

# ANÁLISE INTEGRADA DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

## Resumo

Este artigo aborda a lacuna teórica na identificação de sinais de fragilidade e de efetividade em programas de integridade a partir de dados públicos, com foco na perspectiva de *stakeholders* externos. Seu principal objetivo é desenvolver um modelo analítico para avaliar a efetividade desses programas em organizações listadas na B3, integrando elementos formais, como códigos de conduta, e elementos informais, como cultura organizacional e exemplo da liderança. O estudo adota uma metodologia qualitativa, baseada em análise temática de documentos públicos de 10 organizações, divididas em dois grupos: aquelas reconhecidas por seus funcionários pela adoção de boas práticas de integridade organizacional e aquelas envolvidas em casos de fraude e corrupção. Os resultados revelam elementos comuns e específicos entre os grupos analisados. Apesar da complexidade das análises e das limitações inerentes aos dados públicos, é possível identificar sinais de fragilidade e de efetividade.

**Palavras-chave:** Ética, Compliance, Integridade, *Stakeholder*, Cultura corporativa.

## INTRODUÇÃO

Programas de integridade estão presentes em organizações empresariais ao redor do mundo (Trevino & Nelson, 2021; Chaves & Raufflet, 2024). Eles são incentivados como ferramentas para combater condutas ilícitas, como fraude e corrupção, por instituições tanto no Brasil (Castro, Amaral, & Guerreiro, 2018; Caldeira & Dufloth, 2021) como no exterior (Griffith & Lee, 2021; Trevino & Nelson, 2021; Hess, 2023). Esses incentivos têm levado algumas das principais organizações globais a rever sua estrutura e seus processos relacionados à integridade empresarial (Garrett & Mitchell, 2020; Sousa, Passos, Portulhak, & Azevedo, 2024).

Apesar dos incentivos aos programas de integridade, casos de corrupção e fraude continuam a ser reportados periodicamente por organizações em diversos países, inclusive no Brasil (Garrett & Mitchell, 2020). Entre a regulamentação da lei anticorrupção brasileira, em 2015, e agosto de 2024, foram celebrados 29 acordos de leniência, totalizando R\$ 18,7 bilhões (Controladoria-Geral da União, 2024). Além dos acordos de leniência, o Brasil também enfrenta casos de fraude corporativa, como o ocorrido recentemente nas Americanas S.A., que informou ao mercado, em 2023, que suas demonstrações financeiras haviam sido fraudadas pela própria administração em mais de R\$ 20 bilhões (Girão & Barreto, 2023).

Ressalta-se que, entre os casos de corrupção e fraude, encontram-se organizações com capital aberto, pertencentes aos mais altos níveis de listagem em governança corporativa e ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (B3). Essas organizações disponibilizam diversas informações publicamente, incluindo dados relacionados aos seus programas de integridade, seguindo diretrizes internas e padrões internacionais. A própria Americanas S.A. integrava simultaneamente o mais alto segmento de governança corporativa (Novo Mercado) e o ISE na data em que foram divulgados os fatos relevantes sobre as inconsistências contábeis.

Os índices e segmentos mostram-se, portanto, insuficientes para garantir o compromisso organizacional com a ética empresarial e a efetividade dos programas de integridade. Dada esta insuficiência, propõe-se, neste artigo, uma reflexão sobre como os *stakeholders* podem identificar sinais do comprometimento organizacional, ou a sua falta, com a integridade empresarial. Especificamente, busca-se responder à seguinte questão:

Como identificar sinais de fragilidade e efetividade dos programas de integridade nas organizações listadas na B3 a partir de informações públicas?

A falta de identificação de fragilidades dos programas de integridade pode gerar impactos negativos significativos tanto para as organizações quanto para seus *stakeholders*. A Braskem S.A., por exemplo, firmou um acordo de leniência com as autoridades brasileiras, em 2019, no valor de US\$ 957 milhões. Contudo, o principal impacto da corrupção, conforme descrito na Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (2003), está na desestabilização social, que compromete as instituições democráticas, os valores éticos e o estado de direito. Além disso, a corrupção gera impactos econômicos negativos, como a distorção de mercados, o desvio de recursos destinados ao desenvolvimento e o desestímulo ao investimento estrangeiro. Nos países em desenvolvimento, esses efeitos são ainda mais graves, pois a corrupção agrava desigualdades, dificulta a redução da pobreza, prejudica o acesso a serviços essenciais, fomenta crimes, viola direitos humanos, gera insegurança e compromete tanto o desenvolvimento sustentável quanto a qualidade de vida.

O Brasil oferece um cenário complexo e singular para a análise de programas de integridade. Em 2023, o país registrou um PIB de US\$ 2,1 trilhões, consolidando-se como a nona maior economia mundial, enquanto seu mercado de ações ultrapassava US\$ 700 bilhões em valor de mercado em setembro de 2024. Contudo, o Brasil também enfrenta desafios expressivos, como ocupar a 104ª posição no Índice de Percepção da Corrupção da Transparência Internacional em 2023 e possuir uma legislação anticorrupção relativamente recente. Esse contexto legislativo, embora represente avanços importantes, ainda suscita debates sobre suas implicações práticas e controvérsias relacionadas à sua implementação e efetividade (Garcia & Teodósio, 2020).

Soma-se a essas razões sociais e econômicas uma lacuna teórica que contribui para a desconexão entre as informações públicas fornecidas pelas organizações da B3 e os elementos necessários para avaliar a efetividade dos programas de integridade. Faltam abordagens teóricas que permitam aos *stakeholders* externos das principais organizações brasileiras identificar e distinguir sinais de fragilidade e efetividade dos programas de integridade. Nesse contexto, torna-se evidente a necessidade de pesquisas acadêmicas que revisem e ampliem as teorias existentes, promovendo uma maior integração entre teoria e prática, com o objetivo de garantir a efetividade dos programas de integridade (Bispo, 2022; Bispo, 2023).

Assim, os programas de integridade destacam-se como um tópico de impacto significativo para as organizações e seus *stakeholders*, especialmente em um país com uma economia relevante, como o Brasil, que combina um longo histórico de

corrupção e desigualdades com lacunas teóricas para explicar as práticas atuais na principal bolsa de valores do país.

Dessa forma, este artigo tem como principal objetivo desenvolver uma abordagem teórica que auxilie os *stakeholders* a identificar sinais de efetividade e fragilidade dos programas de integridade nas organizações brasileiras. Para isso, propõe-se um modelo de análise que considera tanto os elementos formais de controle quanto os efeitos dos aspectos informais da cultura organizacional, oferecendo uma visão abrangente e integrada sobre a efetividade desses programas.

