

## ***Due diligence* como mecanismo de fortalecimento dos programas de integridade**

**Cindy Julieth Correa Carno**

Universidade Federal de Santa Catarina – SC

**Luiz Felipe Ferreira**

Universidade Federal de Santa Catarina – SC

**Larissa Miguel da Silveira**

Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina – SC

### **RESUMO**

A governança corporativa surgiu nos anos 1990, influenciada por movimentos nos EUA e Brasil, visando melhorar a transparência e responsabilidade das empresas. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), criado em 1995, promoveu diretrizes para práticas transparentes. Compliance, parte essencial da governança, foca no cumprimento de normas e integridade. A *due diligence* de integridade, processo de avaliação de terceiros, fortalece os programas de integridade ao mitigar riscos de corrupção.

**Palavras-chave:** Governança corporativa, Compliance, *Due Diligence*.

### **1 INTRODUÇÃO**

O conceito de “governança corporativa” tem seus princípios na primeira metade dos anos 1990, a partir de um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, acionistas identificaram a necessidade de se ter novas regras que os assegurassem contra os abusos das diretorias executivas das empresas, da inoperância dos conselhos de administração e, ainda das omissões das auditorias externas.

Em paralelo, no Brasil, a tendência por boas práticas mostrou-se mais prática a partir das privatizações e a da abertura do mercado nacional nos anos 90.

No período de 1995, ocorreu a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que a partir de 1999 mudou o seu nome para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), criado com o objetivo de influenciar os diferentes atores da nossa sociedade na adoção de práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações (MONNHEIMER, 2021).

Ainda em 1999 o IBGC lançou seu primeiro código das melhores práticas de governança corporativa com o objetivo de contribuir no aprimoramento das organizações que atuam no Brasil (ANDRADE; ROSSETTI, 2004; FONTES FILHO; PICOLIN, 2008; MONNHEIMER, 2021).

O IBGC (2017) define de uma forma simples, o termo “governança corporativa” como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, onde o relacionamento entre sócios, diretoria, conselhos e demais partes relacionadas desempenha um papel fundamental no que tange ao bom desenvolvimento das boas práticas e a geração de valor.



Conseqüentemente, de maneira a garantir um ambiente mais ético, a governança corporativa fundamentasse em quatro princípios ou pilares, sendo estes a transparência (*disclosure*), a equidade (*fairness*), a prestação de contas (*accountability*) e o respeito ao cumprimento das leis (*compliance*) (VASCONCELOS; SOARES, 2022).

Para efeitos do presente trabalho somente serão abordados o conceito e as características do *Compliance*.

Na concepção de Coimbra e Manzi (2010), o *Compliance* se refere ao ato de cumprir normas, com a finalidade de assegurar que as organizações desenvolvam a suas atividades de acordo com as leis e regulamentos pertinentes, visando mitigar o risco atrelado à reputação.

No entanto, Trivelato *et al.* (2018), afirmam que o conceito de *compliance* abrange também a missão, visão, valores e cultura da empresa, pois são esses elementos que norteiam a conduta ética das organizações.

Portanto, para conseguir alcançar a finalidade do *compliance*, as organizações precisam criar ferramentas, procedimentos, políticas e diretrizes que conduzam a suas atividades pelo caminho da conformidade (SOUZA, 2021).

Adicionalmente, a Controladoria Geral da União, sugere que as empresas que possuem programas de *compliance* devem incluir ao seu sistema de ações voltadas para o bom cumprimento das Leis, medidas anticorrupção que reflitam a preocupação com a ocorrência de fraudes no relacionamento com setor público. Essas medidas podem ser implementadas por meio de um programa de integridade, que é essencialmente um programa de *compliance* específico para a prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei anticorrupção Brasileira (CGU, 2015).

Nesse contexto, a Lei 12.846 (2013) apresenta no âmbito do Brasil os programas de integridade, prevendo no seu artigo 7º inciso VIII “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade” como um dos fatores a serem considerados para a redução de sanções decorrentes de práticas de atos lesivos contra a administração pública.

Conjuntamente, o Decreto 11.129 (2022) que regulamenta dita Lei define no seu artigo 57º quinze parâmetros sob os quais serão avaliados os programas de integridade referente a sua existência, aplicação e efetividade.

Dentre esses parâmetros destaca-se a implementação de diligências apropriadas para a contratação de terceiros (*Due Diligence*).

De acordo com Souza (2021), a *due diligence* de integridade pode ser definida como os procedimentos realizados previamente à celebração de um contrato com algum terceiro, com o objetivo de verificar, avaliar e analisar a idoneidade e reputação de quem está sendo contratado.



Além disso, a *due diligence* de integridade auxilia na prevenção e redução dos riscos de corrupção, ajudando a evitar a responsabilização objetiva que as organizações assumem no relacionamento com terceiros que incorram em atos ilícitos (FERREIRA; DE MELO, 2022).

Dada a relevância que a utilização de diligências com terceiros pressupõe para o fortalecimento e validação dos programas de integridade, o presente artigo busca, através de um estudo de caso na Fundação Stemmer para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (FEESC), responder à questão central: de que maneira os procedimentos de *due diligence* de terceiros fortalecem os programas de integridade nas organizações? Para abordar essa questão, o objetivo principal do estudo é demonstrar como os procedimentos de *due diligence* de terceiros podem fortalecer os programas de integridade.

Como estratégia para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) introduzir as definições e características dos conceitos de *compliance*, programa de integridade e *due diligence*, fundamentados na revisão de literatura; (ii) descrever a aplicabilidade do programa de integridade e dos procedimentos de *Due Diligence* de Integridade da FEESC; (iii) analisar as diretrizes adotadas para a implementação dos procedimentos de *Due Diligence* de Integridade na FEESC; (iv) apresentar os resultados obtidos no primeiro ano de aplicação dos procedimentos de *Due Diligence* de Integridade na contratação de terceiros pela FEESC.

Considerando que as empresas podem ser envolvidas em casos de corrupção ou fraude em função da atuação de terceiros, é importante que as organizações adotem verificações apropriadas para a sua contratação e supervisão (CGU, 2018).

Nesse sentido, as diligências realizadas na contratação de terceiros, principalmente nos casos de empresas que manipulam recursos públicos, contribuem no fortalecimento dos programas de integridade e ajudam a evitar ou atenuar possíveis sanções decorrentes de contratações de terceiros que cometeram atos lesivos contra a administração pública.

Desse modo, a pesquisa se justifica na medida em que pretende contribuir com a expansão das análises sobre aplicação de *due diligence* de integridade na contratação de terceiros, visto que este é um mecanismo essencial para o fortalecimento dos programas de integridade. Além disso, por ser um tema relativamente novo no Brasil e com base na pouca literatura disponível, observa-se um grande potencial de desenvolvimento nesta área.

Em pesquisa realizada por De Andrade e Bizzo (2019) foi constatado que a qualificação e controle de fornecedores são aspectos com alto índice de inconformidade, aumentando em grande medida o risco para a empresa contratante. Segundo os autores, esses riscos certamente poderiam ser reduzidos com a implementação de procedimentos de *due diligence* de Integridade.



