>Proprietários dos riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líderes de núcleos • Supervisores • Coordenadores 	<p>Função de monitoramento e gerenciamento de riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretorias • Escritório de Gestão <ul style="list-style-type: none"> ✓ gerenciamento de riscos • CGR • Setores de contratação 	<p>Função de avaliação de riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouvidoria <ul style="list-style-type: none"> ✓ função de <i>compliance</i> • Controladoria • Auditoria Interna • Auditoria Externa • CPS • CEC • CACG • Órgãos de controle (MEC, TCU, CGU etc.)

Nesse modelo, cada linha de defesa possui um papel específico. Por exemplo, à 1ª linha de defesa compete:

- identificar os riscos organizacionais;
- implantar os processos de gerenciamento de riscos;
- tomar decisões e implementar respostas a riscos;
- responsabilizar-se acerca da prestação de contas pelo gerenciamento de riscos.

Compete à 2ª linha de defesa:

- definir a tolerância a riscos;
- desenvolver a estratégia de gerenciamento de riscos;
- desenvolver e manter a estrutura do gerenciamento de riscos corporativos (ERM: *enterprise risk management*);
- coordenar as atividades do ERM;
- facilitar a identificação e avaliação de riscos;
- dar apoio à Direção na resposta a riscos;

- elaborar relatórios sobre riscos.

À 3ª linha de defesa compete:

- avaliar e opinar acerca dos processos de gerenciamento de riscos;
- certificar-se de que os riscos são avaliados corretamente;
- analisar o gerenciamento de riscos-chave;
- avaliar a apresentação de relatórios sobre riscos-chave.

Uma vez identificados e classificados, os riscos precisam ser tratados. Tratar os riscos consiste em decidir, para cada um deles, por uma ou mais das seguintes possíveis ações:

- evitar;
- mitigar;
- transferir;
- compartilhar;
- aceitar.

Evitar um risco significa eliminar a sua causa-raiz inviabilizando a sua ocorrência, implementando ações para levar a probabilidade do risco a zero (ex: mudança de estratégia do projeto).

Mitigação de um risco é a diminuição da probabilidade de ocorrência do evento por meio de um plano de mitigação ou a redução do impacto do risco a um nível abaixo do limite aceitável.

Transferência é a ação de conferir a outrem a responsabilidade pelo gerenciamento do risco. A transferência não elimina o risco nem diminui a probabilidade de sua ocorrência, apenas transfere a outrem o ônus dele decorrente — p. ex. contrato por preço escalonado, responsabilidade pelo ônus das isenções de taxa, aquisição de seguro etc.

Compartilhamento consiste em partilhar com outrem a responsabilidade pelo gerenciamento do risco — p. ex. cláusulas contratuais com limites de responsabilidades

(p. ex. ônus das isenções de taxa), valor mínimo do contrato, garantias etc. Por vezes, ao se compartilhar o risco, a atitude do parceiro pode mudar para melhor em relação a esse risco.

Nos casos em que a probabilidade de ocorrência do risco e o seu respectivo impacto são baixos ou, ainda, quando nada se pode fazer para evitá-lo, mitigá-lo, transferi-lo ou compartilhá-lo, pode-se simplesmente **aceitar** as suas consequências. A aceitação do risco pode ser ativa ou passiva. A passiva não exige nenhuma providência, já a ativa não inclui plano de prevenção, mas um plano de contingência caso o risco ocorra.

A decisão sobre como tratar o risco depende principalmente do grau de tolerância ao risco do Cebraspe, proposto pelo Comitê de Gestão de Riscos e aprovado pelo Conselho de Administração, com aval da Direção. A fim de atender as respostas definidas aos riscos monitorados, define-se um plano de ação e contingência a ser executado para cada risco. Os resultados desse processo servem de subsídio para o fortalecimento contínuo do ambiente de controles internos do Cebraspe.

Selecionar a opção mais adequada de resposta aos riscos envolve equilibrar, de um lado, os custos e os esforços de implementação e, de outro, os benefícios decorrentes, relativos aos requisitos legais, regulatórios ou quaisquer outros, tais como a responsabilidade social e a proteção ao meio ambiente.