Considerando que a integridade empresarial é uma construção de significado organizacional (Edelman & Talesh, 2011; Talesh, 2021), adotou-se a análise temática teórica como ferramenta metodológica. Essa abordagem qualitativa permite identificar, analisar e interpretar temas com base em um referencial teórico pré-estabelecido. A metodologia é orientada por conceitos previamente definidos, que direcionam o processo de codificação e interpretação dos dados (Braun & Clarke, 2006; King, 2004). O referencial teórico forneceu a base inicial para a análise dos programas de integridade de organizações listadas na B3. Como resultado, foram identificados novos elementos, até então desconsiderados, que podem servir como indicadores de efetividade e fragilidade desses programas. Além disso, o artigo apresenta uma discussão sobre os achados e oferece sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Os programas de integridade podem ser entendidos como sistemas organizacionais projetados para promover comportamentos éticos, prevenir violações, como corrupção e fraude, e alinhar práticas corporativas a padrões nacionais e internacionais (Hoekstra & Kaptein, 2021). Eles incluem medidas como códigos de conduta, treinamentos em ética, canais de denúncia e processos de *due diligence*, e são fundamentais para criar uma cultura organizacional baseada na integridade (Trevino & Nelson, 2021). Além de mitigar riscos reputacionais, financeiros e legais, esses programas conectam as agendas de combate à corrupção e respeito aos direitos humanos, alinhando práticas empresariais com valores éticos intrínsecos (Hess, 2023). Fundamentados em normas como inteireza organizacional e social, os programas reforçam a confiança pública e o compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável (Hoekstra & Kaptein, 2021). Essa visão também é aplicável no contexto brasileiro, onde os programas de integridade são compreendidos como mecanismos essenciais para garantir a conformidade normativa e a ética corporativa (Castro, Amaral, & Guerreiro, 2018; Caldeira & Dufloth, 2021).

Diferentes lógicas institucionais incentivam a adoção de programas de integridade, que podem ser guiados por valores morais intrínsecos, como responsabilidade social e princípios éticos universais, ou por lógicas instrumentais, que visam a atender a exigências externas, como conformidade legal ou obtenção de legitimidade junto a *stakeholders* (Hernández-Cuadra & Fernández-Fernández, 2024; Kohlberg & Hersh, 1977). Esses incentivos têm levado algumas das principais organizações globais a rever sua estrutura e seus processos relacionados à integridade empresarial (Garrett & Mitchell, 2020; Sousa, Passos, Portulhak, & Azevedo, 2024).

A efetividade dos programas de integridade é influenciada pela combinação de duas dimensões principais: as formais, tangíveis e explícitas; e as informais, intangíveis e implícitas (Kaptein, 2011; Majluf & Navarrete, 2011; Weber & Wasieleski, 2013). As dimensões formais referem-se aos sistemas estruturados e documentados que estabelecem as bases para a conduta ética. Esses elementos incluem códigos de ética, treinamentos específicos, sanções e sistemas de monitoramento (Kaptein, 2015; Trevino & Nelson, 2021). Essas ferramentas servem para definir claramente as expectativas de comportamento, orientar a tomada de decisões e garantir que as políticas sejam comunicadas de maneira uniforme aos colaboradores. Além disso, mecanismos como auditorias e avaliações ajudam a identificar e corrigir desvios éticos, reforçando a credibilidade do programa (Majluf & Navarrete, 2011; Weber & Wasieleski, 2013). Já as dimensões informais dizem respeito à cultura organizacional e ao comportamento coletivo que influencia as práticas éticas de maneira menos estruturada, mas igualmente poderosa. Destacam-se elementos como a liderança ética, que serve como modelo para os colaboradores, e o clima ético, que reflete os valores vivenciados no dia a dia da organização. Além disso, fatores como a abertura para discutir dilemas éticos e o reconhecimento de comportamentos positivos ajudam a criar um ambiente que incentiva a adesão espontânea às normas, mesmo sem imposições formais (Kaptein, 2011). A cultura ética age como mediadora na relação entre um programa de integridade bem implementado e os comportamentos éticos organizacionais, garantindo que as informações e diretrizes fornecidas pelos programas sejam internalizadas e aplicadas pelos funcionários (Cabana & Kaptein, 2024).

Entretanto, o desacoplamento entre elementos formais e informais pode levar ao enfraquecimento dos programas de integridade e afetar sua efetividade (Chen & Soltes, 2018; Krawiec, 2003; MacLean, Litzky, & Holderness, 2015). A desconexão entre as políticas e as práticas reais do dia a dia pode gerar ceticismo organizacional e até aumento de comportamentos antiéticos (MacLean, Litzky, & Holderness, 2015). Os programas de integridade podem se tornar "de papel", servindo apenas para atender exigências regulatórias, mas falhando em promover mudanças culturais ou comportamentais significativas (Chen & Soltes, 2018). Assim, os programas podem atuar como uma fachada para legitimar a organização perante o mercado, enquanto práticas antiéticas persistem internamente, resultando na falha de detecção de violações e ineficiência (Krawiec, 2003).

Determinadas organizações podem promover culturas organizacionais excessivamente pautadas em critérios financeiros e produtivos, exercendo tamanha pressão por desempenho que os funcionários acabam dissociando metas organizacionais de padrões morais (Zhu, Lam, Liu, & Jiang, 2023; Zhang & Jia, 2023). Pesquisas recentes têm apresentado teorias robustas sobre como algumas organizações tentam se beneficiar indevidamente da dificuldade de evidenciar uma cultura ética (Entwistle & Doering, 2024; Meyer & Choo, 2024; Luan, Zhao, Wang, & Hu, 2023).

Há ainda uma questão temporal relevante. Organizações que em um primeiro momento se comprometeram em aderir a um programa de integridade, podem não se adaptar aos seus requisitos por questões de distância, autonomia e interpretação (Nava & Tampe, 2023). Desta forma, além do desacoplamento entre política e prática,

é possível que haja ainda desacoplamento entre meio e fim, quando os esforços, mesmos que bem-intencionados, falham e não geram os resultados esperados.

Enquanto os elementos formais de programas de integridade são mais fáceis de implementar, demonstrar e até replicar de uma organização para outra, os elementos informais são muito mais difíceis de evidenciar e reproduzir. A gestão amoral, caracterizada por decisões que ignoram considerações éticas, e a normalização do desvio, onde pequenas infrações se tornam gradualmente aceitáveis, criam um ambiente em que os elementos formais de integridade se desacoplam das práticas diárias. Essa desconexão pode permitir desvios éticos, mesmo em organizações com programas formais robustos (Entwistle & Doering, 2024; Luan, Zhao, Wang, & Hu, 2023). Além disso, a malevolência epistêmica, que ocorre quando uma organização adota práticas intencionais para prejudicar outras partes por meio de enganos e manipulação de informações, prospera em contextos onde a cultura organizacional não reforça valores éticos. Nesses casos, mesmo com sistemas formais em vigor, a ausência de alinhamento cultural facilita a manipulação de informações e a perpetuação de práticas enganosas (Meyer & Choo, 2024).