## 2 OBJETIVO

Demonstrar como os procedimentos de *Due Diligence* fortalecem os programas de integridade nas organizações.

## 3 REFERENCIAL TEORICO

### 3.1 COMPLIANCE

Segundo Silva (2022), o termo *compliance* pode ser compreendido como o cumprimento de normas e regulamentos com o objetivo de evitar a prática de atos ilícitos por parte de uma empresa e todos que a compõem.

Para Bento (2018), o *compliance* é o conjunto de ações realizadas com o intuito de atender a legislação e as normas específicas de cada setor e de cada empresa.

Do mesmo modo, é possível definir o *compliance* como um conjunto de práticas e disciplinas adotadas pelas empresas com o alvo de alinhar o seu comportamento corporativo à observância das leis e políticas governamentais (XAVIER *et al*, 2017).

No entanto, é preciso não confundir o *compliance* com o simples cumprimento de normas, pois de acordo com os autores Ribeiro e Diniz (2015), o alcance do *compliance* é bem mais amplo, incluindo procedimentos e padrões éticos que orientam o comportamento da instituição no seu mercado de atuação e o comportamento dos seus funcionários na realização das suas funções.

Para a autora Belarmino (2020), o *compliance* tem a finalidade de assegurar o correto funcionamento dos controles internos das organizações, diminuindo riscos e disseminando uma cultura ética consistente no cumprimento das leis aplicáveis a cada negócio. Em virtude disso, a autora destaca que o *compliance* contribui no aprimoramento da reputação da organização frente ao mercado.

Por outro lado, vale a pena observar que o *compliance* é uma ferramenta estratégica que não se limita às grandes corporações ou a um determinado setor. Pelo contrário, qualquer tipo de empresa pode adaptá-lo conforme suas necessidades e possibilidades. Isso ocorre porque as exigências do mercado atual têm demandado com mais frequência condutas éticas das organizações (BELARMINO, 2020).

Nesse sentido, pode-se fazer menção às organizações do terceiro setor, devido às suas atividades de interesse público e social, como educação, saúde, cultura, assistência social, ciência e tecnologia, entre outras, acabam se relacionando com o setor público de diversas maneiras. Essas organizações, precisam desenvolver programas e mecanismos de *compliance* que lhes permitam prevenir irregularidades e gerar confiança perante a administração pública (DE MELO, 2021).

Portanto, as práticas de *compliance* vem sendo cada vez mais incentivadas em parcerias entre entidades do terceiro setor e órgãos públicos, a fim de evitar prejuízos que podem ser causados por eventuais infrações às normas por parte dessas organizações (NEVES, 2019).



Em síntese, para que uma empresa esteja em *compliance*, é necessário verificar se seus processos internos são compatíveis com a legislação vigente e desenvolver práticas e medidas que garantam a manutenção dessa conformidade. Nesse contexto, os programas de integridade, como instrumento para a prevenção de fraudes e corrupção, são parte essencial do *compliance*.

### 3.2 PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

Conforme Bento (2018), a adoção de programas de integridade vem se tornando tendência nas organizações. Em termos gerais, é possível afirmar que ditos programas são necessários e oportunos à realidade do mercado atual, pois além de estar previsto na legislação anticorrupção existente, se percebe também uma exigência crescente do próprio mercado para que as empresas adotem condutas éticas e compromisso com as boas práticas organizacionais (BELARMINO, 2020).

Logo, é importante ressaltar que um programa de integridade deve ser ajustado à realidade de cada organização, considerando aspectos como tamanho, tipo de atividade, setor de atuação e cultura organizacional (COIMBRA; MANZI, 2010).

Esse último aspecto tem um papel fundamental na implantação do programa de integridade, pois, do grau de comprometimento das pessoas e a adesão à cultura da empresa, depende em grande medida o sucesso da sua implementação (ANTONIK, 2016; SOBREIRA FILHO *et al.*, 2019).

Assim, é crucial que os gestores de uma organização tenham claro que para a implementação de um programa de integridade, é fundamental o envolvimento da empresa como um todo, principalmente da alta direção, isto porque, pretende-se inserir uma nova cultura organizacional íntegra, ética e transparente (BENTO, 2018).

É comum que muitas empresas decidam não implantar programas de integridade sob a suposição de altos custos. Porém, pode acontecer que essas entidades acabem incorrendo em custos maiores caso ocorram atos de corrupção que resultem em sanções e danos à reputação (DE CASTRO, 2016).

De acordo com Aquino e Souza (2020), para tornar sustentável um programa de integridade é necessário garantir os recursos suficientes para seu desenvolvimento, incentivar o comprometimento dos colaboradores, definir indicadores de desempenho e monitorar continuamente se as diretrizes do programa estão sendo colocadas em prática.

Outros elementos relevantes para o desenvolvimento de um programa de integridade sólido incluem o estabelecimento de políticas, a elaboração de um código de conduta e ética, o monitoramento de riscos de integridade, a criação de um canal de denúncias e o treinamento contínuo dos funcionários (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

Somasse a esses componentes a realização de *due diligence*, sendo este um pilar fundamental dos programas de integridade. Esse mecanismo permite selecionar fornecedores que estejam alinhados aos



ideais e princípios éticos da organização. Ademais, auxilia na mitigação do risco de a empresa ser responsabilizada por eventuais práticas corruptas de terceiros (AQUINO; SOUZA, 2020).

### 3.3 DUE DILIGENCE

No âmbito empresarial, a *due diligence*, conforme afirmam Raupp e Warken (2009), pode ser descrita como um processo de verificação de informações com o intuito de avaliar os riscos e as oportunidades relacionadas a uma transação ou negócio. Os autores destacam que a *due diligence* é um processo amplo que envolve diferentes áreas, sendo seu escopo definido a partir da operação comercial a ser realizada.

Ruiz-Armengol (2022), define a *due diligence* como o cuidado prudente que deve ser exercido na avaliação dos riscos que afetam uma transação comercial específica. Similarmente aos autores anteriores, Ruiz-Armengol (2022) entende que a *due diligence* é um processo global que integra diversas esferas, cada uma exigindo conhecimentos especializados e devendo ser abordadas de forma separada. Algumas das áreas de aplicação de *due diligence* são: DD Legal, DD Comercial, DD Financeiro, DD Ambiental, entre outros.

Assim, é possível determinar que a *due diligence* é um mecanismo multidisciplinar que pode ser usado com distintos objetivos. Por exemplo, em um processo de investimento, as diligências prévias são imprescindíveis, pois permitem ao investidor identificar os riscos existentes e sua abrangência, servindo de base para a decisão de prosseguir ou não com o investimento (VINACHES; DE PARGA, 2022).

Na concepção de Franca Filho *et al.* (2019), os procedimentos de *due diligence* começaram a ser utilizados como ferramenta cautelar ou preventiva a partir do *Securities Act* de 1933, promulgado nos Estados Unidos após a crise da bolsa de valores de Nova Iorque. O objetivo da Lei era reduzir os riscos associados à compra e venda de títulos e ações no mercado mobiliário.

