



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Graduação em Ciências Contábeis

Kethlen Khristine do Prado Silva

**Programas de integridade das empresas estatais: uma avaliação sob a perspectiva da  
transparência**

Brasília - DF

2020

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
**Reitora da Universidade de Brasília**

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen  
**Vice-Reitor da Universidade de Brasília**

Professor Doutor Sérgio Antônio Andrade de Freitas  
**Decano de Ensino de Graduação**

Professor Doutor Eduardo Tadeu Vieira  
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de  
Políticas Públicas**

Professor Doutor Paulo César de Melo Mendes  
**Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais**

Professor Doutor Alex Laquis Resende  
**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno**

Professor Mestre Elivânio Geraldo de Andrade  
**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno**

Kethlen Khristine do Prado Silva

**Programas de integridade das empresas estatais: uma avaliação sob a perspectiva da  
transparência**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Linha de Pesquisa:** Impactos da contabilidade na sociedade.

**Área:** Contabilidade gerencial e sistemas de controle.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dra. Clésia Camilo Pereira

Brasília - DF

2020

Silva, Kethlen Khristine do Prado

S S586p

Programas de integridade das empresas estatais: uma avaliação sob a perspectiva da transparência / Kethlen Khristine do Prado Silva; orientador Clésia Camilo Pereira. -- Brasília, 2020.  
65 p.

Monografia (Graduação - Ciências Contábeis) --  
Universidade de Brasília, 2020.

1. Programas de integridade. 2. Transparência. 3. Empresas estatais. 4. Governança corporativa. 5. Corrupção.  
I. Pereira, Clésia Camilo, orient.

Kethlen Khristine do Prado Silva

**Programas de integridade das empresas estatais: uma avaliação sob a perspectiva da  
transparência**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação da Prof<sup>ª</sup>. Dra. Clésia Camilo Pereira.

Aprovado em 04 de dezembro de 2020.

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Clésia Camilo Pereira  
Orientadora

---

Prof<sup>º</sup>. Dr. José Marilson Martins Dantas  
Professor - Examinador

Brasília - DF, 12 de dezembro de 2020.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus pela vida, proteção e amor. Também agradeço pelos pais que Ele escolheu para mim; não poderia desejar melhores. Por isso, agradeço à minha mãe, Maria Clara, e ao meu pai, Kenio, por tudo que me ensinaram, por estarem sempre presentes e me apoiarem em todos os momentos.

Agradeço ao meu irmão, Kelvin, pelo companheirismo e carinho, e a toda minha família que me recebeu em Brasília de braços abertos, me ajudando e apoiando em tudo que precisei. Em especial agradeço ao meu avós, Romes e Romilda, que foram meu suporte ao longo desses anos e que fizeram o possível e impossível para permitir que eu realizasse meus objetivos.

Assim como meu avô Romes, também sou grata a meu avô Eurípedes, pois ambos são os exemplos de pessoas que eu admiro e levo como exemplo para a vida.

Sou grata também pela oportunidade de estudar na UnB e pelos professores que tive, em especial a professora Clésia Camilo Pereira, minha orientadora e que me ensinou muito mais do que conteúdos, mas sim competências que irei levar comigo tanto na área profissional, quanto na pessoal.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos, principalmente a Carolina Barreto, Laura Campos, Bárbara Teixeira e Karine Rodrigues, que foram essenciais na minha caminhada, me fazendo sorrir até nos momentos mais difíceis e tornaram tudo mais fácil e feliz. Especialmente, agradeço à Carol, que esteve sempre presente e realmente compartilhou essa jornada que foi a UnB, com vários obstáculos, com vários aprendizados, com muitas risadas e uma ótima história para guardar para a vida.

## RESUMO

Inserido no ordenamento jurídico brasileiro pela Lei Anticorrupção, o programa de integridade já é uma realidade nas empresas do setor público, sendo exigidos pela Lei nº 13.303/16. A Lei das Estatais traz várias exigências como forma a aproximar as ações dessas entidades com as praticadas no mercado, além de garantir uma maior eficiência no desempenho de suas atividades. Dentre suas determinações, elenca os requisitos mínimos de transparência e adoção de medidas de integridade, essenciais para se ter uma boa estrutura de governança, e assim fortalecendo os mecanismos já existentes, colaborando com uma melhor reputação e, por conseguinte, com a credibilidade das instituições e também na manutenção da sustentabilidade corporativa. Sabendo da importância do tema, o presente estudo tem o objetivo de avaliar o nível de transparência dos programas de integridade das empresas estatais, utilizando ITPC, Índice de Transparência dos Programas de *Compliance*, instrumento adaptado do trabalho de Carraro (2020). Através da sua aplicação nas 15 maiores empresas que atuam no setor de serviços, de acordo com a lista das Maiores e Melhores empresas de 2019 da Revista Exame, verificou-se que a média da transparência dessas companhias foi de 0,68, numa escala em que a pontuação máxima é 1, mostrando assim resultado razoável, mas com espaço para melhora. Observou-se também que os itens mais evidenciados, são aqueles atrelados às imposições expressas na Lei nº 13.303/16 e que as subsidiárias federais possuem uma maior autonomia em relação ao modo de apresentação, diferente das estaduais que têm uma dependência das suas respectivas controladoras. Assim, apesar da limitação da pesquisa, os achados mostram que as estatais estão se adequando às exigências, mas reforça a necessidade de proatividade dessas entidades na adoção dos mecanismos de integridade e transparência, bem como a adaptação desses para cada realidade. Dessa forma, a partir da aplicação das boas práticas de compliance transparência é possível incentivar o controle social, assegurar a legitimidade perante a sociedade e contribuir para o desenvolvimento da integridade pública.

Palavras-chave: Programa de integridade; Transparência; Empresas estatais; Governança Corporativa; Corrupção.

## ABSTRACT

Inserted in the Brazilian legal system by the Anti Corruption Law, the integrity program is already a reality in public sector companies, being required by Law nº 13.303/16. The State-Owned Companies Law brings several requirements in order to bring the actions of these entities closer to those practiced in the market, in addition to ensuring greater efficiency in the performance of their activities. Among its determinations, it lists the minimum requirements for transparency and the adoption of integrity measures, which are essential to have a good governance structure, thus strengthening existing mechanisms, collaborating with a better reputation and, therefore, with the credibility of institutions. and also in maintaining corporate sustainability. Knowing the importance of the theme, the present study aims to assess the level of transparency of the integrity programs of state-owned companies, using ITPC, Transparency Index of Compliance Programs, an instrument adapted from the work of Carraro (2020). Through its application in the 15 largest companies operating in the services sector, according to the Exame Magazine's list of “Maiores e Melhores empresas” of 2019, it was found that the average transparency of these companies was 0.68, on a scale of the maximum score is 1, thus showing a reasonable result, but with room for improvement. It was also observed that the most evident items are those linked to the impositions expressed in Law nº 13.303/16 and that the federal subsidiaries have greater autonomy in relation to the presentation mode, differently from the state ones that have a dependence on their respective controllers. Thus, despite the limitation of the research, the findings show that the state-owned companies are adapting to the requirements, but reinforces the need for these entities to be proactive in adopting the mechanisms of integrity and transparency, as well as their adaptation to each reality. Thus, based on the application of good practices of compliance transparency, it is possible to encourage social control, ensure legitimacy before society and contribute to the development of public integrity.