Dada a importância da cultura ética organizacional, diversos esforços têm sido feitos para investiga-la e medi-la, incluindo o Modelo de Virtudes Éticas Corporativas (Kaptein, 2011; Victor & Cullen, 1988); o Modelo de Cultura Ética Empresarial (Ardichvili, Mitchell, & Jondle, 2009; Jondle, Ardichvili, & Mitchell, 2014); e o modelo de Hoekstra e Kaptein (2021), que avalia a integridade dos programas de integridade em quatro dimensões – intencional, organizacional, societal e processual – com foco no alinhamento ético interno e externo.

Embora esses modelos ofereçam abordagens comprovadas, eles compartilham uma limitação central: sua dependência de questionários internos (dados primários) para avaliar a cultura de integridade. Este fato dificulta a análise por *stakeholders* externos, como investidores, reguladores ou a sociedade civil, que não têm acesso às informações internas das organizações. Em contextos onde os dados disponíveis publicamente são a única fonte de avaliação, esses modelos são insuficientes para fornecer uma visão confiável da cultura ética organizacional.

Assim, surge a necessidade de desenvolver métodos adicionais ou complementares que possibilitem uma análise mais acessível e abrangente para *stakeholders* externos. Alguns autores já começam a se mobilizar nesse sentido, como Silveira (2023), que utilizou bases públicas de avaliações de funcionários em um site para relacionar comportamento antiético e resultados financeiros.

Este artigo visa contribuir nesse sentido, dando mais ferramentas aos *stakeholder* externos para se protegerem de práticas antiéticas. Os *stakeholders* devem ter ferramentas para identificar sinais de efetividade e fragilidade resultantes da adoção e integração dos programas de integridade com a prática organizacional diária.

## **ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS**

Considera-se que a integridade empresarial é uma construção de significado organizacional (Edelman & Talesh, 2011; Talesh, 2021), sendo um assunto multifacetado que pode ser explorado de várias maneiras e que constantemente leva

a novos *insights* (Kaptein, 2024). Reconhece-se, portanto, que as organizações não apenas respondem às normas e regulamentos de maneira passiva ou prescritiva, mas ativamente constroem e interpretam os significados da conformidade e da integridade. Desta forma, adotou-se uma abordagem qualitativa, com raciocínio indutivo, para o aprimoramento das construções teóricas acerca da integridade empresarial no Brasil, a partir de dados empíricos de organizações de capital aberto. Utilizou-se de análises temáticas teóricas como ferramenta metodológica para organizar e interpretar os dados secundários coletados sobre os programas de integridade das organizações selecionadas (Braun & Clarke, 2006; King, 2004). O principal objetivo da análise foi a identificação *insights* sobre elementos adicionais que possam estar associados a efetividade ou fragilidade dos programas de integridade das organizações da B3.

Diversos estudos acadêmicos foram utilizados para gerar uma codificação inicial para as análises temáticas, incluindo Kaptein (2015), Trevino e Nelson (2021), e Weber e Wasieleski (2013), bem como diretrizes nacionais (CGU, 2015) e internacionais (U.S. Department of Justice, 2024) sobre programas de integridade. A codificação inicial incluía: código de ética e conduta, gestão de riscos, função de integridade, políticas de incentivos e responsabilização, due diligence de terceiros, controles sobre demonstrações financeiras, treinamento e comunicação, monitoramento e a auditoria, canal de denúncias, e investigação e medidas corretivas.

Para capturar os *insights* e as diferenças na implementação dos programas de integridade empresarial, foram selecionadas 10 organizações com ações listadas na B3, sendo segregadas em dois grupos de 5 organizações cada.

O Grupo 1 foi composto por organizações que pertenciam ao principal índice da B3 (Ibovespa) com mais de 10.000 funcionários, que figuraram entre as 10 melhores para se trabalhar, segundo o ranking do *Great Place to Work* (GPTW) Brasil 2023. Essas organizações obtiveram uma média de 95/100 pontos na avaliação de seus funcionários na questão “Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios”. A seleção desse grupo considerou a própria definição de clima ético organizacional, que pode ser descrito como as percepções dos empregados sobre como as decisões éticas são tomadas e como questões éticas são tratadas (Huhtala, Kaptein, Muotka, & Feldt, 2022; Victor & Cullen, 1988; Kaptein, 2011). As organizações incluídas no Grupo 1 foram: Itaú Unibanco, Magazine Luiza, Vivo (Telefônica Brasil S.A.), Localiza Rent a Car S.A., e Banco Santander (Brasil) S.A.

O Grupo 2 foi composto por organizações marcadas pela ocorrência de comportamentos antiéticos significativos. Nesses casos, os programas de integridade foram insuficientes para prevenir esses comportamentos. Foram selecionadas organizações que pertenciam ao Ibovespa quando informações sobre fraudes corporativas e acordos de leniência vieram a público. As organizações selecionadas para o Grupo 2 foram: Americanas S.A., BRF S.A., Braskem S.A., Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A., e Hypera S.A.

Para cada uma das organizações do Grupo 1 e Grupo 2 foram coletados dados públicos de documentos obrigatórios e voluntários, característicos de organizações que operam dentro de um arcabouço de normas e regulamentações específicas do mercado brasileiro. Entre as diferentes fontes de dados utilizadas nas análises estão os códigos de conduta ética empresarial, os formulários de referência da Comissão

de Valores Mobiliários (CVM), e os relatórios anuais de sustentabilidade. Essas fontes foram obtidas no site da CVM e nos sites de relação de investidores das próprias organizações.

Os resultados das análises temáticas teóricas serviram de base para o desenvolvimento de um modelo analítico abrangendo aspectos formais e informais que influenciam a efetividade dos programas de integridade.

## RESULTADOS

As análises temáticas dos Grupos 1 e 2 revelaram a existência de elementos comuns a ambos os grupos, assim como elementos específicos para cada um deles, oferecendo uma visão abrangente sobre a adoção de práticas de integridade nas organizações. Entre os elementos comuns aos dois grupos, destacam-se:

**Elementos formais de adoção dos programas:** Todas as organizações analisadas apresentaram os principais componentes formais de aderência aos programas de integridade, como códigos de conduta, canais de denúncia, treinamentos periódicos e estruturas de auditoria e compliance. Adicionalmente, todas possuíam políticas e declarações de compromisso com a ética, evidenciando uma atuação ostensivamente alinhada aos seus princípios éticos.

**Segmentos de listagem:** Embora os segmentos de listagem da B3 exijam padrões elevados de governança corporativa, isso não assegura que uma organização opere de forma íntegra. Exemplos como as Americanas e a Braskem, ambas listadas no Novo Mercado — o segmento mais rigoroso de governança corporativa —, demonstram que organizações podem cumprir formalidades regulatórias e ainda assim se envolver em casos de fraude e corrupção.

**Índices de sustentabilidade:** A participação em índices de sustentabilidade pode sinalizar um compromisso com os princípios ESG (ambientais, sociais e de governança), mas não garante a integridade das práticas internas. Algumas organizações conseguem projetar uma imagem pública de sustentabilidade, enquanto, internamente, realizam atividades ilícitas.

