

## ANEXO 3

### FORMATO PADRÃO PARA APRESENTAÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE BOAS PRÁTICAS

- **Instituição:** Controladoria-Geral da União
- **Título:** Metodologia de Avaliação de Nível de Maturidade dos Sistemas de Integridade das Empresas Estatais. A Metodologia trata do fomento à integridade nas empresas estatais e se insere no item 12 do Compromisso de Lima.
- **Descrição da boa prática:** Trata-se de uma metodologia de auditoria desenvolvida pela CGU especificamente para a avaliação do nível de maturidade das medidas de integridade nas empresas estatais (entendendo-se medidas de integridade como aquelas adotadas pelas empresas com o objetivo de prevenir, detectar e remediar a ocorrência de fraude e corrupção). Nestes trabalhos de auditoria, as medidas de integridade são subdivididas em quinze temas, incluindo, por exemplo, canais de denúncias; aplicação de medidas disciplinares; e comunicação e treinamentos relacionados a integridade. Cada um destes itens é avaliado sob os aspectos da existência, da qualidade e da efetiva implementação das medidas.

A metodologia de auditoria de avaliação de integridade conta com a utilização de técnicas como análise documental; realização de testes de auditoria com o objetivo de verificar a aplicação das normas e dos controles; e aplicação de questionários online para obter a percepção dos colaboradores sobre o compromisso da empresa com a ética e sobre o funcionamento de instrumentos como o canal de denúncias, além de aferir seu conhecimento sobre as medidas de integridade existentes na empresa.

Como resultado dessas auditorias, a partir das fragilidades e das oportunidades de melhoria identificadas em cada trabalho, as estatais têm os elementos necessários para a elaboração de um plano de ação com vistas a promover o aprimoramento de seus mecanismos de integridade. O desdobramento desse plano de ação é monitorado pela CGU.

Tendo em vista a grande quantidade de empresas estatais federais no Brasil, essa linha de atuação é considerada estratégica pela CGU com foco no fomento dos programas daquelas que ainda não foram avaliadas e no monitoramento das que se encontram executando seus planos de ação.
- **Motivos e importância:** O desenvolvimento da metodologia de auditoria de avaliação de integridade em estatais se deu em um momento em que havia sido identificada uma série de casos de corrupção envolvendo empresas estatais, incluindo os casos relacionados à Operação Lava-Jato. Esses casos envolviam favorecimentos em contratações e em tomadas de decisão realizadas pelas estatais, bem como o recebimento de vantagens indevidas pelos seus empregados e dirigentes. A metodologia foi desenvolvida em resposta a esse cenário como uma maneira não apenas de avaliar, mas também de fomentar a adoção de medidas de integridade pelas empresas estatais brasileiras. Quando se iniciaram as auditorias com a nova metodologia, era esperado que boa parte das empresas apresentasse apenas medidas incipientes relacionadas a prevenção, detecção e remediação da corrupção. Assim, a metodologia foi desenhada de maneira que pudesse ser aplicada tanto a empresas que já tivessem um programa de integridade estruturado, quanto àquelas que tivessem apenas medidas pontuais, contribuindo para um diagnóstico dos pontos que necessitavam de melhoria e indicando caminhos para fazê-lo. Em um momento inicial, em 2015, boa parte dos critérios de avaliação eram baseados em boas práticas de compliance anticorrupção reconhecidas internacionalmente, que haviam servido de base também para o Decreto 8.420, que será mencionado abaixo. No entanto, ao longo do tempo, diversas Leis e regulamentações foram aprovadas tornando obrigatória a adoção de determinadas medidas de integridade por empresas estatais, o que se refletiu em atualizações dos critérios de auditoria.
- **Enfoque:** O desenvolvimento desta linha de auditoria guarda estreita relação com novos dispositivos legais relacionados à corrupção aprovados no Brasil desde 2013, além de boas práticas aceitas internacionalmente. Destaca-se, primeiramente, a Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, a qual estabelece que empresas, fundações e associações passarão a responder civil e administrativamente por atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício que causarem prejuízos ao patrimônio público ou infringirem princípios da administração pública ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil. A referida norma atribuiu, de forma inovadora no ordenamento jurídico brasileiro, reconhecimento legal à importância da existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética nas instituições. Além disso, ressaltou a importância da auditoria no âmbito da empresa estatal. Em 2015, o decreto regulamentador da Lei Anticorrupção, Decreto 8.420/2015, trouxe maior detalhamento do tema, elencando os parâmetros de avaliação dos programas de integridade de empresas que pleiteiem redução das sanções em processos administrativos de responsabilização, conduzidos de acordo com a Lei 12.846/2013. Os temas elencados nas auditorias de avaliação de integridade da CGU guardam estreita ligação com aqueles trazidos pelo artigo 42 do Decreto nº 8.420/2015, que representou um marco para a adoção de programas de integridade por empresas no Brasil. Desde 2016, a adoção de programas de integridade deixou de se limitar a uma boa-prática para as empresas estatais, passando a constituir obrigatoriedade imposta pela Lei 13.303/2016, conhecida como Lei de Responsabilidade das Estatais, e também pela Resolução nº 10, de maio de 2016 da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR. A Resolução CGPAR nº 10 foi a primeira a estabelecer formalmente esta obrigatoriedade, determinando em seu Art. 1º que “as empresas estatais federais deverão observar o Programa de Integridade de que trata o Decreto nº 8.420, de 18 de março de