As decisões também levam em consideração os riscos que demandam um tratamento economicamente não justificável, como, por exemplo, riscos severos (com grande consequência negativa) porém raros (com probabilidade muito baixa). Várias opções de tratamento são consideradas e aplicadas individualmente ou combinadas.

Nos planos de ação e contingência, que também devem ser propostos pela primeira linha de defesa e julgados pelo Comitê, estão claramente identificados a prioridade de implementação da resposta ao risco, seus prazos e a identificação dos responsáveis.

3. Glossário

Ameaça: qualquer anúncio, ato, indicação, circunstância, perigo ou evento com potencial de prejudicar, amedrontar, causar dano, gerar perdas, consequências negativas ou incerteza nos objetivos da organização.

CID: confidencialidade, integridade e disponibilidade às quais a informação resultante do objetivo da atividade está exposta.

Compliance: explicita o quanto a organização está adequada a normas, legislações, procedimentos e boas práticas, recomendáveis ou obrigatórias.

Compliance officer: profissional responsável pela função de *compliance*, que garante que as ações previstas no Programa de Integridade sejam de fato realizadas.

Consequência: resultado de um evento que afeta os objetivos.

Controle interno: processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da organização e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados à operação, divulgação e conformidade (*compliance*).

Controle: medida que mantém ou modifica o risco.

COSO: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – USA.

Deontologia: conjunto de princípios e regras de conduta —deveres e obrigações — inerentes a uma determinada profissão.

Due Diligence: processo de busca de informação sobre uma empresa, incluindo aspectos como sua área de atividade, as possibilidades e perspectivas para o futuro do negócio e o estado de seus ativos e passivos.

Evento: ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias.

Fonte de risco: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco.

Função de *compliance*: área ou profissional responsável por coordenar a atividade de *compliance* da organização.

Gestão de riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

Governança: políticas, procedimentos, responsabilidades para que a organização defina suas diretrizes e objetivos, coordenando pessoas, processos e tecnologias para alcançá-los.

Governança corporativa: sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Impacto: resultado de um evento de risco que afeta os objetivos da organização.

Parte interessada: pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade.

Pessoas Expostas Politicamente (PEP): agentes públicos que desempenham ou tenham desempenhado, nos últimos cinco anos, no Brasil ou em outros países, territórios e dependências estrangeiras, cargos, empregos ou funções públicas relevantes, assim como seus representantes, familiares (parentes em linha reta de 1º grau como filhos ou pais, o cônjuge, companheiro e enteado) e outras pessoas de seu relacionamento próximo, nas condições indicadas pelo Banco Central do Brasil, COAF ou pelas autoridades normativas responsáveis pela regulação do setor³.

Programa de integridade: conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança.

³ Art. 4º da Circular do Bacen nº 3.461/2009, com redação dada pela Circular nº 3.654/2013, e outras regulamentações setoriais.

Probabilidade: chance de algo acontecer.

Risco: efeito (positivo ou negativo) da incerteza nos objetivos, podendo ocasionar desvios. Está relacionado à probabilidade de um evento ocorrer e aos possíveis impactos do evento nos objetivos de negócio.

Riscos para a integridade: riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.

Vulnerabilidade: debilidade, predisposição ou fragilidades intrínsecas a uma organização, estrutura ou equipamento, resultando em suscetibilidade a uma ameaça (fonte de risco), possibilitando acesso a bens ou pessoas, podendo vir a causar consequências, danos ou perdas (impacto).

© Cebraspe, 2019. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte dessa publicação pode ser copiada, reproduzido ou distribuído em qualquer meio conhecido ou que venha ser criado.

Versão 1.0	Responsável	Data
	Ricardo Bastos	03/07/2019
	Formatação e revisão de língua portuguesa	Data
	Escritório de Comunicação Integrada Mariana Carvalho Camila Felix Alves	31/05/2019

Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe), pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, qualificado por meio do Decreto n.º 8.078/2013 como Organização Social (OS), supervisionado pelo Ministério da Educação (MEC), mediante contrato de gestão, com a interveniência da Fundação Universidade de Brasília (FUB), tendo como finalidade precípua fomentar e promover o ensino, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, o desenvolvimento institucional e a difusão de informações, experiências e projetos de interesse social e utilidade pública nas áreas de avaliação, certificação e seleção.