**Padrões de relatórios de sustentabilidade:** A adoção de padrões internacionais, como os propostos pela GRI (*Global Reporting Initiative*) e pela SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), demonstra transparência nas operações empresariais. No entanto, isso não impede comportamentos antiéticos. Casos como os da BRF, envolvida na Operação Carne Fraca, e da Braskem, citada na Lava Jato, mostram que organizações que seguem tais padrões ainda podem enfrentar escândalos éticos.

**Participação em fóruns de combate à corrupção:** A adesão a grupos e fóruns voltados ao combate à corrupção, como o Pacto Global da ONU e o Pacto Empresarial pela Integridade, é um indicador positivo de comprometimento com boas práticas e responsabilidade social. Contudo, a participação nessas iniciativas, por si só, não assegura a integridade empresarial, sendo essencial a implementação efetiva e o monitoramento contínuo de práticas éticas internas.

Esses resultados evidenciam que, embora as organizações apresentem elementos formais e iniciativas que denotam seu compromisso ético, esses esforços não são, isoladamente, suficientes para garantir práticas efetivamente íntegras.

Em relação às práticas específicas do Grupo 1, destacam-se:

**Auditorias internas e resultados:** Os programas de integridade das organizações do Grupo 1 são regularmente submetidos a auditorias internas. Essas auditorias avaliam periodicamente a efetividade dos controles relacionados aos programas, identificando possíveis falhas e propondo planos de ação para mitigá-las. Por exemplo, o Itaú Unibanco informa que seu Programa de Integridade é avaliado pela auditoria interna com resultados considerados satisfatórios, além de passar por análises externas visando melhorias contínuas. A Localiza, por sua vez, destaca a realização de auditorias regulares para monitorar a efetividade do programa, afirmando que seus controles internos são adequados para mitigar riscos.

**Certificações externas:** Alguns programas de integridade das organizações do Grupo 1 possuem certificações externas que atestam sua conformidade com padrões internacionais. Por exemplo, a Telefônica Brasil (Vivo) possui a certificação DSC 10.000, enquanto a Localiza é certificada pela ISO 37001, um padrão internacional para sistemas de gestão antissuborno. O Itaú Unibanco foi reconhecido como Empresa Pró-Ética por quatro anos consecutivos, reforçando seu compromisso no combate à corrupção e na promoção de práticas éticas corporativas.

**Remuneração baseada em valores:** As organizações do Grupo 1 utilizam critérios além de metas financeiras para determinar a remuneração variável de seus executivos, incorporando elementos relacionados à integridade, como governança, meio ambiente, diversidade e inclusão. No Santander, por exemplo, os executivos são avaliados não apenas pelo desempenho financeiro, mas também pelo cumprimento de metas relacionadas à diversidade, inclusão e sustentabilidade, demonstrando uma abordagem mais holística à gestão de resultados.

**Investigadores independentes:** As organizações do Grupo 1 evidenciam esforços para garantir que suas investigações sejam conduzidas de maneira imparcial e independente. Isso é alcançado por meio de estruturas internas especializadas, que possuem autonomia e reportam diretamente aos comitês de assessoramento do conselho de administração. No Magazine Luiza, por exemplo, a área de Compliance, Integridade e Prevenção à Lavagem de Dinheiro reporta diretamente ao conselho de administração, assegurando uma supervisão ética e transparente.

**Rotação de membros independentes:** A maioria das organizações do Grupo 1 adota a prática de rotatividade dos membros independentes que integram os comitês de supervisão dos programas de integridade. Essa prática contribui para mitigar riscos de conflitos de interesse e acomodação, assegurando perspectivas renovadas e maior imparcialidade nas avaliações. Além disso, a rotação frequente promove a diversidade de opiniões, fortalece a efetividade da supervisão e fomenta uma cultura de compliance mais robusta, alinhada aos princípios éticos organizacionais.

Em relação às práticas específicas do Grupo 2, destacam-se:

**Vícios organizacionais:** Um dos sinais mais evidentes de fragilidade na integridade empresarial, nos casos analisados, foi identificado nos documentos públicos da Americanas S.A., que demonstravam uma crença organizacional excessivamente centrada em resultados financeiros. O próprio código de conduta da organização destacava valores como "obsessão por resultados" e foco em "custos e despesas". Essa ênfase desproporcional em metas financeiras pode ter criado um ambiente propício a decisões que priorizavam resultados imediatos, mesmo em detrimento de práticas éticas.

**Remuneração pautada exclusivamente no desempenho financeiro:** A adoção exclusiva de critérios financeiros para determinar a remuneração variável dos executivos é uma preocupação significativa para a efetividade dos programas de integridade. Em diversos casos analisados, bônus foram condicionados apenas ao atingimento de metas como EBITDA, controle de despesas e fluxo de caixa, incentivando gestores a priorizarem resultados financeiros em detrimento de práticas éticas. A ausência de indicadores de integridade nessas políticas de remuneração pode fomentar uma cultura em que "os fins justificam os meios", normalizando comportamentos antiéticos e comprometendo a sustentabilidade organizacional.

**Falta de evidências:** Outro aspecto crítico identificado foi a falta de auditorias independentes e certificações nos programas de integridade. Em diversas organizações, não foram encontrados registros sobre auditorias internas ou externas, nem certificações que atestassem a efetividade dos programas. Essa lacuna cria brechas para práticas inadequadas, dificulta o controle sobre irregularidades e compromete a credibilidade das iniciativas de integridade.

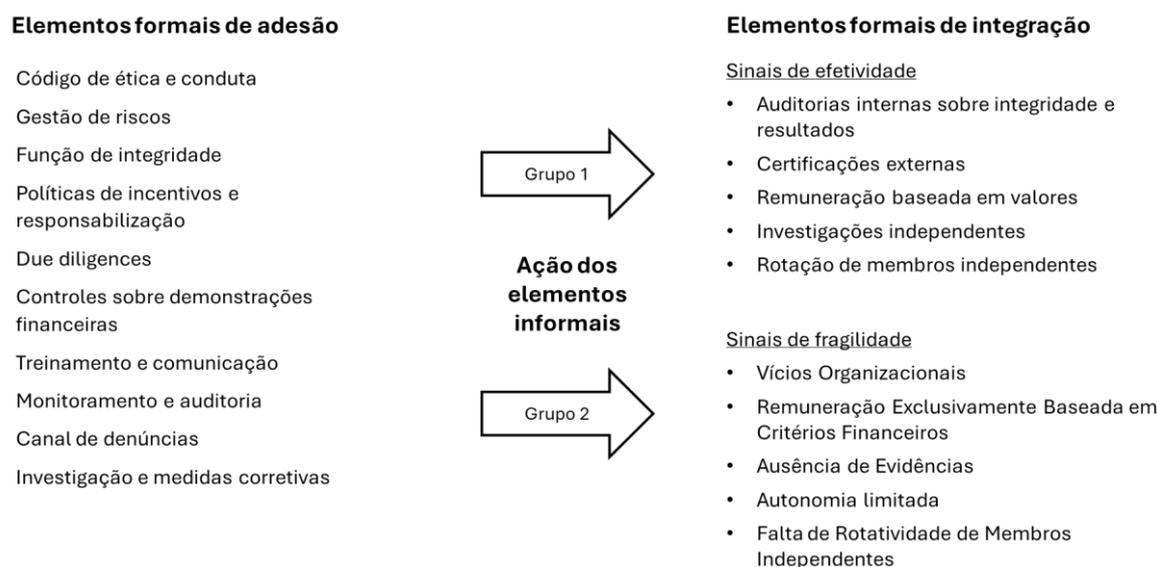
**Autonomia limitada:** Embora muitas organizações possuam estruturas formais de auditoria, compliance e investigação, essas funções frequentemente carecem de autonomia. Em alguns casos, áreas de controle apresentam subordinação direta à alta administração, enfraquecendo sua independência e criando potenciais conflitos de interesse. Além disso, canais de denúncia e equipes de investigação são frequentemente gerenciados internamente, sob influência de executivos, comprometendo a imparcialidade dos processos.