Keywords: Integrity program; Transparency; State-owned companies; Corporate Governance; Corruption.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Índice de Transparência do Programa de <i>Compliance</i> da categoria Canais de denúncia.....	29
Figura 2 -	Índice de Transparência do Programa de <i>Compliance</i> da categoria Código de ética, princípios e valores.....	30
Figura 3 -	Índice de Transparência do Programa de <i>Compliance</i> da categoria Divulgação e incentivos.....	31
Figura 4 -	Índice de Transparência do Programa de <i>Compliance</i> da categoria Gestão e comprometimento.....	32
Figura 5 -	Índice de Transparência do Programa de <i>Compliance</i> da categoria Monitoramento e gestão de riscos.....	33
Figura 6 -	Índice de Transparência do Programa de <i>Compliance</i> da categoria Políticas e normativos.....	34
Figura 7 -	Índice de Transparência do Programa de <i>Compliance</i> da categoria Educação continuada.....	36
Figura 8 -	Índice de Transparência do Programa de <i>Compliance</i> da categoria Requisitos mínimos de transparência pela Lei nº 13.303/16.....	37
Figura 9 -	Médias dos ITPC's de cada categoria.....	38
Figura 10 -	<i>Ranking</i> da transparência das empresas estatais.....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Componentes adaptados para o ITPC .....	22
Tabela 2 - Critérios para avaliação dos componentes.....	24
Tabela 3 - Fórmulas para ITPCcat e ITPC.....	24
Tabela 4 - Empresas selecionadas para a amostra .....	25
Tabela 5 - Perfil da amostra.....	27
Tabela 6 - As subsidiárias e suas controladas.....	28
Tabela 7 - Componentes com maiores e menores níveis de transparência.....	40
Tabela 8 - Comparação da transparência entre empresas privadas e estatais.....	41
Tabela 9 - Classificação das empresas segundo ITPC.....	42

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B3	Brasil, Bolsa, Balcão
CGU	Controladoria Geral da União
CF/88	Constituição Federal de 1988
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
EP	Empresa Pública
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ITPC	Índice de Transparência de Programa de Compliance
ITPCcat	Índice de Transparência de Programas de Compliance por categoria
LAC	Lei Anticorrupção
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
SEM	Sociedade de Economia Mista
SPE	Sociedade de Propósito Específico
TI	Transparência Internacional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1 Instrumento</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2 Amostra e coleta de dados</b> .....	<b>25</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>27</b>
<b>4.1 Perfil da amostra</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2 Apresentação e análise dos resultados</b> .....	<b>29</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>49</b>
<b>Anexo A</b> .....	<b>55</b>
<b>Apêndice A</b> .....	<b>59</b>
<b>Apêndice B</b> .....	<b>60</b>
<b>Apêndice C</b> .....	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Após um hiato de quase 30 anos, a Lei nº13.303/16 veio regulamentar o art. 173 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), estabelecendo o estatuto jurídico das estatais (Aragão, 2018). Além de definir novos critérios para as contratações públicas, trouxe parâmetros para o aprimoramento da estrutura de governança dessas entidades, exigindo requisitos mínimos de transparência e a implementação de efetivos programas de integridade, também conhecidos como programas de *compliance* (Barreto & Vieira, 2019). O presente trabalho visa acrescentar nas discussões ainda incipientes sobre o tema e no debate sobre integridade pública, que merece total atenção, uma vez que se configuram como um caminho estratégico e sustentável no combate à corrupção (Veríssimo, 2017; Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2020).

Apesar de já ser abordado pelas áreas do direito e auditoria, o termo *compliance* ganhou maior notoriedade com a Lei Anticorrupção - LAC (Lei nº 12.846/13) e o Decreto nº 8.420/15 (Silveira & Saad-Diniz, 2015; Assi, 2018). Assim, *compliance* pode ser entendido como “um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores.” (Conselho Administrativo de Defesa Econômica [CADE], 2016, p. 9).

Contudo, conforme argumenta Bertocelli (2020), pode ser compreendido como algo mais abrangente ligado à sustentabilidade corporativa, por estar relacionado com a potencialização dos mecanismos já existentes, como controles internos para mitigação de riscos e defesa dos princípios e valores éticos. Em suma, mais do que seguir regras, o propósito dos programas de *compliance* é estabelecer uma mudança de cultura, de modo que o cumprimento legal seja um resultado natural das ações dos colaboradores e parceiros das organizações (CADE, 2016; Mendes & Carvalho, 2017; Bertocelli, 2020).

Dessa forma, uma empresa comprometida em aderir mecanismos de integridade, garante também o fortalecimento da imagem organizacional, ou seja, de sua reputação, assegurando assim a sua legitimidade perante à sociedade. Para as organizações do setor público, resgatar a credibilidade das instituições tem uma grande importância, principalmente depois dos recentes casos de corrupção envolvendo essas entidades (Greco, 2017; Veríssimo, 2017; OCDE, 2020).

À vista disso, e como forma de atender os acordos internacionais em que o Brasil é signatário, a Lei nº 12.846/13 trouxe os programas de integridade com o propósito de

incentivar a adoção de boas práticas de *compliance* e de anticorrupção, e a Lei nº 13.303/16 reforça a aplicação dessas nas estatais. Assim, por meio desse estímulo à aderência às medidas propostas e o compartilhamento de responsabilidade com os agentes que têm relação com a Administração Pública, o Estado visa atender aos interesses sociais, mitigando a ocorrência de atos lesivos contra o patrimônio público (Mendes & Carvalho, 2017).

Além do mais, as estatais, com seu importante papel no cenário brasileiro tanto pela relevância no mercado, quanto para a execução das políticas públicas, devem assegurar a implementação de programas de integridade efetivos, garantindo a eficiência na gestão, o cumprimento de suas responsabilidades e os ganhos coletivos (Mohallem, France e Vasconcelos, 2017). Além disso, também são gestoras de recursos públicos, cabendo aos cidadãos o dever de acompanhar e fiscalizar as ações dessas entidades (Controladoria Geral da União [CGU], 2015).

Como argumentam Ferreira e Bertocini (2016), o controle da população sobre os programas das estatais é de fundamental importância, dado que a ineficiência das práticas adotadas “comprometem não apenas o órgão ou a entidade da Administração Pública e os resultados de sua atividade, mas o próprio desenvolvimento da nação e dos próprios brasileiros.” (Ferreira & Bertocini, 2016, p. 131). Salienta-se, que a transparência é essencial nesse processo, pois além de um direito definido na própria Constituição Federal e reforçado pela Lei de Acesso à Informação, é através dela que se possibilita o controle social.

Logo, o presente estudo tem o objetivo de avaliar o nível de transparência dos programas de integridade das empresas estatais e, igualmente, o problema de pesquisa que delimita este trabalho é “**qual o nível de transparência dos programas de integridade das empresas estatais?**”. Para responder ao questionamento, será utilizado o instrumento construído por Carraro (2020), o ITPC, Índice de Transparência dos Programas de *Compliance*. Originalmente empregado para a avaliação das empresas privadas, o objetivo secundário será verificar na literatura as principais bases normativas aplicadas às estatais, de forma a realizar as devidas adaptações.