2015". A Lei de Responsabilidade das Estatais ainda determina, em seu Art. 9º, que as empresas estatais elaborem e divulguem Código de Conduta e Integridade, com a designação de instância responsável por sua atualização e aplicação; bem como a adoção de canais para recebimento de denúncias internas e externas e de mecanismos de proteção aos denunciantes; além da previsão de aplicação de sanções em casos de violação às regras do Código de Conduta e Integridade e da realização de treinamentos periódicos sobre o tema. Adicionalmente, a Lei 13.303/2016 atribuiu formalmente ao Conselho de Administração a responsabilidade pelo estabelecimento e supervisão do sistema de gestão de riscos, incluindo explicitamente os ligados a corrupção e fraude, além da responsabilidade pela discussão, aprovação e monitoramento das decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, e código de conduta dos agentes. A aprovação destes normativos contribuiu para o aperfeiçoamento das auditorias de avaliação de integridade, que inicialmente utilizavam como critério uma série de boas-práticas relacionadas à integridade corporativa, em conjunto com normas específicas já existentes sobre temas como gestão de demandas de ouvidoria ou aplicação de medidas disciplinares. Com a aprovação da Lei de Responsabilidade das Estatais e também de seu decreto regulamentador, Decreto nº 8.945 de 2016, os critérios de avaliação foram aprimorados e passou-se a contar com a obrigatoriedade legal de adequação das empresas com relação às deficiências apontadas nas auditorias. Além do aspecto da evolução normativa, que contribuiu para o aperfeiçoamento das auditorias de avaliação de integridade em estatais, outro fator que influenciou o desenvolvimento da metodologia foi a necessidade de avaliar não apenas se as medidas de integridade tinham sido formalmente adotadas, mas também se elas estavam sendo de fato postas em prática pelas empresas. Com essa intenção, os procedimentos de auditoria foram divididos em questões relacionadas à existência das medidas de integridade nas empresas (criação ou adoção formal); questões que avaliam a qualidade destas medidas; e questões sobre sua aplicação prática na empresa. Um exemplo seria a avaliação dos canais de denúncias que passa por: 1. Avaliação da existência de canais de denúncia; 2. Avaliação da qualidade dos canais, incluindo aspectos como: facilidade de acesso, inclusive para colaboradores que não têm acesso à internet no trabalho; disponibilidade de atendimento em diferentes idiomas nas empresas com atuação internacional; gratuidade do acesso ao canal; regras sobre proteção aos denunciantes; etc; e 3. Avaliação realizada por meio de questionário aplicado aos empregados para aferir se quão seguros eles se sentem em utilizar os canais, se sabem quais são os canais disponíveis e como acessá-los; se a empresa os incentiva a realizar denúncias, dentre outros aspectos. A metodologia prevê ainda a análise de uma amostra de denúncias para verificar os critérios utilizados para decisão sobre apuração ou arquivamento das denúncias, dentre outros procedimentos, todos no âmbito do item Canais de Denúncias.