**Membros sem independência:** A ausência de rotatividade de membros independentes nos comitês de supervisão dos programas de integridade é um ponto crítico. Em uma das organizações analisadas, o presidente do comitê de auditoria estava em seu 8º mandato consecutivo, enquanto em outro caso, membros "independentes" haviam exercido até 7 mandatos consecutivos. Permanências prolongadas como essas comprometem a independência e dificultam a renovação de perspectivas, essenciais para avaliações imparciais e efetivas.

Desta forma, é possível verificar que a interação dos elementos formais dos programas de integridade, como due diligence e canal de denúncias, com os elementos informais, como cultura ética, resultaram em novos elementos formais. No caso das organizações do Grupo 1, observa-se que a integração dos programas com as práticas organizacionais está associada a criação de elementos formais como certificações e remuneração por valores. No caso das organizações do Grupo 2, essa integração está associada a criação de comitês de supervisão e responsáveis de integridade com autonomia limitada.

A figura 1 apresenta um marco com os elementos formais produzidos por cada grupo após a exposição dos programas de integridade aos elementos informais organizacionais.

Figura 1. Elementos formais de adesão e integração



Fonte: Elaboração própria

### **Modelo de análise de cultura e controle dos programas de integridade**

Os resultados apontados anteriormente contribuem para o desenvolvimento de um modelo de análise de cultura e controle dos programas de integridade. O modelo é composto por 16 elementos, agrupados em 11 elementos formais e 5 elementos informais, sendo ambos ancorados em teorias que destacam a interação entre componentes estruturados e aspectos culturais no sucesso dos programas de integridade. Cada elemento do modelo é acompanhado por possíveis fontes de informação, permitindo a aplicação prática por *stakeholders* externos com base em documentos públicos.

#### **Elementos formais**

Os elementos formais correspondem aos componentes essenciais e estruturados dos programas de integridade, que normalmente são regulamentados e documentados pelas organizações. Eles são:

1. Código de conduta – Abrange a existência de documentos sobre missão, valores, princípios e condutas esperadas, com referência ao canal de denúncia e compromisso de não retaliação.
2. Gestão de riscos de integridade – Refere-se à presença de políticas específicas sobre riscos, como relacionamento com agentes públicos, uso de intermediários e doações.
3. Função de integridade – Avalia a existência de uma função dedicada à integridade, com responsável qualificado, autonomia e alocação de recursos.

4. Política de incentivos – Inclui declarações de expectativas de comportamento de funcionários e terceiros, e ações de promoção da integridade.
5. Política de responsabilização – Analisa a comunicação sobre tolerância zero à corrupção e a divulgação de resultados de investigações e penalidades.
6. Due diligence de terceiros – Observa a gestão de riscos associados a terceiros e o número de due diligences realizadas.
7. Controles contábeis e financeiros – Considera a qualidade dos controles internos, pareceres de auditores e declarações dos administradores.
8. Treinamento e comunicação – Avalia a oferta de treinamentos sobre integridade, o envolvimento da liderança e a capacitação de terceiros.
9. Monitoramento e auditoria – Verifica a supervisão da administração sobre o programa, a implementação de melhorias e a condução de auditorias.
10. Canal de denúncias – Avalia a disponibilidade e gestão do canal de denúncias, incluindo o compromisso de não retaliação e divulgação de estatísticas.
11. Investigação e medidas corretivas – Considera o tratamento das denúncias, a autonomia das equipes de investigação e as medidas disciplinares aplicadas.

### Elementos informais

Os elementos informais correspondem a aspectos culturais e de longo prazo, que refletem o comprometimento das organizações com a integridade além das políticas formais. Eles são:

12. Direção por valores – Avalia a inclusão de metas de integridade nos critérios de pagamento de bônus e o percentual de remuneração variável vinculado a metas não financeiras.
13. Equilíbrio das partes interessadas – Observa o uso de padrões internacionais para relatórios ESG (como GRI e SASB) e a identificação de temas relevantes por meio de análises de materialidade.
14. Eficácia da liderança – Analisa o histórico de condenações de administradores, a rotatividade dos membros independentes e a existência de exemplos de liderança ética.
15. Integridade dos processos – Avalia a condução de investigações independentes, os resultados de auditorias, as certificações externas (como ISO e Pró-Ética) e as pesquisas de cultura organizacional.
16. Perspectiva de longo prazo – Examina a participação da organização em fóruns de combate à corrupção e iniciativas de sustentabilidade de longo prazo, como o Pacto Global.

### Aplicação do modelo

Esse modelo oferece uma ferramenta abrangente e prática para *stakeholders* externos, como investidores, reguladores e a sociedade civil, avaliarem a integridade organizacional com base em documentos públicos. Ele preenche uma lacuna teórica ao propor uma abordagem que integra elementos formais e informais, permitindo uma análise mais precisa e crítica dos programas de integridade. A Tabela 1 apresenta detalhadamente os 16 elementos, suas descrições e as possíveis fontes de informação, como formulários de referência (FRE), relatórios de sustentabilidade e políticas institucionais divulgadas publicamente.

## DISCUSSÃO

Os achados mostraram que, embora a efetividade dos programas de integridade tenha variado significativamente entre os grupos analisados, todas as organizações apresentaram elementos formais robustos de integridade, como códigos de conduta, canais de denúncia e treinamentos periódicos. Isso reforça a teoria de que os elementos formais, por si sós, não garantem o compromisso com a integridade empresarial. O estudo confirmou que a efetividade dos programas está intrinsecamente ligada a aspectos informais, como a cultura organizacional, o clima ético e a liderança, que influenciam diretamente o comportamento ético dentro das organizações. Essa integração entre elementos formais e informais se mostrou mais consistente no Grupo 1, composto por organizações reconhecidas por boas práticas de integridade, enquanto no Grupo 2, fragilidades culturais resultaram em falhas nos programas de integridade, mesmo com a existência de políticas bem estruturadas.