Sendo assim, este estudo visa colaborar com o desenvolvimento do instrumento, ampliando as oportunidades para sua aplicação. Ainda mais, pretende-se contribuir na discussão sobre a transparência das empresas do setor público, além de acrescentar a literatura no que diz respeito aos programas de integridade, ou programas de *compliance*; uma vez que se trata de uma área incipiente, mas com expressiva importância no desenvolvimento das corporações e, por conseguinte, da sociedade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos últimos anos, a região da América Latina e Caribe foi palco de várias mudanças políticas e, apesar das particularidades de cada país, enfrentam desafios comuns, incluindo a corrupção (OCDE, 2018; Transparência Internacional [TI], 2019). Um estudo realizado pela Transparência Internacional - TI (2019) aponta que mais da metade dos cidadãos latinos e caribenhos consideram que essa cresceu no respectivo país e que os seus governos não estão fazendo um bom trabalho para diminuir este aumento.

Um dos empecilhos encontrados no combate a corrupção, reside no fato dela beneficiar alguns indivíduos que detém o poder e que encontram nas estruturas deficitárias de governança, brechas para a prática de mais casos ilícitos (Klitgaard, 1994; OCDE, 2018). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2018) aponta que o baixo nível de transparência, de integridade e de prestação de contas favorecem a manutenção desses sistemas e alertam que é preciso de proatividade das autoridades e da população para gerar um ambiente mais justo e íntegro.

Diversas pesquisas também comprovaram que fatores como a maturidade da democracia, nível de burocratização, da carga tributária, da liberdade econômica, da abertura de dados (transparência e accountability) e da qualidade institucional podem impactar na percepção da corrupção, bem como podem ser usados como parâmetros para a formulação de estratégias para a solução desse problema (Hope, 2017; Luciano, Wiedenhöft, & Callegaro, 2019; Patel, Mazzioni, & Magro, 2020).

Com vista a incentivar a criação e execução dessas medidas, organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a OCDE promovem a cooperação entre os Estados através de convenções e acordos, desde a década de 1990 (Silveira & Saad-Diniz, 2015). A exemplo, tem-se a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC) e a Convenção sobre Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE, sendo o Brasil signatário de ambas (Gecro, 2017).

Através do comprometimento com esses acordos e com as diretrizes da CF/88, que inovou em várias searas e trouxe importantes princípios como a eficiência e a transparência, o país promoveu algumas mudanças na estrutura administrativa a fim de fortalecer a democracia, reduzir a burocratização e promover o desenvolvimento nacional. Sendo assim, percebe-se um reforço na pauta do combate às fraudes no setor público, observadas através de

medidas como a responsabilidade fiscal e aumento do controle de gastos (Filgueiras & Aranha, 2011).

Mesmo assim, nota-se que não se reduziu o nível da percepção sobre a corrupção brasileira e, de acordo com Filgueiras e Aranha (2011), a justificativa se respalda no déficit de *accountability*, não se confundindo com baixo nível de transparência. Outros fatores apontados pelos autores que também têm forte influência nesse resultado são o caráter patrimonialista do país e a baixa responsabilização dos agentes, destacando que o artigo foi realizado em 2011, antes da expedição da LAC. Dessa forma, mesmo que os atos lesivos aos cofres públicos não tenham se iniciado na última década e embora existam políticas para coibir fraudes; sem a adoção de medidas práticas, como treinamentos para os servidores que abordem os valores e princípios éticos e da administração pública, além da adoção de mecanismos de controles eficazes, a corrupção apenas se tornará mais visível (Filgueiras & Aranha, 2011).

Em um estudo mais recente, Sadek (2019) argumenta que a exposição dos casos do Mensalão e da Lava-Jato tiveram esse impacto na percepção sobre o tema, mas colocaram a corrupção como um tópico central de discussão, além de pressionar por ações mais efetivas. Algumas das alterações foram a reestruturação e fortalecimento de instituições como o Ministério Público, COAF e a Polícia Federal com a interação entre os trabalhos desenvolvidos por essas entidades, e a promulgação da Lei nº 12.846/13 e do Decreto nº 8.420/15, que inovaram o ordenamento jurídico ao trazerem a responsabilidade objetiva das pessoas jurídicas e os programas de integridade, também conhecidos como programas de *compliance* (Lei n. 12.846, 2013; Sadek, 2019).

A LAC não obriga a adoção dos programas, mas são utilizados para dosimetria das sanções a serem aplicadas às pessoas jurídicas envolvidas em crimes contra a Administração Pública. Além disso, atribui à Controladoria Geral da União (CGU) competências para a instauração dos processos administrativos (Lei n. 12.846, 2013; Schramm, 2018). Todavia, esta entidade tem um papel muito mais abrangente, ao orientar sobre a implementação dos programas de integridade através de manuais e guias para as empresas e órgãos que tenham relação com o setor público e, inclusive, os define como sendo um “conjunto de medidas e ações institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção” (CGU, 2017, p.6).

A CGU ainda incentiva a adoção de práticas de *compliance* e integridade, premiando as melhores companhias com o selo Pró-Ética e, além disso, realiza a avaliação dos programas de integridade das empresas estatais no âmbito federal (Fontoura, 2019; CGU,



2020). Entre 2015 e 2018 foram avaliadas 28 organizações, por meio da análise das estruturas e procedimentos e, utilizando também, questionários junto aos servidores, de forma a captar todas as nuances das medidas e ações adotadas e assim indicar os pontos de melhoria. Nessa primeira rodada de avaliação, metade das empresas não haviam formalizado totalmente seus programas, evidenciando que estavam num estágio de adaptação às exigências legais. (Barbosa & Reis, 2018).

Outros órgãos que colaboram na delimitação do programa de *compliance* das empresas brasileiras são a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a B3, uma vez que regulam os agentes que atuam no mercado, exigindo deles mecanismos mínimos de aderência para a negociação de seus títulos. Dessa forma, buscam estimular a adoção desses procedimentos e, conseqüentemente, visam dar segurança aos acionistas e aos interesses sociais, já que colaboram para a mitigação da ocorrência de fraudes (Alves & Pinheiro, 2017).

Nesse sentido, o trabalho realizado por Cunha, Lima e Cavalcante (2020), atestou uma alta efetividade das práticas de *compliance* adotadas por empresas que negociam suas ações na B3. Contudo, houveram companhias que apresentaram resultados insuficientes e que, inesperadamente, estavam enquadradas no Novo Mercado, segmento de governança da B3 em que são impostos os maiores níveis de requisitos e, portanto, onde esperava-se os melhores resultados. Os autores afirmam que apesar do prazo para o atendimento às medidas não ter se esgotado, faz se essencial o seu cumprimento para a minimização dos riscos e promoção da integridade, ou seja, reforçam a ideia de uma adoção voluntária por parte das organizações.