Já no Brasil, com a entrada em vigor da Lei Anticorrupção (12.846/13) e em vista do risco iminente da responsabilização administrativa e civil das empresas que pratiquem direta ou indiretamente atos contra a administração pública, começou a ser implementada a ***due diligence de integridade***, sendo regularizada pelo decreto 11.129/22.

De acordo com Alegretti (2021), a legislação anticorrupção internacional, como o *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* norte-americano e o *UK Bribery Act (UKBA)* do Reino Unido, também prevê a responsabilização das empresas por atos de corrupção perpetrados por terceiros em seu interesse ou benefício. Isso torna a *due diligence* de integridade um mecanismo imprescindível para a prevenção e controle de crimes.

Essa abordagem, está orientada a integridade ética das organizações, por meio da avaliação e mitigação de riscos de corrupção nas cadeias de suprimentos (SOARES *et al.*, 2022).

No critério de Souza (2021), embora de que os procedimentos de *due diligence* de integridade devam



ser realizados antecedentemente à assinatura de um contrato com terceiros, nada impede que sejam também conduzidos durante e após a execução do contrato para fins de supervisão.

A realização de diligências de integridade na contratação de terceiros pode permitir além da identificação de riscos, a implantação ou adequação de medidas de mitigação dos riscos levantados; o estabelecimento de novos controles internos e a inclusão de cláusulas contratuais pertinentes para cada situação (SOUZA, 2021).

Em relação a aplicação efetiva da *due diligence* de integridade, é fundamental que a empresa tenha definido com anterioridade as condições que devem cumprir-se para que um terceiro seja submetido ao processo de avaliação de riscos de integridade. Dita avaliação consiste na detecção de *red flags* que dependendo do seu nível de risco possibilitam a elaboração de medidas de mitigação de forma oportuna (FERREIRA; DE MELO, 2022).

Observa-se que a *due diligence* é uma ferramenta que contribui significativamente para o sucesso dos programas de integridade, proporcionando confiança e segurança às organizações já que as protege de possíveis consequências de atos ilícitos de terceiros. Esse impacto positivo, é evidenciado pelo crescente interesse de pesquisadores na área, como mostrado no quadro 1.

Quadro 1

Trabalhos Correlatos	
Autor(es)/ano	Estudo
Alegretti (2021)	A autora investigou os fundamentos do <i>due diligence</i> de integridade da Petrobras sob a ótica da Multi-level Governance. Concluindo que a política de <i>due diligence</i> da companhia é sustentada pela referida teoria a qual busca dar reconhecimento e flexibilidade aos diferentes atores na formulação de políticas públicas.
Souza (2021)	A autora demonstrou a importância da utilização de <i>due diligence</i> dentro da integridade e legalidade na contratação de terceiros nas empresas privadas brasileiras. Foi usado como marco teórico e base para fundamentação da pesquisa a Lei Anticorrupção Norte americana (FCPA), a Lei Anticorrupção (12.846/13) e o código civil Brasileiro.
Ferreira e De Melo (2022)	Os autores analisaram a aplicação de diligências com terceiros de forma a não "engessar" os relacionamentos e trazer efetividade no processo de prevenção da ocorrência de ilícitos, isto através da classificação do risco de integridade. Os resultados sugerem maior efetividade quando são adotados critérios que focam nos terceiros mais expostos ao risco de integridade, permitindo maior capacidade de monitoramento e reação quando se apresentar suspeita de atos ilícitos.
Soares (2022)	O autor melhorou o processo de <i>due diligence</i> de integridade da empresa Telco através da implementação de um artefato tecnológico que automatizou a classificação dos riscos. Como resultado foi substituído um processo manual, subjetivo e voluminoso por um modelo automatizado que realiza pré-avaliação de contratos de baixo risco, e permite uma gestão de contratos mais eficiente e eficaz.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os autores Alegretti (2021) e Souza (2021), destacam em seus estudos a importância e legalidade da *due diligence* como mecanismo de integridade. Já Ferreira e De Melo (2022), propõe uma visão da *due diligence* no sentido de não obstaculizar nem amarrar os processos de contratação e relacionamento com terceiros. Soares (2022) otimizou a classificação de riscos para a efetividade da *due diligence*.



## 4 METODOLOGIA

A metodologia escolhida para atingir o objetivo da pesquisa, é descritiva com abordagem qualitativa. As técnicas de coleta de dados utilizadas contemplam desde entrevistas com a coordenadora do programa de integridade, bem como análise de políticas, diretrizes e relatórios associados à operação do programa de integridade e da *due diligence* na contratação de terceiros.

Seguindo a visão de Gil (2008), a pesquisa é do tipo documental, sendo realizada revisão bibliográfica para a devida fundamentação do estudo, e utilizados dados coletados de fontes primárias como é o programa de *Due Diligence* da FEESC

Inicialmente apresenta-se uma breve contextualização da empresa objeto de estudo, considerando aspectos como, setor de atuação, natureza das atividades, impacto social, relacionamento com a administração pública, entre outras informações relevantes para a compreensão da pesquisa. Em seguida, são descritas as diretrizes e funcionalidades específicas do programa de integridade e dos procedimentos *de due diligence* de integridade da entidade em questão.

Para o desenvolvimento da metodologia, foram consultadas e extraídas informações diretamente do site da empresa e de instrumentos internos, como as instruções normativas que instituíram o programa de integridade e a *due diligence*, políticas associadas, o código de ética e de conduta, além dos relatórios de perfil e conformidade para a avaliação do programa de integridade. Também foram conduzidas entrevistas com a coordenadora do programa de integridade, sendo possível acessar ao software (BI) utilizado para análise das informações geradas na aplicação dos procedimentos da *due diligence* de integridade.

### 4.1 FUNDAÇÃO STEMMER PARA PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (FEESC)

A Fundação Stemmer para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (FEESC) é uma organização privada sem fins lucrativos, instituída no ano de 1966. Foi fundada sob os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência.

Desde a sua criação foi previsto no seu estatuto condições que orientassem uma postura ética e integra dos membros da administração. A FEESC foi constituída como uma fundação de apoio a instituições de ensino superior e instituições científicas e tecnológicas, tendo como atividade principal o gerenciamento de projetos de ensino, pesquisa e extensão, e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico.

Atualmente, a FEESC é credenciada por ato conjunto dos Ministérios da Educação e da Ciência e Tecnologia e Inovação como fundação de apoio à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais – CPRM, o Instituto Federal Catarinense (IFC), da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares vinculada ao Hospital Universitário da UFSC (EBSERH-HU/UFSC) e mais recentemente do Instituto





Federal da Paraíba (IFPB).

Na condição de fundação de apoio a FEESC tem desempenhado ao longo da sua história um papel fundamental na geração e transferência de conhecimento para a sociedade. Como resultado disso, tem-se tornado um agente influente para o desenvolvimento científico e tecnológico do país. Portanto, há uma responsabilidade social inerente que motiva à FEESC assumir compromissos que lhe permitam não somente cumprir com suas funções e servir à sociedade de forma efetiva e sustentável, mas também o fazer dentro da legalidade e com integridade.