Apesar do volume, da complexidade e da dispersão das informações públicas em múltiplos documentos, foi possível identificar sinais de fragilidade e efetividade nos programas de integridade das organizações analisadas. Embora as organizações dos Grupos 1 e 2 apresentassem os elementos formais típicos da fase de adoção dos programas de integridade, foram identificados elementos formais distintos entre os Grupos 1 e 2 durante a fase de integração. A fase de integração, que ocorre após a fase de adoção, é suscetível à influência de elementos informais, como a cultura e o clima ético. Assim, apesar da dificuldade em tangibilizar a cultura ética organizacional, é possível identificar elementos formais que resultam da interação entre os programas de integridade e as práticas organizacionais.

Entre os principais *insights* trazidos pela pesquisa, destaca-se o incentivo real a integridade, não apenas o que está descrito nas políticas. Por exemplo, as organizações do Grupo 1 demonstraram práticas como a rotação de membros independentes nos comitês de auditoria e a vinculação da remuneração executiva a metas éticas, enquanto no Grupo 2, a liderança muitas vezes comportamentos para alcance de metas exclusivamente financeiras.

Os resultados também destacam a limitação das informações públicas disponíveis para *stakeholders* externos avaliarem com precisão a efetividade dos programas de integridade, evidenciando a necessidade de métodos adicionais de análise que tangibilizem aspectos culturais, como resultados de auditorias e pesquisas de clima organizacional.

A pesquisa oferece contribuições significativas tanto teóricas quanto práticas. No âmbito teórico, confirma que a simples existência de elementos formais de programas de integridade, como códigos de conduta e auditorias, não é suficiente para garantir comportamentos éticos consistentes. Ela reforça a importância dos aspectos informais, como a cultura organizacional, o clima ético e a liderança, que influenciam diretamente a efetividade dos programas. Além disso, propõe um modelo integrado de análise com 16 elementos, permitindo uma avaliação mais abrangente da efetividade dos programas de integridade. Esse modelo amplia o arcabouço teórico ao oferecer uma abordagem que não se limita a elementos formais de adoção dos programas de integridade, mas considera também elementos construídos a partir da integração com o ambiente cultural das organizações. Metodologicamente, a pesquisa contribui ao demonstrar que, mesmo com a limitação de acesso a dados internos, é

possível avaliar a integridade organizacional a partir de informações públicas, abrindo novos caminhos para estudos futuros.

Do ponto de vista prático, a pesquisa apresenta uma ferramenta que pode ser utilizada por *stakeholders* externos, como investidores, reguladores e a sociedade civil, para avaliar a integridade das organizações com base em informações públicas, identificando tanto sinais de efetividade quanto fragilidades. Os resultados também oferecem orientações valiosas para gestores corporativos, destacando a necessidade de alinhar elementos formais a aspectos informais, como cultura e clima ético, para garantir a efetividade dos programas de integridade. Ademais, a pesquisa incentiva a transparência organizacional ao sugerir que empresas ampliem a divulgação de indicadores relevantes, como auditorias independentes de ética e pesquisas de clima organizacional, promovendo maior confiança entre *stakeholders*. Por fim, as descobertas podem subsidiar formuladores de políticas públicas na criação de diretrizes mais robustas de integridade corporativa, incentivando práticas empresariais mais éticas e transparentes.

As principais limitações desta pesquisa dizem respeito à dependência de informações públicas para a análise da efetividade dos programas de integridade. Embora tenha sido possível identificar sinais de fragilidade e efetividade, a ausência de acesso a dados internos das organizações, como resultados detalhados de auditorias internas e avaliações de clima organizacional, restringe a profundidade da análise. Além disso, a metodologia qualitativa utilizada, embora adequada para explorar aspectos contextuais e teóricos, pode limitar a generalização dos resultados para outras organizações ou mercados. Por fim, a interpretação dos dados públicos está sujeita à subjetividade inerente ao processo de codificação e análise temática, o que pode influenciar a identificação de elementos relevantes.

Assim, futuras pesquisas poderiam explorar a aplicação de métodos quantitativos que integrem grandes volumes de dados públicos e privados, fornecendo uma base mais robusta para a identificação de sinais de efetividade e fragilidade. Além disso, estudos longitudinais, que acompanhem ao longo do tempo a evolução dos programas de integridade e seu impacto no comportamento ético das organizações, seriam valiosos para compreender a relação entre os elementos formais e informais na fase de integração dos programas. Outra vertente de pesquisa poderia investigar a percepção dos diferentes *stakeholders* (investidores, clientes e reguladores) sobre a integridade organizacional, utilizando metodologias mistas que combinem entrevistas, questionários e análise documental. Finalmente, estudos comparativos internacionais, especialmente em mercados com diferentes níveis de maturidade regulatória, podem ajudar a validar e aperfeiçoar o modelo proposto, permitindo uma adaptação às particularidades de cada contexto econômico e cultural.

## **CONCLUSÃO**

Os resultados deste estudo indicam que a simples existência de elementos formais de programas de integridade, como códigos de conduta e canais de denúncia, não é suficiente para garantir práticas éticas consistentes nas organizações. A efetividade desses programas depende da interação com aspectos informais, como a cultura organizacional e o comportamento ético da liderança. O modelo analítico desenvolvido, composto por 16 elementos, oferece uma abordagem integrada que

auxilia *stakeholders* externos a identificar sinais de efetividade e fragilidade nos programas de integridade a partir de informações públicas.

As principais contribuições teóricas incluem a ampliação do entendimento sobre a relação entre elementos formais e informais nos programas de integridade, reforçando a necessidade de considerar fatores culturais no estudo da ética corporativa. Do ponto de vista prático, o estudo oferece um instrumento de análise que pode ser utilizado por investidores, reguladores e a sociedade civil para avaliar a integridade empresarial de forma mais crítica.

Entre as limitações, destaca-se a dependência exclusiva de dados públicos, o que restringe a profundidade das análises. A ausência de informações internas, como resultados de auditorias e pesquisas de clima organizacional, limita a possibilidade de conclusões mais abrangentes. Além disso, o caráter qualitativo da pesquisa e a subjetividade na análise podem dificultar a generalização dos achados para outros contextos.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas combinem metodologias qualitativas e quantitativas, além de incluir fontes internas das organizações, para aprofundar a compreensão sobre a efetividade dos programas de integridade. Estudos comparativos em outros mercados também podem contribuir para validar e refinar o modelo proposto, ampliando seu uso como ferramenta para a promoção de práticas empresariais éticas e transparentes.