Dessa forma, a KPMG (2019) buscou avaliar a maturidade do *compliance* no Brasil, em pesquisa que contou com a participação de 240 empresas em que foram avaliados 9 elementos, dentre eles monitoramento e testes, treinamento e comunicação, política e procedimento e governança e cultura, elementos base para o desenvolvimento e manutenção dos programas. A pontuação máxima a ser obtida é 5, sendo que a média das empresas brasileiras ficou em 2,78, um aumento de 0,28 em relação à 2018 (KPMG, 2018). Observa-se então, que há um engajamento no sentido do alinhamento com os altos padrões esperados, mas ainda há um bom caminho a percorrer.

Outro dado importante apresentado na pesquisa, é que o principal desafio em relação ao *compliance* está associado à sua identificação, avaliação e monitoramento (KPMG, 2019). Os programas de integridade podem ajudar na solução desses obstáculos, já que, segundo Melo e Lima (2018), as melhores práticas, desde que efetivamente aplicadas, fortalecem os controles internos, que podem ser usados nesse processo.

Assim, Castro, Amaral e Guerreiro (2018) propõem-se a identificar se há uma relação entre a aderência de programas de compliance e controles internos. Concluiu-se que as empresas estão se adequando aos normativos legais, mas que naturalmente a adoção das práticas do programa resultam no aumento dos controles, principalmente em áreas que envolvem as demonstrações financeiras, licitações e doações a partidos políticos (Amaral, Castro & Guerreiro, 2018).

Em seu trabalho, Fontoura (2019) também avalia a adequação dos programas de integridade de duas distribuidoras de energia e observa que apesar de apresentarem vários requisitos, ambas tinham pontos de não-conformidade, como a não independência da área responsável pelo *compliance* e a falta de políticas formais que tratam do tema. Assim, o autor faz recomendações como a agregação e disponibilidade de normativos, que muitas das vezes são voltadas apenas para um público específico, e alerta sobre a importância de haverem treinamentos voltados para os fornecedores (Fontoura, 2019).

Ademais, outro ponto destacado é o fato de que as duas empresas possuem o selo Pró-ética; assim, como argumenta Fontoura (2019), as diretrizes traçadas pela CGU podem e devem ser usadas como referência, mas são recomendações gerais e, por isso, não abrangem as particularidades de cada organização. Desse modo, salienta-se a importância de ir além dos manuais e estabelecer os mecanismos de acordo com a realidade de cada entidade, afinal são vários os setores de atuação, como o financeiro e o elétrico que são bastante regulados, e o próprio cenário em que estão inseridas está em constante mudança; logo, estar em conformidade demanda alto investimento e esforço (Fontoura, 2019; Ski & Lobato, 2020)

Além disso, as estatais ainda têm de atuar sob um regime jurídico híbrido, com normas de direito público e privado, ou seja, tem como controlador o Estado e, portanto, devem seguir os princípios e leis da Administração Pública, mas também contam com a participação de outros sócios, no caso das Sociedades de Economia Mista (SEM), e atuam no mercado negociando seus títulos e, por consequência, devem seguir regras da CVM e B3. Dessa forma, essas peculiaridades das organizações do setor público devem ser levadas em consideração para a formulação e efetividade dos programas de *compliance*.

Tal ponto é relevante e destacado na pesquisa de Schapiro e Marinho (2018) que avaliam a possibilidade de conflitos de interesses devido a essas características. Ao estudarem os casos da Eletrobrás e da Sabesp constaram que a depender do contexto, elas utilizam mais as políticas corporativas em detrimento das políticas setoriais, ou vice-versa (Schapiro & Marinho, 2018). Essa interferência política na integridade das estatais pode “ser positivo ou negativo, conforme mais ou menos legítima seja essa atuação e o grau de estabilidade da

governança corporativa, da cultura de integridade empresarial, dos valores éticos e dos sistemas de *compliance* eficazes.” (Almeida, 2018, p. 60).

À vista disso, a Lei nº 13.303/16 veio reforçar e exigir a adoção de boas práticas de governança para as estatais, sendo válida para todas as empresas da União, dos estados e municípios, sejam elas empresa pública (EP), SEM, controladas, coligadas e, até mesmo, para as sociedades de propósito específico (SPE) vinculadas à entidades sujeitas à referida legislação (Lei n. 13.303, 2016). Foi estabelecido ainda um prazo de 24 meses para a adequação às regras, todavia, estudos apontam que as organizações não conseguiram se adaptar totalmente (Silva, 2018; Silva & Nunes, 2019).

Conforme argumenta Silva (2018), dentre os motivos que retardam a aplicação completa da lei, estão “a morosidade do setor público no Brasil, devido à extensa burocracia existente, falta de investimentos, funcionários desqualificados, conflito de interesses, entre outros” (Silva, 2018, p. 52). Assim, reafirma a visão de pesquisas anteriores e ainda aponta que os fatores que se busca solucionar através dos parâmetros definidos na Lei nº13.303/16, são justamente os que dificultam a sua implementação (Filgueiras & Aranha, 2011; Alemida, 2018).

Não obstante, vale ressaltar que os esforços para romper com esses empecilhos são recompensados, afinal é consenso que as boas práticas de governança estão ligadas à geração de valor para as empresas. Tal resultado é obtido por meio da melhora na gestão, da prestação de contas, da criação de um ambiente mais íntegro e transparente, do fortalecimento da confiança das organizações e, conseqüentemente, da sustentabilidade dos negócios (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015; Oliveira, 2015; Vieira & Barreto, 2019)

Vários estudos comprovaram que as empresas que adotam tais práticas são mais bem vistas pelos investidores e pelos analistas de mercado (Correia, Amaral & Louvet, 2011; Dalmácio, Lopes, Rezende & Sarlo, 2013; Cunha, Lima e Cavalcante, 2020). Acrescenta-se ainda, que “a boa governança não decorre apenas da efetivação de um princípio ou outro, mas requer a sinergia simultânea do conjunto em ação.” (Zorzal & Rodrigues, 2015, p. 139). Entretanto, algumas falhas ainda são encontradas na aplicação desses princípios pelas estatais.

Souza e Pereira (2017) analisaram as práticas da Petrobras nos anos que decorreram o escândalo da Lava-Jato e apuraram que a empresa, apesar de adotar algumas das medidas, ainda apresentava uma estrutura frágil de governança, sendo encontrados problemas nos componentes de controle interno e no Conselho de Administração. Os autores destacam que houve falta de independência, em que muitos cargos eram ocupados por recomendações de partidos políticos, além do vínculo com órgãos reguladores. Por sua vez, Silva e Nunes (2019)

avaliaram o nível de governança das sociedades de economia mista e empresas públicas controladas pelo estado do Ceará, apontando resultados positivos, exceto pelos requisitos de transparência, que apresentaram os valores mais baixos.

Logo, percebe-se que há um esforço por parte das estatais, mas ainda deve haver mais prestação para consolidar os pilares da equidade, transparência, *accountability* e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). Estes também são necessários para colaborar com a legitimidade dessas organizações. Conforme argumenta Dias (2012, p. 75), “a continuidade de uma organização depende da capacidade de atuar em sintonia com as expectativas da sociedade, é de esperar que ela se esforce para que as suas atividades sejam aceitas e percebidas como legítimas”.