Nesse contexto, a FEESC conta com um propósito, uma visão e uma missão bem definidas e estruturadas que lhe servem como norteadores na execução das suas atividades para atingir a suas finalidades:

**Visão:** Promover o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social, por meio da pesquisa, do ensino e da transferência de conhecimento, servindo à sociedade de forma efetiva e sustentável.

**Missão:** Ser uma fundação de excelência na área tecnológica e social, atuando dentro dos princípios da legalidade, impessoalidade e eficiência, na busca pelo aprimoramento de suas relações com a sociedade.

**Propósito:** Viabilizar parcerias relevantes para a sociedade e o ambiente universitário, promovendo o desenvolvimento mútuo e a inovação, por meio de uma gestão transparente e de excelência.

#### 4.2 PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA FEESC

No desenvolvimento das suas atividades a FEESC celebra contratos e convênios com outras entidades públicas e privadas a fim de potencializar a inovação e pesquisa científica e tecnológica, contribuindo assim, no relacionamento com o ambiente produtivo externo.

Em virtude dos seus fins de gerenciar projetos executados pelas suas instituições apoiadas, a FEESC tem um relacionamento direto com a administração pública, já que, além de todas as suas apoiadas serem entidades públicas, grande parte dos recursos que financiam os projetos também tem procedência pública.

Diante o exposto anteriormente, a FEESC observou a necessidade de adotar medidas e ações que promovam a ética e integridade no ambiente institucional e que ofereçam transparência à sociedade.

Portanto, o Conselho Curador como máxima autoridade da Fundação Stemmer para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, através da Instrução Normativa N° 02/CC/2019 Instituiu o seu programa de integridade sob a definição e as diretrizes previstas no Decreto 8.420/2015 (revogado pelo decreto 11.129/2022).

Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, 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:

I - Prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II - Fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.



Desse modo, são três os objetivos contemplados no art. 1º da IN 02/CC/2019 que a FEESC pretende atingir com o programa de integridade:

- I - Adotar as melhores práticas para manter, em processo de constante melhoria e fortalecimento, um ambiente institucional pautado pela ética e probidade;
- II - Estimular o comportamento íntegro no âmbito da FEESC; e III - Promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de desvios éticos, ilícitos administrativos, atos de fraude e de corrupção.

Ademais, para efeitos das disposições contidas na instrução normativa são definidos três conceitos no âmbito do programa de integridade da FEESC. Primeiramente, o termo “programa de integridade” alude ao conjunto de medidas institucionais estabelecidas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.

Em segundo lugar, o conceito de “risco para a integridade” abrange aspectos vulneráveis que podem facilitar a ocorrência de corrupção, irregularidades e/ou desvios de conduta que comprometam os objetivos da instituição.

Por fim, o “plano de integridade” é o documento que contém todas as medidas de integridade que devem ser adotadas em um período determinado, devendo ser aprovado pela alta administração da fundação.

Enquanto às bases que consolidam os programas de integridade, a Controladoria-Geral da União disponibiliza um guia de “diretrizes para empresas privadas” com o objetivo de auxiliar na construção ou aperfeiçoamento de ditos programas, destacando que, esse documento é meramente orientativo e não possui caráter normativo.

Dentre as orientações contidas no guia são elencados os seguintes pilares do programa de integridade: I. comprometimento e apoio da alta direção; II. Instância responsável pelo programa de integridade; III. Análise de perfil e riscos; IV. Estruturação das regras e instrumentos e V. estratégias de monitoramento contínuo.

Dessa forma, em concordância com as diretrizes da CGU, a FEESC no art. 3º da IN 02/CC/2019 define os quatro eixos que estruturam o seu programa de integridade.

- Art. 3º O Programa de Integridade da Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina – FEESC - têm os seguintes eixos fundamentais de atuação:
- I - Comprometimento e apoio da alta administração;
  - II - Fortalecimento das instâncias de integridade;
  - III - Análise, avaliação e gestão de riscos de integridade;
  - IV - Ações de monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

Além disso, foi elaborado um plano de integridade a partir do mapeamento de riscos de integridade e da avaliação das medidas existentes. Isto, com a intenção de identificar fraquezas e propor ações de mitigação. Dito plano contempla os seguintes fatores: alcance do programa, padrões de ética e conduta, estratégias de comunicação e treinamento, canais de denúncias e medidas de monitoramento que contribuam



ao aprimoramento dos processos.

Por fim, destacasse a atuação do grupo do programa de integridade, sendo esse dotado de autonomia e recursos suficientes para o devido desempenho das suas atividades, além do acesso oportuno aos demais setores da entidade incluindo os níveis mais altos da hierarquia.

Cabe à diretoria a constituição do grupo de integridade bem como outorgar a seus membros as seguintes competências: coordenar o programa de integridade, oferecer orientação e treinamento aos demais colaboradores e promover ações complementares.

A FEESC com o intuito de fortalecer o seu programa de integridade tem elaborado diversos instrumentos normativos e utilizado ferramentas e mecanismos que asseguram a sua efetividade e solidez.

#### 4.3 *DUE DILIGENCE* DE INTEGRIDADE DA FEESC

Entre as iniciativas tomadas pelo Conselho Curador da FEESC, em apoio e comprometimento ao Programa de Integridade da Fundação, destaca-se a aprovação por meio da Instrução Normativa 05/CC/202 da Política de Relacionamento com Terceiros.

A referida política integra o conjunto de instrumentos elaborados pela entidade para o fortalecimento do seu programa de integridade.

A política de relacionamento com terceiros da FEESC, define as diretrizes e orientações que precisam ser adotadas nos procedimentos de seleção, contratação, pagamentos, supervisão e gestão contratual relacionados às pessoas jurídicas, na qualidade de fornecedores ou prestadores de serviços, observando as normas de integridade, de ética e conduta estipuladas pela entidade.

O objetivo da mencionada política é “garantir que as relações da FEESC e seus colaboradores com os terceiros sejam pautadas pela integridade, ética e pelas normas legais aplicáveis em todas as suas fases”.

Uma das diretrizes prevista na política de terceiros da FEESC é o cadastro e avaliação previa de riscos (*due diligence*). Nesse ponto, é determinado que todos os terceiros em processo de contratação pela Fundação, estão sujeitos a aplicação de procedimentos de *Due Diligence* de integridade. Dito processo é regulamentado pela instrução normativa 02/DIR/2022 aprovada pelo Diretor da fundação, como autoridade competente.

O procedimento de *Due Diligence* de integridade objetiva “avaliar e mensurar os riscos de inconformidades relacionadas à reputação e integridade no relacionamento da FEESC com fornecedores e prestadores de serviços”.