## REFERÊNCIAS

- Ardichvili, A., Mitchell, J. A., & Jondle, D. (2009). Characteristics of ethical business cultures. *Journal of business ethics*, v. 85, pp. 445-451.
- Bispo, M. d. (2022). In defense of theory and original theoretical contributions in Administration. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), p. e220158. Fonte: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022220158.en>
- Bispo, M. d. (2023). Contribuições teóricas, práticas, metodológicas e didáticas em artigos científicos. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(1), p. e220256.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. . *Qualitative research in psychology*, 3(2), pp. 77-101.
- Cabana, G. C., & Kaptein, M. (2024). Team ethical culture as a coupling mechanism between a well-implemented organizational ethics program and the prevention of unethical behavior in teams. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*.
- Caldeira, M., & Dufloth, S. C. (2021). A lei das estatais e as diretrizes internacionais: convergências para o estado da arte em integridade, compliance e anticorrupção. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 19, pp. 675-688.
- Castro, P. R., Amaral, J. V., & Guerreiro, R. (2018). Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 30, pp. 186-201.
- CGU. (2015). *Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas*. Acesso em 03 de fevereiro de 2023, disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>
- Chaves, R. L., & Raufflet, E. B. (2024). Taking Stock of Ethics and Compliance Programs as Anticorruption Mechanisms: An Integrative Review. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-19.
- Chen, H., & Soltes, E. (2018). Why compliance programs fail—And how to fix them. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 2, pp. 116-125.
- Controladoria-Geral da União. (28 de Agosto de 2024). *Acordos de Leniência*. Fonte: Gov.br: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/acordo-leniencia/acordos-celebrados>
- Edelman, L. B., & Talesh, S. A. (2011). To comply or not to comply—That isn't the question: How organizations construct the meaning of compliance. *Explaining compliance: Business responses to regulation*, pp. 103-122.
- Entwistle, T., & Doering, H. (2024). Amoral management and the normalisation of deviance: The case of Stafford hospital. *Journal of Business Ethics*, v. 190, n. 3, pp. 723-738.
- Garcia, L. M., & Teodósio, A. d. (2020). Análise de limites dos sistemas de contabilidade e controle para o enfrentamento do problema da corrupção sistêmica no Brasil: lições dos casos da Suécia e da Itália. *Revista de Administração Pública*, v. 54, pp. 79-98.
- Garrett, B. L., & Mitchell, G. (2020). Testing compliance. *Law & Contemp. Probs.*, v. 83, p. 47.
- Girão, M., & Barreto, L. M. (2023). Americanas: nem tudo o que reluz é ouro. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 21, n. 6, pp. e2023-0040.
- Griffith, S. J., & Lee, T. H. (2021). Toward an interest group theory of foreign anti-corruption laws. *University of Illinois Law Review*, p. 1227.

Hernández-Cuadra, E., & Fernández-Fernández, J. L. (2024). Ethics and compliance programs for a new business narrative: A Kohlberg-based moral valuing model for diagnosing commitment at the top. *Business and Society Review*.

Hess, D. (2023). *Aligning Business Efforts to Combat Corruption and Respect Human Rights*. Forthcoming in Jahid Hosain Bhuiyan & M. Rafiqul Islam (eds.), *Business, Human Rights and Sustainable Development*.

Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2021). The integrity of integrity programs: Toward a normative framework. *Public Integrity*, v. 23, n. 2, 129-141.

Huhtala, M., Kaptein, M., Muotka, J., & Feldt, T. (2022). Longitudinal patterns of ethical organisational culture as a context for leaders' well-being: Cumulative effects over 6 years. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-22.

Jondle, D., Ardichvili, A., & Mitchell, J. (2014). Modeling ethical business culture: Development of the ethical business culture survey and its use to validate the CEBC model of ethical business culture. *Journal of business ethics*, v. 119, pp. 29-43.

Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human relations*, v. 64, n. 6, pp. 843-869.

Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics* v. 132, pp. 415-431.

Kaptein, M. (2024). Introduction to Research Handbook on Organisational Integrity. Em *Research Handbook on Organisational Integrity* (pp. 1-6). Edward Elgar Publishing.

King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. Em E. g. research.

Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory into practice* 16, no. 2, pp. 53-59.

Koprowski, S., Krein, V., Mazzioni, S., & Magro, C. B. (2021). Governança corporativa e conexões políticas nas práticas anticorrupção. *Revista de Administração de Empresas*, 61(2), p. e20190797.

Krawiec, K. D. (2003). Cosmetic compliance and the failure of negotiated governance. *Wash. ULQ*, v. 81, p. 487.

Luan, Y., Zhao, K., Wang, Z., & Hu, F. (2023). Exploring the antecedents of unethical pro-organizational behavior (UPB): A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, v. 187, n. 1, pp. 119-136.

MacLean, T., Litzky, B. E., & Holderness, D. K. (2015). When organizations don't walk their talk: A cross-level examination of how decoupling formal ethics programs affects organizational members. *Journal of business ethics*, v. 128, pp. 351-368.

Majluf, N. S., & Navarrete, C. M. (2011). A two-component compliance and ethics program model: An empirical application to Chilean corporations. *Journal of Business Ethics*, v. 100, pp. 567-579.

Meyer, M., & Choo, C. W. (2024). Harming by deceit: Epistemic malevolence and organizational wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, v. 189, n. 3, pp. 439-452.

Nava, L., & Tampe, M. (2023). The challenge of implementing voluntary sustainability standards: A dynamic framework on the tension between adherence and adaptation. *Business Ethics Quarterly*, v. 33, n. 2, pp. 296-326.

Organização das Nações Unidas [ONU]. (2003). *Convenção Contra a Corrupção [UNCAC]*. Nova York: ONU.

Silveira, A. D. (2023). Unethical culture and company performance based on employee reviews. *Revista de Administração de Empresas*, v. 63, pp. e2020-0926.

Sousa, H. A., Passos, G. D., Portulhak, H., & Azevedo, S. U. (2024). A evolução na divulgação de práticas de compliance por companhias abertas brasileiras no período "Lava Jato". *Cadernos EBAPE. BR*, v. 22, n. 1, pp. 2023-0041.

Talesh, S. A. (2021). Constructing the content and meaning of law and compliance. Em D. D. Rooij, *Cambridge Handbook of Compliance* (pp. 2020-27).

Trevino, L. K., & Nelson, A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.

U.S. Department of Justice [DoJ]. (Setembro de 2024). *Evaluation of Corporate Compliance Programs*. Fonte: [www.Justice.gov](http://www.Justice.gov):  
<https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl>

Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, pp. 101-125.

Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate ethics and compliance programs: A report, analysis and critique. *Journal of business ethics*, v. 112, pp. 609-626.

Zhang, Z., & Jia, X. (2023). No time for ethics: How and when time pressure leads to abusive supervisory behavior. *Journal of Business Ethics*, v. 188, n. 4, pp. 807-825.

Zhu, J. N., Lam, L. W., Liu, Y., & Jiang, N. (2023). Performance pressure and employee expediency: the role of moral decoupling. *Journal of Business Ethics*, v. 186, n. 2, pp. 465-478.

Tabela 1. Modelo de análise de cultura e controle.