- **Implementação:** As auditorias de avaliação de integridade em empresas estatais são realizadas pela Controladoria-Geral da União – CGU, em alguns casos em parceria com as auditorias internas das empresas avaliadas. Na CGU, a área responsável por realizar essas auditorias é a Diretoria de Auditoria de Estatais (DAE) que as executa diretamente ou supervisiona o trabalho realizado por equipes da CGU nos estados em que se encontram as empresas. Em 2015, o desenvolvimento da metodologia passou pela criação de um grupo de trabalho, envolvendo servidores de diversas Coordenações que tinham atribuições relacionadas a auditoria de estatais. Além disso, durante o primeiro ano de realização deste tipo de auditoria houve coordenação centralizada dos trabalhos pelo Gabinete da Secretaria Federal de Controle Interno, para harmonizar o método de trabalho e aplicação dos procedimentos entre as diferentes equipes.

Atualmente, a quantidade de pessoal necessária para realizar uma auditoria de avaliação de integridade em estatal varia dependendo do porte da empresa avaliada, podendo consistir em um servidor na execução e um na supervisão para empresas pequenas até uma equipe de três servidores executando o trabalho em casos específicos de maior complexidade. A aplicação dos questionários aos empregados é feita por meio de um *software* livre, portanto não há custos associados a isso. Além do custo por hora do pessoal envolvido no trabalho, deve ser computado eventual deslocamento para realizar reuniões de apresentação, no início do trabalho, bem como de discussão dos resultados, ao final, quando a empresa não está sediada na mesma cidade em que se encontra a equipe de auditoria.

- **Resultado:** A realização das auditorias de avaliação de integridade tornou a CGU referência para as empresas no esforço de criação ou aperfeiçoamento de seus programas de integridade. Como consequência, passou a haver uma demanda crescente de realização de eventos ou capacitações sobre o tema, inclusive junto à alta administração das empresas, esclarecimento de dúvidas e acompanhamento da implementação das sugestões de melhoria incluídas nos relatórios.

Esse processo coincidiu com a entrada em vigor da Lei das Estatais, Lei 13.303/2016, que exigiu das empresas estatais a adoção de uma série de medidas de integridade. Assim, esse fator se somou ao impulso gerado pelas auditorias de avaliação de integridade e se observou, nos últimos anos, uma crescente mobilização das empresas na adoção de medidas de integridade.

- **Cooperação técnica:** A metodologia de auditoria tem potencial para ser replicada em outros países pois, apesar de fazer referência, em seus procedimentos, a legislações específicas do Brasil, ela está baseada amplamente em um referencial internacional de boas práticas de compliance anticorrupção. Conforme mencionado anteriormente, inclusive, as versões iniciais dos procedimentos não tinham tantas referências a legislações nacionais específicas que foram aprovadas posteriormente.

Ademais, o fato de a metodologia ter sido desenhada para atender a empresas de diferentes portes e de diferentes setores de atuação torna-a mais flexível para aplicação em outros países.