Vale a pena destacar que as diligências previas à contratação de terceiros, podem ser realizadas em qualquer caso que a entidade considere apropriado, contudo, o art. 3 da IN 02/DIR/2022 define oito hipóteses nas quais o procedimento de *Due Diligence* é de caráter obrigatório, bastando que o terceiro se enquadre somente em uma delas:



- I - Tenha poderes para representar e/ou agir em nome da FEESC em especial com Agentes Públicos;
  - II - Interaça com o Poder Público como parte de sua prestaça de serviço ou fornecimento de produtos;
  - III - Tenha o valor total da contrataçaõ igual ou superior a R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), incluindo termos aditivos posteriores;
  - IV - Quando o coordenador/solicitante declara ser fornecedor exclusivo e o valor total da contrataçaõ de serviços, seja igual ou superior a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais);
  - V - Tenha comissãõ ou taxa de sucesso estipuladas em seu contrato;
  - VI - Na pessoa jurıdica classificada em primeiro lugar nos processos de Licitaçaõ e Seleçaõ Pıblica;
  - VII - Pessoas jurıdicas que tenham se cadastrado no Cadastro Nacional de Pessoas Jurıdicas a menos de 90 (noventa) dias;
  - VIII - Tenham sido identificadas alegações de envolvimento com a prıtica de corrupçaõ, Lavagem de Dinheiro, crimes ambientais, trabalho escravo ou outros atos ilıcitos, durante a verificaçaõ bısica.
- Parágrafo ınico.** No caso dos aditivos, constatado que superou o limite de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) deverı ser encaminhado ao encarregado da diligência prıvia para anlıse antes de assinar o aditivo.

Em relaçaõ a sua operacionalizaçaõ, a *Due Diligence* de integridade da FEESC consiste na investigaçaõ de informaçaõ relevante sobre determinado terceiro, de forma que seja possıvel identificar iminentes riscos de integridade (*red flags*), desenvolver ações de mitigaçaõ quando for pertinente e tomar decisões sobre a continuaçaõ ou nãõ da contrataçaõ daquele terceiro.

Em virtude do processo investigativo executado durante a aplicaçaõ do DDI, a FEESC sinaliza os aspectos que podem ser verificados em relaçaõ ao terceiro, incluıdos seus dirigentes, administradores e sόcios, alım dos meios que a entidade pode utilizar para a coleta das informaçaões como sãõ softwares, bases de dados pıblicas e consultoria especıfica.

É importante esclarecer que ademais desses aspectos, ainda podem ocorrer verificaçaões de outras informaçaões que nãõ constam na lista do art. 6 da IN conforme segue:

- I - histόrico de envolvimento em casos de corrupçaõ, condutas antiıeticas e ou ilegais;
- II - existēncia de inquırıtos policiais ou civis, processos judiciais, administrativos e investigaçaões de qualquer natureza;
- III - mıdia negativa em geral;
- IV - relacionamento com o Poder Pıblico;
- V - capacidade tıcnica para realizaçaõ do serviço;
- VI - reputaçaõ no mercado; VII - existēncia de conflitos de interesses potenciais ou reais;
- VIII - comprometimento com a ıtica e o nıvel de familiaridade com a legislaçaõ que preceitua a integridade, inclusive a governança corporativa, o compliance e as regras anticorruptãõ;
- IX - registros no CEIS (Cadastro Nacional de Empresas Inidōneas e Suspensas), no CNEP (Cadastro Nacional de Empresas Punidas) e no CEPIM (Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas).

Igualmente, podem apresentar-se casos nos quais seja necessırio o preenchimento de formulrırios de integridade e/ou entrevista com representante legal do terceiro, a fim de esclarecer dıvidas levantadas no decorrer da anlıse.

Seguidamente, os casos em que as anlıses realizadas alertarem sobre situaçaões de risco de corrupçaõ, reputaçaõ ou integridade podem passar por procedimento administrativo de integridade onde pode ser requerida documentaçaõ adicional.



A conclusão do procedimento de *due diligence* pode resultar em dois cenários, o primeiro é a emissão de um parecer com ressalvas que é encaminhado à diretoria executiva para deliberação sobre a contratação do terceiro. A sua vez, a diretoria pode encaminhar o parecer à Comissão de Ética para que seja realizado parecer adicional.

Já o segundo cenário é emissão de parecer favorável ao terceiro, o qual também é encaminhado à Comissão de Ética para seu conhecimento, encerrando o processo com a aprovação da diretoria executiva e a continuidade da contratação ou renovação.

Finalmente, os terceiros que são considerados inaptos pela diretoria executiva, ficam impedidos de celebrar contratos com a FEESC e somente poderão participar em futuras negociações com a fundação por meio de nova análise de *due diligence* de integridade.

## 5 DESENVOLVIMENTO

A Fundação Stemmer para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (FEESC), em consonância com as diretrizes da Lei 12.846/13 e demonstrando seu compromisso de difundir uma cultura organizacional ética e relações alicerçadas em altos padrões de integridade, desenvolveu o seu programa de integridade no ano de 2019. Desde então, a FEESC tem implementado, através do plano de integridade diversas ações para concretizar na prática aquilo que foi planejado no papel.

De tal forma, ao longo desses últimos anos, a Fundação tem elaborado instrumentos normativos e ferramentas que contribuem para o fortalecimento do programa de integridade, reafirmando o engajamento não somente da alta direção, mas da Fundação como um todo. A seguir, são apresentadas as políticas e normas que devem ser observadas por todos que se relacionam com a FEES:

Quadro 2

<u>ANO</u>	<u>POLÍTICAS E NORMAS</u>
<b>2021</b>	1) Código de Conduta Ética <sup>19</sup> , 2) Canal de Denúncias <sup>20</sup> , 3) Regimento Interno, e a 4) IN que regulamenta as atribuições e responsabilidade dos coordenadores.
<b>2022</b>	1) Política de Controle de Registros e Contabilidade 2) Política de Relacionamento com o Setor Público 3) Política de Relacionamento com Terceiro 4) Processo de Due Diligence de Integridade

Fonte: Relatório de Conformidade – Avaliação do Programa de Integridade – 2023

Adicionalmente, sendo a FEESC uma Fundação de apoio a instituições públicas e responsável pela



gestão de recursos provenientes do setor público, é essencial que se proteja de qualquer ato ilícito. Isso inclui não apenas ações diretas, mas também aquelas realizadas em seu benefício, ou seja, atos cometidos por terceiros com que possuem relações comerciais ou atuam em nome da entidade.

A CGU no seu manual de “Programa de Integridade - Diretrizes para Empresas Privadas” contempla a contratação de terceiros como uma situação de risco para a integridade das organizações. Já no “Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR” disponibiliza uma série de critérios considerados para a avaliação dos programas de integridade, incluindo sobre a realização de diligências prévias à contratação de terceiros.

A seguir no quadro 3, foi realizado um comparativo entre os critérios de avaliação disponibilizados pela CGU e as diretrizes adotadas para a aplicação da *Due Diligence* de Integridade pela FEESC.