• Elementos de Análise	• Possíveis fontes de informação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Código de conduta</li> <li>• Documento sobre missão, valores e princípios</li> <li>• Aprovação do conselho de administração e da alta administração</li> <li>• Data da última atualização do documento</li> <li>• Exemplos de condutas esperadas e vedadas</li> <li>• Referências para normas e procedimentos</li> <li>• Referência ao canal de denúncia e à não retaliação dos denunciantes de boa fé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de conduta (CVM ou Site institucional)</li> <li>• FRE – Tópicos 5.1, 5.2 e 5.3</li> <li>• Relatório de sustentabilidade - GRI 102-16</li> <li>•</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2. Gestão de riscos de integridade</li> <li>• Informação sobre o processo de gestão de risco</li> <li>• Elaboração de políticas específicas, como relacionamento com agentes públicos, uso de intermediários, doações, patrocínios e investimentos sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FRE – Tópicos 4.1 até 4.7</li> <li>• FRE – Tópicos 5.1, até 5.4</li> <li>• Relatório de sustentabilidade - GRI 205-1</li> <li>• Política de gestão de riscos na página de relações institucionais da própria organização</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3. Função de integridade</li> <li>• Existência de função de integridade</li> <li>• Responsável com formação acadêmica e experiência na função</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Alocação de recursos financeiros e humanos, como desenvolvimento de treinamentos e equipes de investigação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FRE – Tópico 5.1.b.iii</li> <li>• FRE – Tópico 5.2.b. e c</li> <li>• FRE – Tópico 5.3.a.ii</li> <li>• Relatório de sustentabilidade - GRI 102-17 e 102-18</li> <li>• Política relativa ao combate a corrupção na página de relações institucionais da própria organização</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4. Política de incentivos</li> <li>• Declaração sobre expectativas de comportamento de funcionários</li> <li>• Declaração sobre expectativas de comportamento de terceiros</li> <li>• Atividades para promoção da integridade empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FRE – Tópico 5.3.a.ii</li> <li>• Relatório de sustentabilidade - GRI 102-16</li> <li>• Política relativa à promoção da integridade na página de relações institucionais da própria organização</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5. Política de responsabilização</li> <li>• Declarações sobre a tolerância zero à corrupção e outros desvios</li> <li>• Informação sobre o resultado de investigações e aplicação de penalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FRE – Tópico 5.3.a.iii</li> <li>• Relatório de sustentabilidade - GRI 205-3</li> <li>• Política de responsabilização na página de relações institucionais da própria organização</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6. Due diligence de terceiros</li> <li>• Informação sobre riscos de terceiros</li> <li>• Informação sobre número de due diligences realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação sobre riscos de terceiros</li> <li>• Informação sobre número de due diligences realizadas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7. Controles contábeis e financeiros</li> <li>• Parecer dos auditores independentes</li> <li>• Declaração dos administradores</li> <li>• Qualidade dos controles internos (relatório circunstanciado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FRE – Tópico 5.2</li> <li>• Relatório da anual da administração</li> <li>• Relatório de sustentabilidade – GRI 102-18 e 56</li> <li>• Política de controles financeiros na página de relações institucionais da própria organização</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8. Treinamento e comunicação</li> <li>• Informação da disponibilização de treinamentos sobre integridade</li> <li>• Envolvimento da liderança no treinamento</li> <li>• Percentual de colaboradores e líderes treinados</li> <li>• Capacitação para terceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FRE – Tópico 5.3</li> <li>• Relatório de sustentabilidade – GRI 205-2</li> <li>• Política de combate a corrupção na página de relações institucionais da própria organização</li> </ul>

• Elementos de Análise	• Possíveis fontes de informação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9. Monitoramento e auditoria</li> <li>• Informação do envolvimento da administração na supervisão do programa de integridade</li> <li>• Informação sobre melhorias implementadas</li> <li>• Informações sobre a condução de auditorias e achados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FRE – Tópicos 5.1 ao 5.3</li> <li>• FRE – Tópico 7.4</li> <li>• Relatório de sustentabilidade – GRI 205-2</li> <li>• Política de combate a corrupção na página de relações institucionais da própria organização</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10. Canal de denúncias</li> <li>• Informação sobre a disponibilização de canal de denúncia</li> <li>• Gestão terceirizada</li> <li>• Compromisso de não retaliação</li> <li>• Informações estatísticas sobre as mensagens recebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FRE – Tópico 5.3.b</li> <li>• Relatório de sustentabilidade – GRI 102-17</li> <li>• Código de conduta e política de combate a corrupção na página de relações institucionais da própria organização</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11. Investigação e medidas corretivas</li> <li>• Informação sobre tratamento das denúncias</li> <li>• subordinação da equipe de investigação</li> <li>• Informações sobre correção de processos e medidas disciplinares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FRE – tópicos 5.3.b.iv e 5.3.c</li> <li>• Relatório de sustentabilidade – GRI 205-3</li> <li>• Código de conduta e política de combate a corrupção na página de relações institucionais da própria organização</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12. Direção por valores</li> <li>• Metas organizacionais para promoção da integridade empresarial</li> <li>• Inclusão de critérios de integridade para pagamento de bônus</li> <li>• Percentual de bônus executivo impactado por metas não financeiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas organizacionais para promoção da integridade empresarial</li> <li>• Inclusão de critérios de integridade para pagamento de bônus.</li> <li>• Percentual de bônus executivo impactado por metas não financeiras</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13. Equilíbrio das partes interessadas</li> <li>• Utilização de padrões internacionais para divulgações de informações sobre ESG, como GRI e SASB</li> <li>• Identificação e priorização de temas e questões que são mais relevantes e significativas para uma organização e suas partes interessadas (materialidade)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tópico 1.9 do FRE</li> <li>• Relatório de sustentabilidade – GRI 3</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14. Eficácia da liderança</li> <li>• Histórico de condenações de administradores e membros independentes</li> <li>• Rotação dos membros independentes do comitê de auditoria e comitê de ética</li> <li>• Informações gerais de exemplos de liderança ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tópico 7.3 do FRE</li> <li>• Tópico 7.4 do FRE</li> <li>• Relatório de sustentabilidade</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15. Integridade dos processos</li> <li>• Condução de investigações independentes</li> <li>• Resultados de auditorias internas e externas no programa de integridade</li> <li>• Pesquisas de cultura organizacional e resultados sobre integridade</li> <li>• Capacitação de parceiros, fornecedores e prestadores de serviços</li> <li>• Certificações independentes com as da ISO e o selo Pró-Ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tópico 5 do FRE</li> <li>• Relatório de sustentabilidade – GRI 102-16</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16. Perspectiva de longo prazo</li> <li>• Informações sobre participações em fóruns de combate à corrupção (como o Pacto Global e Empresas Íntegras) e iniciativas de desenvolvimento sustentável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tópico 1.9 do FRE</li> <li>• Relatório de sustentabilidade – GRI 3</li> </ul>