



## Fernando Macedo

Executivo, Palestrante e  
Professor de GRC+A e ESG



CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE  
DO CEARÁ

## Suporte da Alta Administração

Tudo Começa no Topo: Como o Suporte  
da Alta Administração é fundamental  
para Programas de *Compliance*

# Fernando Macedo

Fernando Macedo é mestre em Administração pelo IBMEC/Rio de Janeiro com experiência de mais de 20 anos como especialista e gestor em governança, riscos, *compliance* e auditoria interna. Também atua como docente e conferencista em temas como GRC, Auditoria Interna e ESG. Já atuou 10 anos como conselheiro de administração e fiscal no setor de energia e comunicações. Hoje é gerente executivo de Planejamento, Monitoramento e Qualidade de Auditoria na AXIA Energia (antiga Eletrobras).



# Revisão dos critérios da CGU utiliza para avaliação do suporte da alta administração

Art. 57. Para fins do disposto no inciso VIII do caput do art. 7º da Lei nº 12.846, de 2013, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados;

II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente do cargo ou da função exercida;

III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade essenciais, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

IV - treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade;

V - gestão adequada dos recursos, incluindo a avaliação e o encaminhamento para a realocação de adaptações necessárias ao programa de integridade e a alocação eficiente de recursos;

VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;

VII - controles internos que assegurem a integridade e a transparência das operações e das relações com a pessoa jurídica;

VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos administrativos, na contratação, contratos e subcontratações ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;

IX - independência estrutural e funcional da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e pela fiscalização de seu cumprimento;

X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados ao tratamento das denúncias e à proteção de denunciantes de boa-fé;

XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a efetiva reparação dos danos gerados;

XIII - diligências apropriadas, baseadas em risco, para:

a) contratação e, quando necessário, supervisão de prestadores de serviço, agentes intermediários, despachantes, consultores, representantes comerciais e associados;

b) contratação e, conforme o caso, supervisão de pessoas expostas politicamente, bem como de seus familiares, estreitos colaboradores e pessoas jurídicas de que participem; e

c) realização e supervisão de patrocínios e doações;

XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas; e

XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando ao seu aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013.

# Quais os interesses da “alta administração”?



*Stewardship Theory  
(Teoria do Guardião)*

- A alta administração, vista como guardiã, está intrinsecamente motivada a buscar o sucesso e o crescimento da empresa, pois o bem-estar da organização está alinhado com seus próprios interesses pessoais e profissionais.
- Em empresas familiares, especialmente, a preservação do legado e da reputação da família é um interesse fundamental. A administração busca garantir a continuidade e o sucesso a longo prazo do negócio.

- [Mais forte no setor privado] Na *Agency Theory*, os interesses da alta administração podem incluir bônus, salários, e outros benefícios pessoais que são proporcionados para alinhar suas ações com os interesses dos acionistas.
- [Mais forte no setor público]: Os gestores podem estar interessados em minimizar riscos pessoais e profissionais associados à sua função, o que pode levar à adoção de estratégias conservadoras.



*Agency Theory*



*Stakeholder Theory*

# Evidências de comprometimento da alta-administração (Referenciais CGU)

Dar exemplo de comportamento ético

Instância  
Responsável

Programa de Integridade

Alocação de  
Recursos para  
implementação  
do programa

Aprovação  
formal do  
programa

Discurso de  
apoio ao  
programa

Engajamento do  
nível gerencial

Supervisão das  
principais  
atividades do  
programa

Fonte: CGU

# Cuidados com a instância responsável

- É mais fácil começar pequeno.
- O objetivo final é ter uma instância responsável do tamanho “certo” de cada organização.
- O seu “desenho” deverá, um dia, ser coerente com o tamanho da organização, natureza do negócio e a dispersão geográfica de suas atividades.
- Pode começar com um ponto focal que divida atribuições, e depois ser exclusivo. Uma possibilidade intermediária é ter um comitê de gestão. Também pode criar uma área “acoplada” com outra “afim”.
- Aos poucos melhorar o posicionamento no organograma para refletir a independência.



# Aprovação formal dos documentos

- Para facilitar a aprovação formal, é importante que os documentos sejam apresentados em um formato que destaque claramente os benefícios para a organização.
- Esses documentos devem mostrar como as iniciativas de ética e integridade se integram a cultura da organização (e se retroalimentarem na linha do tempo).
- Após a aprovação, os líderes devem ser os porta-vozes principais, transmitindo o compromisso da alta administração com a integridade por meio de discursos, e-mails e reuniões.