- **Acompanhamento:** Atualmente, a Diretoria de Auditoria de Estatais é a responsável pelas auditorias de avaliação de integridade em empresas estatais. Em 2018, foram compilados os resultados das auditorias que haviam sido concluídas até então (28 auditorias). Nos próximos anos essa prática deverá voltar a ser implementada com a análise e compilação dos próximos resultados.
- **Lições aprendidas:** Um dos principais desafios enfrentados foi o baixo nível de conhecimento do tema em algumas das empresas avaliadas. Em alguns casos, a alta direção percebia inicialmente a auditoria como uma avaliação binária que classificaria a empresa como íntegra ou não íntegra. Assim, coube às equipes esclarecer que na verdade havia diferentes níveis de maturidade na adoção de medidas de integridade e que não se tratava de um julgamento de caráter dos dirigentes ou empregados.  
Outro desafio que surgiu em alguns casos foi o desejo das empresas avaliadas de expandir o papel da CGU, buscando cancelar tomadas de decisão que estavam sendo feitas pela gestão da empresa com relação ao programa de integridade, o que ameaçaria a independência da Controladoria como avaliadora (e não parte do processo). Desse modo, ainda que se dê apoio à gestão na realização de capacitações ou esclarecimento de dúvidas, ficou claro que é necessário esforçar-se ativamente para não exceder o adequado papel da terceira linha de defesa.
- **Documentos:** Os relatórios dos trabalhos já concluídos podem ser acessados pelos links:
  - a. Relatório nº 201601719 de Avaliação da Integridade do Banco da Amazônia S.A., de 26/01/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9140.pdf>
  - a. Relatório nº 201503928 de Avaliação da Integridade na Banco do Nordeste do Brasil S.A., de 27/10/2016: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/7641.pdf>
  - a. Relatório nº 201601715 de Avaliação da Integridade na Caixa Econômica Federal, de 23/08/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9831.pdf>
  - a. Relatório nº 201601847 de Avaliação da Integridade na Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo - CEAGESP, de 12/01/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9103.pdf>
  - a. Relatório nº 201601772 de Avaliação da Integridade no Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada S.A. - CEITEC, de 13/04/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9347.pdf>
  - a. Relatório nº 201601707 de Avaliação da Integridade na Eletrobrás Distribuição Piauí, de 06/04/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9235.pdf>
  - a. Relatório nº 201601705 de Avaliação da Integridade na Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica – CGTEE, de 27/01/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9143.pdf>
  - a. Relatório nº 201601704 de Avaliação da Integridade na Companhia Hidrelétrica do São Francisco - CHESF, de 13/04/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9411.pdf>
  - a. Relatório nº 201601720 de Avaliação da Integridade na Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - CODEVASF, de 16/12/2016: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/8984.pdf>
  - a. Relatório nº 201601701 de Avaliação da Integridade na Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB, de 21/12/2016: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9088.pdf>
  - a. Relatório nº 201503942 de Avaliação da Integridade na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, de 27/10/2016: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/7638.pdf>
  - a. Relatório nº 201601846 de Avaliação da Integridade na Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social - DATAPREV, de 29/12/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/10501.pdf>
  - a. Relatório nº 21601848 de Avaliação da Integridade na Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH, de 21/12/2016: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9086.pdf>
  - a. Relatório nº 201601706 de Avaliação da Integridade na Eletrobrás Distribuição Alagoas - EDAL, de 13/04/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9364.pdf>

- a. Relatório nº 201601710 de Avaliação da Integridade na Companhia de Eletricidade do Acre - Eletroacre, de 06/04/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9203.pdf>
- a. Relatório nº 201601709 de Avaliação da Integridade na Eletrobrás Distribuição Roraima, de 13/11/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/10236.pdf>
- a. Relatório nº 201601703 de Avaliação da Integridade nas Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - Eletrobrás, de 26/01/2018: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/10551.pdf>
- a. Relatório nº 201503925 de Avaliação da Integridade nas Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. - Eletronorte, de 27/10/2016: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/7639.pdf>
- a. Relatório nº 201601702 de Avaliação da Integridade na Eletrosul Centrais Elétricas S.A. de 11/07/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9656.pdf>
- a. Relatório nº 201601698 de Avaliação da Integridade na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, de 21/12/2016: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9085.pdf>
- a. Relatório nº 201602153 de Avaliação da Integridade na Empresa de Planejamento e Logística - EPL, de 21/12/2016: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9083.pdf>
- a. Relatório nº 201601773 de Avaliação da Integridade na Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, de 06/07/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9514.pdf>
- a. Relatório nº 201504023 de Avaliação da Integridade em Furnas Centrais Elétricas S.A., de 27/10/2016: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/7640.pdf>
- a. Relatório nº 201601716 de Avaliação da Integridade no Serviço Federal de Processamento de Dados - Serpro, de 06/04/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9345.pdf>
- a. Relatório nº 201601006 de Avaliação da Integridade nas Telecomunicações Brasileiras S.A. - Telebrás, de 07/12/2016: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/8923.pdf>
- a. Relatório nº 201601748 de Avaliação da Integridade na Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre - Trensurb, de 06/04/2017: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/9368.pdf>
- a. Relatório nº 201601711 de Avaliação da Integridade na Eletrobrás Termonuclear - Eletronuclear, de 22/02/2018: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/10673.pdf>
- a. Relatório no 201601708 de Avaliação da Integridade na Amazonas Distribuidora de Energia S.A., de 22/02/2018: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/10670.pdf>
- **Contato:** Assessoria Especial para Assuntos Internacionais da CGU – [assessoria.internacional@cgu.gov.br](mailto:assessoria.internacional@cgu.gov.br), +55 61 2020-6981