Quadro 3 – Comparativo diretrizes CGU/diretrizes FEESC

11.1. as diligências prévias realizadas pela PJ para contratação de terceiros incluem:	
a) Verificação de envolvimento de terceiros em corrupção/fraude contra a administração pública?	Na aplicação da <i>Due Diligence</i> da FEESC podem ser verificados em relação aos terceiros avaliados: o histórico de envolvimento em casos de corrupção, condutas antiéticas e/ou ilegais; a reputação no mercado e registros no CEIS, no CNEP e no CEPIM, entre outros.
b) Verificação de programas de integridade?	É verificado o comprometimento com a ética e integridade e familiaridade com governança corporativa, <i>compliance</i> e regras anticorrupção.
c) realização de diligências aprofundadas em relação aos terceiros para celebração de parcerias, como consórcios, associações, join ventures e sociedades de propósito específico?	O procedimento de <i>Due Diligence</i> da FEESC é realizado por meio de software específico e pesquisas aprofundadas em bases de dados, mídias e outros. Poderá ser realizada a solicitação de preenchimento de formulários de integridade e/ou entrevista com preposto ou representante legal do terceiro, a fim de sanar eventuais dúvidas, devendo o contato ser adequadamente documentado.
11.2. As regras sobre a realização de diligências prévias à contratação de terceiros:	
a) favorecem a contratação de terceiros que apresentam baixo risco de integridade?	Pode haver dispensa do procedimento de <i>Due Diligence</i> da FEESC ou aplicação de procedimento simplificado, quando identificado situação de baixo risco de integridade, ou em razão do valor e duração do contrato. É importante destacar que isto aplica também para empresas de baixo risco.
b) estabelecem a necessidade de adoção de medidas para minimizar o risco da contratação de terceiro, caso o resultado das diligências realizadas indique alto risco de integridade na contratação?	Após os encerramentos das diligências o parecer emitido for com ressalva, a Comissão de Ética da FEESC pode propor medidas de controle para mitigar os riscos identificados.
c) podem impossibilitar a contratação ou a formação da parceria, caso seja verificado alto risco de integridade do terceiro?	Terceiros considerados inaptos pela Diretoria Executiva estão impedidos de contratar com a FEESC.
11.3. há segregação de função entre aqueles que realizam as diligências e os responsáveis por realizar a contratação?	A pessoa responsável pela contratação do terceiro é diferente e pertence a setor diferente da pessoa que realiza o procedimento de <i>due diligence</i> de integridade.
11.4. há participação da área responsável pelo Programa de Integridade na realização das diligências?	Sim, a Comissão de Ética pode ser chamada a emitir parecer adicional sobre a avaliação dos terceiros que apresentarem ressalvas.
11.5. foram apresentados documentos demonstrando	A FEESC conta em seus arquivos com toda a

que as diligências de terceiros são aplicadas pela PJ, como formulários preenchidos por terceiros, e-mails solicitando informações a terceiros e avaliações do perfil de risco dos terceiros?	documentação que comprova a aplicação dos procedimentos de <i>due diligence</i> de integridade, podendo ser disponibilizada quando solicitado.
11.6. nos contratos celebrados com terceiros:	
a) há cláusula estabelecendo a obrigatoriedade do cumprimento de normas éticas e a vedação de práticas de fraude e corrupção (cláusula anticorrupção)?	Os contratos, projetos ou outros instrumentos que vinculem a FEESC a terceiros conterão, sempre que possível, cláusula anticorrupção, que contemplará, entre outras obrigações, o dever de observância ao Código de Conduta Ética e demais normativos internos da Fundação.
b) há previsão de aplicação de penalidades e/ou de rescisão contratual em caso de descumprimento de normas éticas e prática de fraude e corrupção?	Todos os contratos celebrados pela FEESC incluem cláusula anticorrupção e integridade. Nos contratos também é previsto a rescisão do mesmo em casos de descumprimento de alguma das cláusulas inseridas neles.
11.7. a PJ apresentou cópias de contratos celebrados comprovando a existência de cláusula anticorrupção e da previsão de aplicação de penalidade pelo seu descumprimento?	No momento que for solicitado, a FEESC tem a capacidade de disponibilizar as comprovações necessárias e pertinentes.
11.8. a PJ deixou de apresentar evidências de realização de diligências para contratação e supervisão de terceiros. Para indicar SIM como resposta, o avaliador deve ter respondido NÃO (zero) a todas as demais perguntas do item 11.	Não aplica atualmente.

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

O quadro acima permite verificar que as diretrizes dos procedimentos de *Due Diligence* de Integridade da FEESC estão alinhadas com os critérios de avaliação da CGU, esta conformidade além de gerar confiança em relação à veracidade da implementação e aplicação dos procedimentos de *due diligence*, ratifica a qualificação da Fundação em seus processos internos.

## 5.1 RESULTADOS OBTIDOS NA REALIZAÇÃO DE *DUE DILIGENCE* DE INTEGRIDADE PELA FEESC EM 2023.

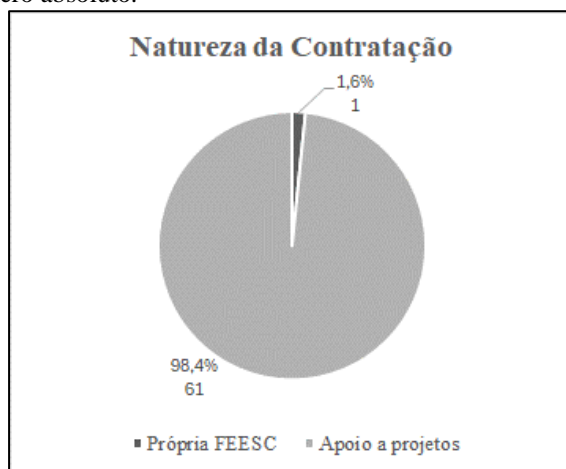
Os resultados apresentados a continuação correspondem à realização de procedimentos de *Due Diligence* na contratação de terceiros pela FEESC no ano de 2023. Durante esse período foram selecionados 62 terceiros (fornecedores e/ou prestadores de serviços) que se enquadraram em alguma das hipóteses definidas pela Fundação a partir dos riscos previamente levantados.

Os dados demonstraram que, das oito hipóteses definidas, os terceiros se encaixaram em apenas três delas. Sendo que a maioria foi classificada na hipótese “VI - Na pessoa jurídica classificada em primeiro lugar nos processos de Licitação e Seleção Pública”. A segunda hipótese com maior número de terceiros enquadrados foi a “IV - Quando o coordenador/solicitante declara ser fornecedor exclusivo e o valor total da contratação de serviços, seja igual ou superior a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais)”. Por fim, a hipótese

com menor incidência das três foi a “III – Tenha o valor total da contratação igual ou superior a R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), incluindo termos aditivos posteriores”.

Quanto à natureza dos contratos avaliados, observasse no gráfico 1, que 61 deles foram contratações no âmbito dos projetos geridos pela Fundação e apenas 1 para prestar serviços diretamente à FEESC. Esses resultados refletem a realidade da entidade como fundação de apoio ao desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão, e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico nos quais é comum o envolvimento de grandes volumes de recursos, o que pressupõe potencial risco de integridade.

Gráfico 1. Natureza da contratação. Em cinza escuro própria FEESC; em cinza claro apoio a projetos. Valor superior indica percentual; valor inferior indica número absoluto.