Desse modo, ressalta-se a importância dos princípios, destacando aqui a transparência, pois é por meio da divulgação de informações completas, claras e tempestivas que se tem uma redução na assimetria informacional, permitindo uma prestação de contas que ajuda na tomada de decisões e fornece os subsídios para os cidadãos avaliarem as ações das companhias (Albuquerque, Andrade, Monteiro & Ribeiro, 2007; Dias, 2012). Assim, através do comprometimento das organizações com a transparência é possível criar um ambiente mais íntegro, fortalecendo as instituições, bem como a própria democracia (Fontes & Picolin, 2008; Queiroz, Nobre, Silva & Araújo 2003; Santos & Rocha, 2019; TI, 2019).

“Infelizmente no Brasil a mudança cultural é bastante lenta, mas para uma grande caminhada é preciso que sejam dados os primeiros passos” (Coelho, 2016, p. 93). A partir dos estudos apresentados, há evidências de que medidas estão sendo tomadas e que há um movimento tanto das entidades públicas quanto das privadas para se adequarem e se adaptarem a esses novos desafios.

Conclui-se que é preciso uma adoção efetiva das práticas de governança e compliance e que essas não fiquem apenas no papel. Enfatiza-se que o programa de integridade é ponto-chave nesse processo, uma vez que inclui uma série de procedimentos que visam colocar as empresas em conformidade com as legislações e gerar uma mudança na cultura interna dessas entidades.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo do trabalho é avaliar o nível de transparência dos programas de integridade, também denominados de programas de *compliance*, das empresas estatais por meio da utilização do instrumento construído por Carraro (2020), que permite calcular o Índice de Transparência dos Programas de *Compliance* (ITPC). Além disso, como objetivo secundário, o estudo se utilizou da revisão bibliográfica a fim de encontrar as bases utilizadas para a avaliação das estatais e assim fazer as adaptações necessárias para a utilização efetiva do instrumento (Marconi & Lakatos, 2019).

Portanto, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva que “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” (Gil, 2019, p. 25). Além disso, é classificada como documental, uma vez que a coleta de dados é realizada por meio dos documentos divulgados pelas próprias empresas e, também, como qualitativa e quantitativa, pois é feita uma análise das informações evidenciadas pelas companhias e dos resultados obtidos através do instrumento (Gil, 2019; Marconi & Lakatos, 2019).

#### 3.1 Instrumento

Para responder ao questionamento levantado no estudo, utilizou-se como base o instrumento proposto por Carraro (2020), para a identificação do Índice de Transparência de Programas de *Compliance* (ITPC). A construção dessa ferramenta se fundamentou nas melhores práticas recomendadas pela legislação brasileira anticorrupção, sendo elas a Lei nº 12.846/13, o Decreto nº 8.420/15 e os guias desenvolvidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pela CGU (Carraro, 2020).

Ressalta-se que o índice foi criado para aplicação nas empresas privadas e, diante disso, foi preciso adaptá-lo para a presente pesquisa. Todavia, salienta-se que várias medidas de integridade são recomendadas para todos os tipos de organização independente do tipo societário, como a elaboração de códigos de ética, a criação de canais de denúncia e a independência da estrutura de *compliance*. Portanto, poucas foram as alterações necessárias.

Primeiramente, Carraro (2020) utilizou do guia da CGU voltado para as empresas privadas, entretanto, há um específico para as estatais, o qual foi utilizado neste trabalho, o “Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais: orientações para a

gestão da integridade nas empresas estatais federais” (CGU, 2015). Por sua vez, o manual do IBGC, “Compliance a luz da governança corporativa”, foi mantido.

Ademais, a partir da revisão de literatura, verificou-se, que além dos normativos citados, a avaliação das estatais ocorre com base na Lei nº 13.303/16, que reforça pontos da Lei Anticorrupção e, desse modo, foi possível a manutenção de vários itens. Um ponto específico tratado na lei são os requisitos mínimos de transparência, listados no art. 8º; assim, por estar em consonância com o objetivo traçado neste trabalho, optou-se também pela inclusão desses parâmetros (Lei n. 13.303, 2016).

Com isso, é possível encontrar na Tabela 1 os componentes que foram adaptados para aplicação no estudo.

Tabela 1  
**Componentes adaptados para o ITPC**

<b>Categoria</b>	<b>Item</b>	<b>Componente</b>	<b>Referência</b>
Código de ética, princípios e valores	14	CE veda atos de solicitar ou receber, para si ou para outros, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem. (Corrupção passiva)	CGU
	17	CE menciona vedação ao nepotismo.	
	18	CE veda manutenção de situações de conflitos de interesses.	
Monitoramento e Gestão de riscos	47	As políticas orientam sobre a participação em atividades fora da empresa, remuneradas ou não.	
	48	As políticas orientam sobre a vedação à participação, na qualidade de sócio administrador e/ou gerente, de empresas privadas ou concorrentes.	
	49	As políticas orientam sobre a vedação da contratação de ex-agentes públicos em período de quarentena.	
	50	As políticas orientam sobre a vedação/ prevenção ao nepotismo	
	51	As políticas orientam sobre vedação à realização de reunião de um único funcionário da empresa com agentes públicos de outras entidades ou de órgãos públicos.	
	52	As políticas orientam sobre a rotatividade de colaboradores que atuam em áreas de licitação, contratação e que lidam com a oferta de patrocínio.	
Políticas e Normativos	61	Nos contratos com terceiros há cláusulas de compliance e/ou anticorrupção.	
	63	Realiza monitoramento, supervisão ou auditoria em terceiros.	
	68	A PBC orienta sobre o recebimento e oferecimento de brindes, presentes e hospitalidade não poder estar atrelado à intenção de obter ganhos indevidos para a empresa, de recompensar alguém por um negócio obtido ou caracterizar troca de favores ou benefícios, seja de forma implícita ou explícita.	

(Continua)

(Continuação)

<b>Categoria</b>	<b>Item</b>	<b>Componente</b>	<b>Referência</b>
Políticas e Normativos	78	Possui Política formal de indicação.	Lei nº 13.303/16 - art. 10 e 14
Requisitos Mínimos de Transparência pela Lei nº 13.303/16	88	Elabora Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa	Lei nº 13.303/16 - art. 8º
	89	Possui Política de divulgação das informações	
	90	Possui Política de distribuição de dividendos	
	91	Possui Política de transações com partes relacionadas	
	92	Nas notas explicativas está claro os dados operacionais e financeiros relacionados à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional.	
	93	Possui Relato Integrado ou Relatório de Sustentabilidade	

Fonte: Adaptado de Carraro (2020), CGU (2015), Lei n. 13.303 (2016).

Nota 1. As categorias de Canais de denúncia, Divulgação e incentivos e Gestão e comprometimento não foram alteradas.

Observa-se que os itens adicionados são relacionados aos temas que envolvem nepotismo, conflito de interesses e corrupção passiva. Como abordado pela CGU (2015) os colaboradores das empresas estatais são agentes públicos e, portanto, devem realizar suas atividades com a finalidade de atender ao interesse da sociedade, seguindo os princípios e valores da administração pública e evitando tais práticas que, inclusive são reguladas por outros normativos, como a Súmula Vinculante nº 13, a Lei nº 12.813/13 (Lei de Conflito de Interesse) no âmbito federal e na própria CF/88 (Constituição Federal [CF], 1988; Súmula n. 13, 2008; Lei n. 12.813, 2013; CGU, 2015).