# ○ “*tone at the top*” (and the Middle) no conj. normativo de ética e integridade

- Antes de redigir os documentos, é crucial ter uma compreensão clara dos valores, prioridades e visão da alta administração. Conversas diretas ajudam a identificar suas crenças e expectativas em relação ao programa de integridade.
- Observar a maneira como os líderes se comunicam, suas declarações públicas e internas, e as decisões estratégicas. Isso auxilia a alinhar o tom e o conteúdo dos documentos ao estilo da liderança.
- O responsável pelo programa de integridade pode atuar como um ghost writer, redigindo os discursos ou mensagens que os líderes irão transmitir ao público interno e externo. Isso garante que a comunicação seja coerente com o conteúdo do programa de integridade e ao mesmo tempo reflete o estilo e a visão da liderança.

# Autonomia da área de compliance para desenvolver suas funções (1/2)

- A alta administração, como demonstração de seu comprometimento com a cultura ética e com o programa de integridade, deve adotar as medidas necessárias para prover “autonomia” a uma instância responsável por desenvolver, implementar, manter, avaliar e melhorar o programa.
- Nesse contexto, é preciso ainda que a instância responsável tenha o grau de independência necessário para tomar decisões e implementar as ações requeridas para a sua correta aplicação, devendo, sempre que possível, se reportar diretamente ao mais alto nível hierárquico dentro da organização.
- Essa instância deve ter a prerrogativa de adotar decisões e efetuar recomendações necessárias à adequação da organização à legislação ou regulamentos e à mitigação de riscos, ainda que isso represente impacto financeiro, mudanças de rotinas ou incremento de trabalho que sejam necessários.

# Autonomia da área de compliance para desenvolver suas funções (2/2)

- **A autoridade da instância responsável pelo programa de integridade na organização deve estar formalmente definida, contemplando, ao menos, os seguintes aspectos:**
  - Autorização para acesso irrestrito a registros, pessoal, informações e instalações físicas relevantes para executar suas atividades;
  - Obrigatoriedade das demais unidades organizacionais apresentarem as informações solicitadas, de forma tempestiva e completa;
  - Possibilidade de obter apoio necessário dos empregados de outras áreas e assistência de especialistas e profissionais, de dentro e de fora da organização, quando necessário;
  - Estabelecimento de regras de objetividade e confidencialidade exigidas dos empregados das instâncias internas responsáveis pelo programa de integridade no desempenho de suas funções.
- **É esperado que haja disposições normativas, que podem constar do próprio manual da organização, que assegurem os requisitos de independência, estrutura e autoridade da instância responsável pelo programa de integridade.**

# A realidade das organizações não deve ser motivo para desespero

- A realidade de cada organização (tamanho, nível de maturidade ou suporte inicial da alta administração) não deve ser motivo de desespero, pois o sucesso de um programa de compliance é construído de forma gradual.
- O "patrocínio" da alta administração pode ser conquistado ao longo do tempo, com a demonstração de valor e a integração do *compliance* como parte essencial do negócio:
  - Começar pequeno e escalar gradualmente;
  - Construir **parcerias efetivas com a 1ª linha** para demonstrar benefícios tangíveis para a alta administração;
  - Conquistar **"patrocínio" gradual por meio de resultados**;
  - Oferecer formação em "*compliance*" para a alta administração;
  - Alinhar o "*compliance*" aos **objetivos estratégicos**;
  - Adotar uma **abordagem mais "flexível"**;
  - Garantir **"quick wins"**.

# Salvaguarda para as situações que ainda não forem as ideais

|                           | Salvaguarda de compensação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autonomia e independência | <ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir que os profissionais de compliance tenham acesso direto e irrestrito ao conselho ou comitês independentes para relatar questões críticas.</li><li>• Criar um procedimento formal para que os profissionais de <i>compliance</i> possam escalar preocupações diretamente à alta administração ou ao conselho, sem passar por intermediários que possam ter conflitos de interesse.</li></ul> |
| Políticas Antirretaliação | <ul style="list-style-type: none"><li>• Incluir no código de ética/conducta que qualquer retaliação a esses profissionais é, por si só, uma infração ética grave, mesmo que suas atividades possam atrasar a velocidade dos negócios ou decisões.</li></ul>                                                                                                                                                                                  |
| Denúncias anônimas        | <ul style="list-style-type: none"><li>• As diretrizes antirretaliação deve ser aplicada a todos os denunciante, incluindo os próprios profissionais de <i>compliance</i>, com proteções adicionais para garantir sua segurança.</li></ul>                                                                                                                                                                                                    |
| Proteções Trabalhistas    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fornecer garantias de estabilidade no cargo durante investigações sensíveis ou enquanto desempenham atividades críticas.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Apoio jurídico            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Em situações graves de retaliação, garantir que a empresa tomará medidas legais para defender os profissionais de <i>compliance</i> afetados.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                              |

# Chegamos ao fim!

**Muito obrigado** ao **CRC CE** pelo convite e **confiança** e a **todos vocês** pela **participação na construção** de um ambiente de negócios mais justo para todos.

**LinkedIn**



**Fernando  
Macedo**