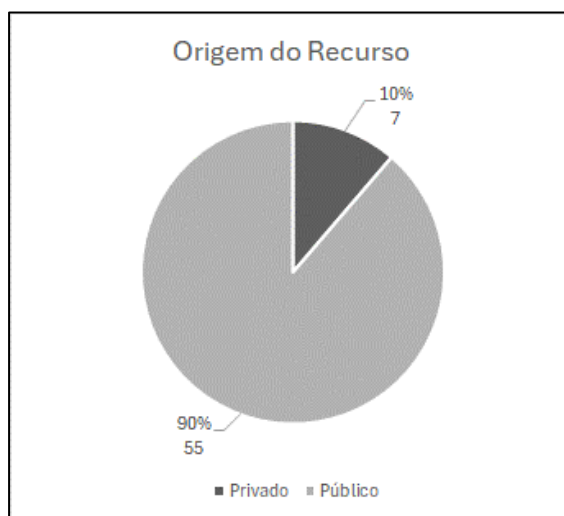
Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Em relação à origem dos recursos, o gráfico 2 demonstra uma grande predominância de recursos públicos que passaram pelas análises da *Due Diligence* da FEESC. Do total de terceiros avaliados, 90% seriam contratados para projetos financiados com recurso público, sendo que apenas um 10% com recurso privado.

Nessa perspectiva, fica evidenciado que a *due diligence* de integridade é um mecanismo que oferece segurança significativa na proteção de recursos. Sua aplicação fortalece o Programa de Integridade da Fundação, dado que ao proteger os recursos da administração pública e assegurar que os terceiros contratados não tenham tendências a atos de corrupção, grande parte dos objetivos do programa é alcançada.



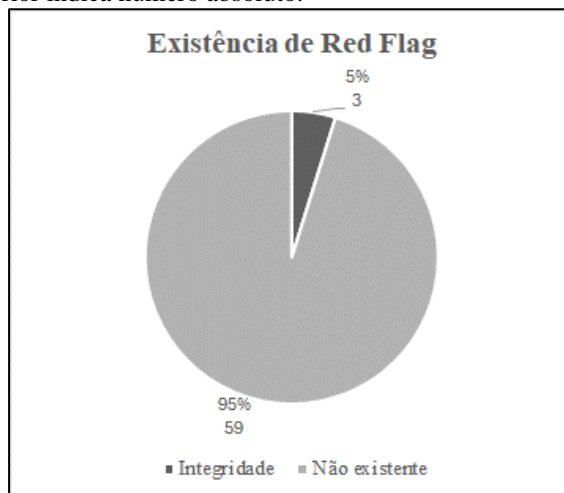
Gráfico 2. Origem do recurso. Em cinza escuro privado; em cinza claro público. Valor superior indica percentual; valor inferior indica número absoluto.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os resultados das diligências prévias, realizadas pela FEESC na contratação de fornecedores e prestadores de serviço, no período de janeiro a dezembro de 2023, apontaram a existência de apenas 3 casos de *red flag* de integridade. De modo geral, esses *red flag* correspondiam a possíveis conflitos de interesse. Após as investigações e análises adequadas, a empresa deliberou que se tratava de empresas de baixo risco, sendo suficiente aplicar medidas de mitigação pertinentes para o prosseguimento da contratação.

Gráfico 3. Existência de *red flag*. Em cinza escuro *red flag* de integridade; em cinza claro não existência de *red flag*. Valor superior indica percentual; valor inferior indica número absoluto.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Para finalizar a apresentação dos dados obtidos no primeiro ano de aplicação de procedimentos de *Due Diligence* de integridade da Fundação Stemmer para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (FEESC), dois pontos devem ser destacados. Primeiro, o valor total das contratações avaliadas foi de aproximadamente R\$ 13.513.542,73 (treze milhões, quinhentos e treze mil, quinhentos e quarenta e dois reais e setenta e três



centavos), sendo a grande maioria recursos de origem pública.

Segundo, para os *red flags* identificados, foram implementadas medidas de mitigação de risco, incluindo declarações de ausência de parentesco ou qualquer forma de favorecimento, além das cláusulas anticorrupção e de integridade incluídas nos contratados com terceiros. Em virtude da mínima exposição a riscos de integridade encontrada, todos os terceiros que passaram pela avaliação de *due diligence* em 2023 foram aprovados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresentou um estudo de caso da Fundação Stemmer para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (FEESC) no qual foi analisado o procedimento de *Due Diligence* de integridade na contratação de fornecedores e prestadores de serviço da organização no ano de 2023. O objetivo principal foi demonstrar as contribuições desse mecanismo no fortalecimento dos programas de integridade.

Foi detalhada a implementação do Programa de Integridade da FEESC, suas diretrizes, objetivos e características, visando ressaltar a relevância dessa ferramenta para as organizações. O estudo destacou que os programas de integridade são um sistema que inclui ferramentas, mecanismos, práticas, políticas e diversas ações encaminhadas à prevenção de atos de corrupção contra a administração pública. Nesse sentido, a *due diligence* representa um mecanismo efetivo que blinda as organizações de atos ilícitos cometidos pelos terceiros relacionados a elas.

Em relação à conquista do objetivo principal, os resultados obtidos com a aplicação da *Due Diligence* de Integridade pela FEESC confirmaram a importância desse mecanismo para o fortalecimento do Programa de Integridade da Fundação. Isto ficou evidente ao observar que o valor total das contratações no ano foi de R\$ 33.655.143 dos quais R\$ 13.513.543, passaram pela *Due Diligence*, representando 40% dos recursos destinados à contratação de terceiros nesse ano. Além disso, a maioria desses recursos são de origem pública, o que aumenta a sua significância.

Dada a magnitude dos valores protegidos por meio das diligências aplicadas, é inegável a relevância da *Due Diligence* de integridade para o Programa de Integridade da entidade. Sem essa ferramenta, dificilmente a organização teria alcançado os mesmos resultados.

Vale destacar que isto não se aplica apenas à FEESC, o caso da Fundação é um exemplo que demonstra que a *due diligence* é uma ferramenta essencial para o fortalecimento dos programas de integridade das organizações em geral.

Observou-se também, que é muito importante a definição das condições e critérios específicos para a seleção dos terceiros que serão avaliados. Isto pode assegurar resultados mais efetivos, facilitando uma gestão de contratos mais adequada. Caso contrário, se corre o risco de obstaculizar os processos internos das organizações e acabar prejudicando tanto à própria empresa quanto os terceiros envolvidos.



No caso da FEESC por exemplo, sendo uma entidade que gerencia uma quantidade considerável de recursos, essa seleção criteriosa é essencial para identificar os terceiros que verdadeiramente pressupõem um risco para a integridade da entidade.

O principal desafio observado na aplicação da *due diligence* de terceiros, se refere ao tempo que os terceiros podem demorar para preencher os formulários e retornar as informações solicitadas. Isto representa um desafio para a Fundação, considerando que os projetos gerenciados estão sujeitos a cronogramas que precisam ser atendidos.

Conclui-se que a pesquisa evidencia que a *due diligence* de integridade é um mecanismo fundamental para fortalecer os programas de integridade, permitindo a identificação de potenciais riscos advindos de terceiros e proporcionando a oportunidade da prevenção e/ou mitigação desses riscos. Assim, as organizações podem evitar a sua associação em atos de corrupção.