Além disso, essas organizações também estão submetidas à fiscalização e regulação de outros órgãos do governo, assim como as empresas privadas; logo, devem se atentar para impedir práticas de corrupção e fraudes quando da obtenção de licenças, permissões ou contratos, por exemplo (CGU, 2015). Dessa maneira, nota-se que as estatais estão sujeitas a uma mescla de aspectos do setor público e privado, colocando-as em um contexto particular, tornando a adaptação do instrumento oportuna e necessária.

Sendo assim, após os devidos ajustes, o instrumento utilizado para a coleta de dados conta com 8 categorias, subdivididas em 93 componentes, que são baseados em práticas de compliance. O instrumento completo pode ser encontrado no Anexo A da pesquisa.

Não obstante, Carraro (2020) baseou-se na metodologia empregada pela Transparência Internacional e, similarmente, para cada item atribui-se nota 1; 0,5 ou 0 a depender do grau de existência da informação. Também, cada componente possui um peso de acordo com o grau

de independência, isto é, aqueles que não dependem da existência de outros, são denominados de componentes primários e têm pesos 2, enquanto os demais, secundários, com peso 1 (Carraro, 2020). Na Tabela 2 são evidenciados os parâmetros utilizados para avaliação das informações no presente estudo.

Tabela 2  
**Crítérios para avaliação dos componentes**

Nota	Crítérios de avaliação
1	Informações disponíveis, claras e completas. Em relação às políticas formais, avaliou-se a existência e disponibilidade de um documento próprio sobre o tema.
0,5	Informações disponíveis, mas que estão incompletas ou ambíguas. Para as políticas formais, essa nota foi atribuída para os casos em que não haja um documento separado, mas que o tema seja abordado em uma política formal existente.
0	Informações não existentes ou não disponíveis ao público.

Fonte: Adaptado de Carraro (2020).

O próximo passo é o cálculo do ITPC e o ITPCcat (ITPC da categoria). Este é relevante não só para se obter o índice final, mas porque permite uma análise mais detalhada da transparência das empresas, sendo possível identificar quais informações são mais e menos divulgadas. (Carraro, 2020). Na Tabela 3 é possível visualizar as fórmulas utilizadas.

Tabela 3  
**Fórmulas para ITPCcat e ITPC**

ITPCcat	$ITPCcat = \frac{(ge1.p1) + (ge2.p2) + (ge3.p3) + \dots + (gen.pn)}{\sum 2np.p + \sum 1ns.p}$
<b>Equação</b>	
ITPC	$ITPC = \frac{\sum[(ITPCcat1/n1) + (ITPCcat2/2) + \dots + (ITPCcat8/n8)] * 100}{nt}$
<b>Descrição das Variáveis</b>	<p><b>ITPC</b>= Índice de Transparência de Programas de <i>Compliance</i>;</p> <p><b>ITPCcat</b>= Índice de Transparência de Programas de <i>Compliance</i> por categoria.</p> <p><b>ge</b>= grau de existência atribuído a informação sobre o componente (0; 0,5 ou 1) da respectiva cada categoria;</p> <p><b>p</b>= peso do componente (1 ou 2);</p> <p><b>n</b>= número de componentes que compõe a categoria;</p> <p><b>np</b>= número de componentes com peso primário (peso 2);</p> <p><b>ns</b>= número de componentes com peso secundário (peso 1).</p> <p><b>nt</b>= número total de componentes do instrumento.</p>

Fonte: Adaptado de Carraro (2020, pp. 44-45).

Logo, para se calcular o ITPCcat, foi feita a multiplicação da nota atribuída para cada componente, pelo seu respectivo peso; soma-se os valores e divide pelo peso da categoria, que



é a soma de todos os pesos. Em seguida, para obtenção do ITPC final, divide-se o ITPCcat pelo número de componentes de sua respectiva categoria, soma-se os valores encontrados e divide pelo número total de componentes no instrumento (Carraro, 2020).

Dessa forma, a pontuação máxima a ser atingida terá valor 1 (um), enquanto a menor 0 (zero). Assim, é possível afirmar que uma empresa que alcança ITPC igual a 1 é 100% transparente, segundo os critérios avaliados.

### 3.2 Amostra e coleta de dados

A base para a seleção da amostra foi a lista das 500 Maiores e Melhores Empresas de 2019, da Revista Exame. A partir dela foi selecionada as 15 maiores estatais que atuam no setor de serviços, uma vez que este setor representa a maior parcela do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, além de ter uma importância no planejamento das políticas públicas, afinal as atividades aqui engobadas estão diretamente ligadas ao bem-estar da população, ao desempenho das organizações e conseqüentemente com o desenvolvimento do país (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE,] 2020).

Dessa forma, a Tabela 4 apresenta as empresas analisadas na pesquisa.

Tabela 4

#### Empresas selecionadas para a amostra

Posição no ranking da Revista Exame	Empresa	Estado
1°	Petrobras	RJ
26°	Correios	DF
28°	Sabesp	SP
37°	Cemig Distribuição	MG
56°	Copel Distribuição	PR
81°	Furnas	RJ
84°	Celesc	SC
97°	Transpetro	RJ
108°	Cemig Geração e Transmissão	MG
110°	Eletronorte	DF
124°	Cedae	RJ
144°	Chesf	PE
146°	Copasa	MG
146°	Norte Energia	PA
162°	Sanepar	PR

Fonte: “As 500 maiores e melhores empresas do Brasil”, da Exame (2019).

Ressalta-se, que a lista da Revista Exame foi elaborada com dados do ano de 2018 e algumas mudanças ocorreram nos cenários corporativos, como a privatização das companhias TAG e Amazonas Energia e, portanto, não mais integram o estudo. Além disso, utilizou-se para a adaptação do instrumento a Lei nº 13.303/16, que trata do regime jurídico das estatais, entretanto, a Itaipu Binacional é gerida por meio de um regime próprio, adequado moldado para atender a sua singularidade; sendo assim, também foi retirada da amostra.

Para a coleta de dados, foram utilizadas as informações disponibilizadas nos sites eletrônicos, inclusive o site de relacionamento com investidores e da transparência, das respectivas empresas; além dos documentos disponibilizados pelas entidades, como os códigos de ética (código de conduta e integridade), políticas de integridade, e demais políticas e diretrizes que abordam o tema pesquisado. Utilizou-se também dos relatórios de sustentabilidade, relatos integrados, das demonstrações financeiras e relatórios de administração de 2019, além dos formulários de referências mais recentes.

O período de busca e avaliação dos dados ocorreu entre outubro e novembro de 2020; desse modo, não fazem parte da pesquisa os documentos divulgados após esse período. Além disso, todas as informações foram coletadas de forma independente, sem contato com colaboradores ou administrados, de forma a captar a transparência das empresas a partir da divulgação de forma voluntária (Carraro, 2020).

## 4 RESULTADOS

Este capítulo irá tratar da análise dos resultados, primeiramente delineando o perfil das empresas que compõem o estudo, a fim de entender as suas particularidades. Em seguida, são apresentados e comentados os valores obtidos nos ITPC cat e ITPC, com o objetivo de avaliar a transparência dessas entidades.