## REFERÊNCIAS

ALEGRETTI, S. A legalidade do DDI–Due Diligence de Integridade da PETROBRAS com base na doutrina da Multi-level governance. *Journal of Law and Regulation*, v. 7, n. 2, p. 157-174, 2021.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTONIK, L. R. *Compliance, Ética, Responsabilidade Social e Empresarial*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

AQUINO, G.; SOUZA, K. S. Compliance no Terceiro Setor: Desafios da Implantação do Programa de Integridade no SEBRAE Ceará. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, v. 5, n. 2, p. 105–126, 2020. DOI: 10.36942/reni.v5i2.363. Disponível em: <https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/reni/article/view/363>. Acesso em: 29 mar. 2024.

BELARMINO, A. P. O compliance na percepção de micro e pequenos empresários. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa* (ISSN 2447-8024), vol. 5, no 2, p. 65-65, 2020.

BENTO, A. M. Fatores relevantes para estruturação de um programa de compliance. *Revista da FAE*, v. 21, n. 1, p. 98-109, 2018.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. *Diário Oficial da União*, 12 de julho de 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm). Acesso em: 25 mar. 2024.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, 19 de março de 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm). Acesso em: 25 mar. 2024.

BRASIL. Lei 12.846, de 1 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, 2 de agosto de 2013. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 25 mar. 2024.

COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. *Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas, 2010.

DE ANDRADE, V. F.; BIZZO, W. A. Responsabilidade social empresarial no Brasil segundo a SA 8000: estudos de caso e a correlação com a cadeia de suprimentos. *Revista Produção Mais Limpa*, v. 210, p. 1022-1032, 2019.

DE CASTRO, J. M. G. Apontamentos sobre a adoção das boas práticas de governança nas organizações do Terceiro Setor. Importância da adoção de um programa de compliance efetivo, à luz da Lei n. 12.846/2015/Good corporate governance: observations and recommendations for. *Revista Quaestio Iuris*, v. 9, n. 2, p. 1012-1030, 2016. DOI: 10.12957/rqi.2016.22574. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/quaestioiuris/article/view/22574>. Acesso em: 27 mar. 2024.



DE MELO, M. L. C. A importância do processo de aplicação do Compliance como ferramenta estratégica na gestão de uma organização do terceiro setor. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Processos) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2021. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/13584>. Acesso em: 28 mar. 2024.

DE OLIVEIRA, R. F.; DE MELO, F. A. M. Due Diligence—Uma Abordagem Voltada para a Mitigação de Risco no Relacionamento com Terceiros. *Revista FAPAD-Revista da Faculdade Pan-Americana de Administração e Direito*, Curitiba, v. 2, p. e068-e068, 2022. DOI: 10.37497/revistafapad.v2i1.68.

FERREIRA, R. D. O.; DE MELO, F. A. M. Due Diligence – Uma Abordagem Voltada para a Mitigação de Risco no Relacionamento com Terceiros. *Revista Fapad - Revista da Faculdade Pan-Americana de Administração e Direito*, v. 2, n. 1, p. 068, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.37497/revistafapad.v2i1.68>. Acesso em: 28 mar. 2024.

FRANCA FILHO, M. T. *et al.* Mercado de Arte, Integridade e Due Diligence no Brasil e no MERCOSUL Cultural. *Revista de la Secretaría del Tribunal Permanente de Revisión*, v. 7, n. 14, p. 260-282, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.16890/rstpr.a7.n14.p260>. Acesso em: 27 mar. 2024.

FONTES FILHO, J. R.; PICOLIN, L. M. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *Revista de Administração Pública*, vol. 42, p. 1163-1188, 2008.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas SA, 2008. SOUZA, F. N. L. Due diligence na contratação de terceiros: ferramenta necessária para a boa governança corporativa nas empresas privadas?. *Revista Fronteiras Interdisciplinares do Direito*, v. 2, n. 1, p. 105-117, ago.-dez. 2020. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.23925/RFID.V2I2.54834>. Acesso em: 18 jun. 2024.

IBGC. Caderno de Governança Corporativa. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Evolução em Governança e Estratégia. São Paulo, SP: IBGC, 2017. 64 p. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 19). ISBN: 978-85-99645-50-5.

LOPES, A. B. A teoria dos contratos, governança corporativa e contabilidade. Teoria avançada da contabilidade. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, F. A. M. Análise de risco para os programas de integridade (compliance): o fortalecimento da tomada de decisão multicritério. *Diretor-Geral*, Rio de Janeiro, vol. 20271, p. 16-24, 2020.

MONNHEIMER M. Due Diligence Obligations in International Human Rights Law: The Origins of Due Diligence in International Law. Cambridge University Press, 2021, p. 78-115. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/9781108894784>. Acesso em: 29 mar. 2024.

NEVES, G. K. S. Compliance, accountability e desempenho de entidades do terceiro setor: um estudo de caso na APAE-DF. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/22822>. Acesso em: 28 mar. 2024.

RIBEIRO, M. C. P.; DINIZ, P. D. F. Compliance e lei anticorrupção nas empresas. *Revista de informação legislativa*, v. 52, no 205, p. 87-105, 2015.

RAUPP, F. M.; WARKEN, R. M. Utilização da due diligence em processos de fusão e aquisição. *Pensa Contábil*, v. 11, n. 45, 2009.



RUIZ-ARMENGOL, F. E. Due Diligence desde una perspectiva financiera. *Revista de contabilidad y dirección*, v. 34, p. 41-54, 2022.

SILVA, H J D. Compliance e integridade empresarial - a valoração ética na governança corporativa. *Revista Meritum*, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 129, 2022. DOI: <https://doi.org/10.46560/meritum.v17i1.9026>.

SILVEIRA, A. D. M. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOARES, L. T.; JUNIOR, A. M.; DA SILVA, A. A. Aprimoramento de processo de due diligence de integridade como instrumento de controle de anticorrupção em empresa de telecomunicações. 8º EMPRAD, 2022.

SOBREIRA FILHO, E. F.; LEITE, F. P. A.; MARTINS, J. A. M. Ética empresarial como base de sustentação do programa de compliance: uma breve análise sobre a ética, a integridade e o compliance. *Relações Internacionais no Mundo Atual*, v. 2, n. 23, p. 99-125, 2019.

SOUZA, F. N. L. Due diligence na contratação de terceiros: ferramenta necessária para a boa governança corporativa nas empresas privadas?. *Revista Fronteiras Interdisciplinares do Direito*, v. 2, n. 1, p. 105-117, ago.-dez. 2021. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.23925/RFID.V2I2.54834>. Acesso em: 27 mar. 2024.

TRIVELATO, B. F.; MENDES, D. P.; DIAS, M. A. A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, vol. 4, no 2, p. 1-20, 2018.

VASCONCELOS, Y. L.; SOARES, A. P. Gestão de conformidade (compliance): reflexões sobre o impacto na estrutura e desempenho da governança. *Research, Society and Development*, vol. 11, no 15, p. e74111536872-e74111536872, 2022.

VINACHES, F. J.; DE PARGA, M. J. Due Diligence desde una perspectiva legal. *Revista de Contabilidad y Dirección*, v. 34, p. 97-110, 2022.

XAVIER, D. F. S. et al. Compliance uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações. VI SINGEP-Simpósio Internacional de gestão de projetos, inovação e sustentabilidade, v. 13, p. 1-17, 2017.