### 4.1 Perfil da amostra

As empresas selecionadas para avaliação no presente estudo integram o setor de serviços, o qual abrange várias atividades, como energia, comunicação, transporte, infraestrutura e serviços de saúde. Além disso, são empresas estatais, podendo ser constituídas sob diferentes formas. Sendo assim, inicialmente apresenta-se as características dessas organizações, podendo ser observadas na Tabela 5.

Tabela 5

#### Perfil da amostra

<b>Empresa</b>	<b>Setor</b>	<b>Classificação</b>	<b>Capital aberto ou fechado</b>	<b>Controle Acionário Ente Federativo</b>
Petrobras	Energia	SEM	Aberto	União
Correios	Serviços	EP	Fechado	União
Sabesp	Infraestrutura	SEM	Aberto	Estado de São Paulo
Cemig D	Energia	SEM	Fechado	Estado de Minas Gerais
Copel D	Energia	SEM	Fechado	Estado do Paraná
Furnas	Energia	SEM	Fechado	União
Celesc	Energia	SEM	Aberto	Estado de Santa Catarina
Transpetro	Transporte	SEM	Fechado	União
Cemig GT	Energia	SEM	Fechado	Estado de Minas Gerais
Eletronorte	Infraestrutura	SEM	Fechado	União
Cedae	Energia	SEM	Aberto	Estado do Rio de Janeiro
Chesf	Energia	SEM	Aberto	União
Copasa	Infraestrutura	SEM	Aberto	Estado de Minas Gerais
Norte Energia	Energia	SPE	Aberto	- <sup>a</sup>
Sanepar	Infraestrutura	SEM	Aberto	Estado do Paraná

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota 1. SEM = Sociedade de Economia Mista, EP= Empresa Pública e SPE= Sociedade de Propósito Específico.

Nota a. A Norte Energia é uma *joint-venture* controlada pela Chesf, Eletrobras e Eletronorte.

Como observado, a amostra abrange 4 setores diferentes, sendo que 60% das companhias atuam no setor de energia. Dentre essas, destaca-se a Norte Energia, que é uma *joint-venture*, ou seja, a sua gestão e controle são compartilhados e as responsabilidades e competências são definidas através de um acordo entre os acionistas.

Ressalta-se ainda que, entre os sócios estão a Chesf, Eletronorte e Eletrobrás totalizando uma participação de 49,98% no capital da empresa. Além disso, é importante frisar que foram encontradas informações contraditórias a respeito do capital da sociedade; enquanto no site eletrônico afirmava-se que era fechado, nas suas demonstrações financeiras mais recentes era apontado como aberto. Como as demonstrações são auditadas, optou-se por utilizá-las como fonte da Tabela 5.

Destaca-se ainda, que sete empresas, representando 47% do total, são subsidiárias e algumas pertencem ao mesmo conglomerado, como pode ser verificado na Tabela 6.

Tabela 6  
As subsidiárias e suas controladoras

<b>Empresa Subsidiária</b>	<b>Controladora</b>	<b>Participação Acionária da Controladora (%)</b>
Cemig D	Cemig <i> Holding</i>	100,00
Cemig GT	Cemig <i> Holding</i>	100,00
Chesf	Eletrobras <i> Holding</i>	99,58
Copel D	Copel <i> Holding</i>	100,00
Eletronorte	Eletrobras <i> Holding</i>	99,66
Furnas	Eletrobras <i> Holding</i>	99,56
Transpetro	Petrobras <i> Holding</i>	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Percebe-se que quatro empresas têm o controle acionário sob a responsabilidade de um único sócio e, nesse caso, são denominadas de subsidiárias integrais. As demais, Chesf, Eletronorte e a Furnas têm como controladora a Eletrobrás  *Holding*, estando todas incluídas no Grupo Eletrobrás.

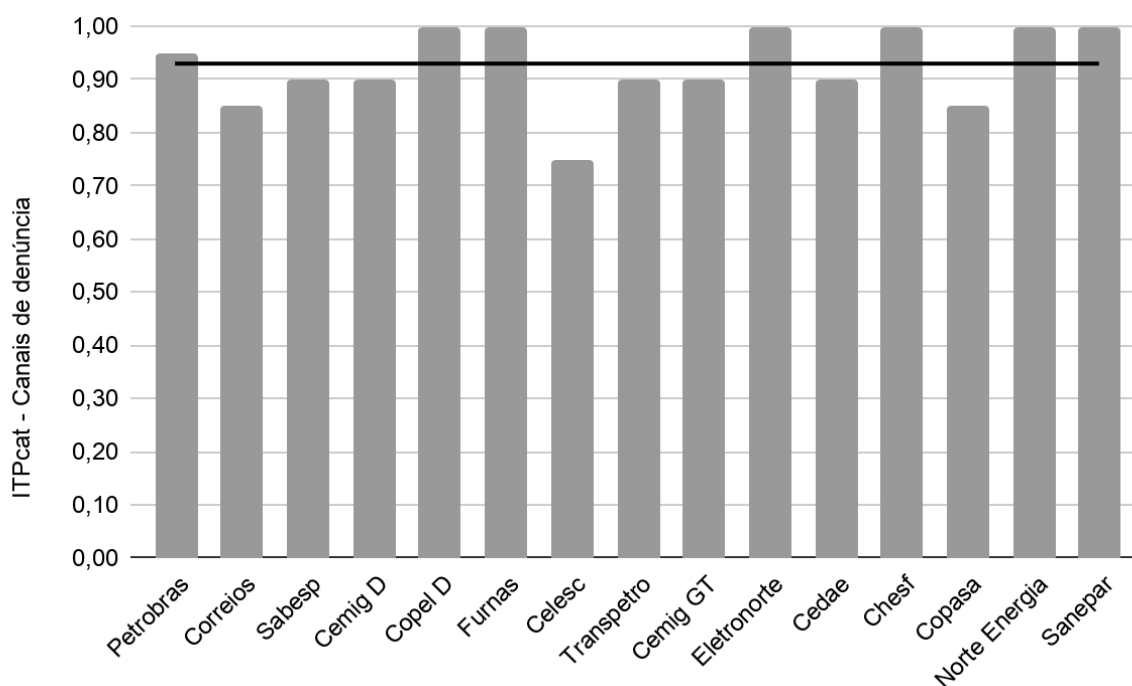
Ademais, oito companhias possuem capital aberto, todavia, apenas cinco negociam suas ações em bolsa de valores, sendo elas: Celesc, Copasa, Sabesp, Sanepar e Petrobras.

## 4.2 Apresentação e análise dos resultados

A partir dos dados disponibilizados pelas empresas, foram coletadas as informações para a avaliação e composição do instrumento e cálculo do ITPC. Os resultados com todos os valores estão nos Apêndices A, B e C do presente trabalho, onde é possível visualizar os todos os ITPCcat, as médias e o ITPC final.

Relembra-se que os valores podem variar entre 0 (zero) e 1 (um), portanto, a nota máxima a ser obtida sempre é 1, que equivale dizer que a empresa é 100% transparente em determinado item, categoria ou componente.

Para se fazer uma melhor análise são apresentados os resultados para cada categoria separadamente. A Figura 1 exibe a pontuação de cada empresa na categoria Canais de denúncia.



**Figura 1.** Índice de Transparência do Programa de Compliance da categoria Canais de denúncia.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota. A linha contínua se refere a média da categoria, que equivale a 0,93.

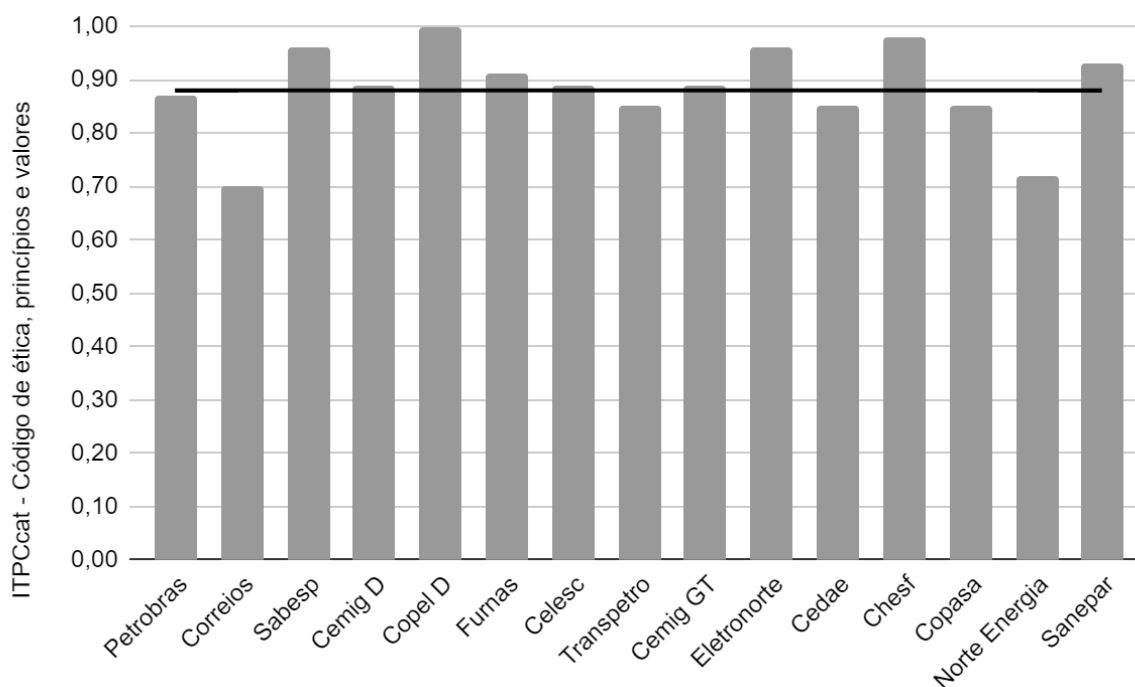
O canal de denúncia é um importante instrumento para o sistema de compliance, já que é através dele que são reportadas infrações aos normativos internos, às demais legislações e aos princípios estabelecidos pela empresa. Dessa forma, é possível solucionar tais

problemas antes de causarem maiores impactos tanto no ambiente interno, quanto na imagem das organizações (CGU,2015).

No instrumento, a categoria contempla a existência de um canal de denúncia, a sua acessibilidade e se há um comprometimento em garantir a não-retaliação dos denunciantes. Verifica-se ainda se há formas de acompanhamento dos resultados, uma vez que a apuração e averiguação das denúncias estimulam as pessoas a comunicarem quando se depararem com condutas inadequadas e possíveis casos de corrupção (CGU, 2015).

Nessa categoria, 6 empresas conseguiram pontuação máxima, sendo elas as do Grupo Eletrobras, a Norte Energia, a Copel D e a Sanepar. A Celesc obteve o menor resultado, alcançando ITPCcat 0,75.

Os resultados para a categoria Código de ética, princípios e valores são apresentados na Figura 2.



**Figura 2.** Índice de Transparência do Programa de Compliance - categoria Código de ética, princípios e valores.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

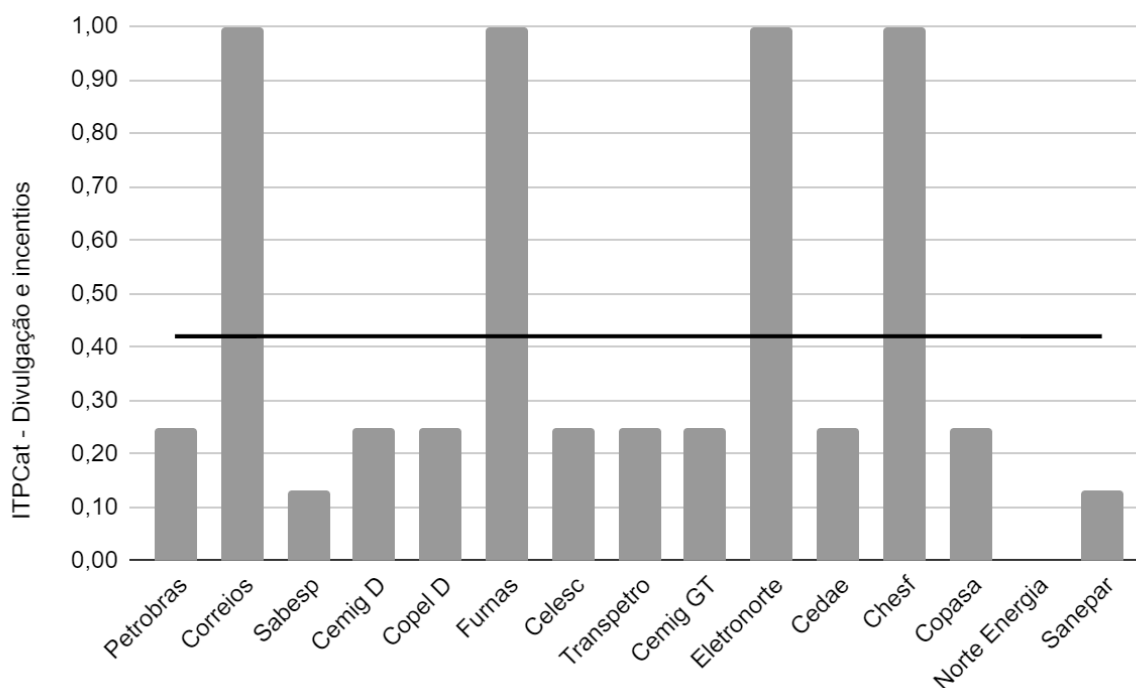
Nota. A linha contínua se refere a média da categoria, que equivale a 0,88.

É no Código de Ética, também denominados como Código de Conduta e Integridade pela Lei nº 13.303/16, que são traçadas as diretrizes das organizações, expressando quais são

os princípios, os valores bases e as condutas esperadas da empresa, dos colaboradores e terceiros, e que irão delinear as demais políticas e ações da entidade.

Os resultados para essa categoria foram satisfatórios, já que a média do ITPC foi 0,88. A empresa mais transparente foi a Copel D, que atingiu nota máxima (1), enquanto o Correios obteve a menor nota, de 0,70.

Na Figura 3 é possível observar os valores relacionados à Divulgação e incentivos



**Figura 3.** Índice de Transparência do Programa de Compliance da categoria Divulgação e incentivos.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

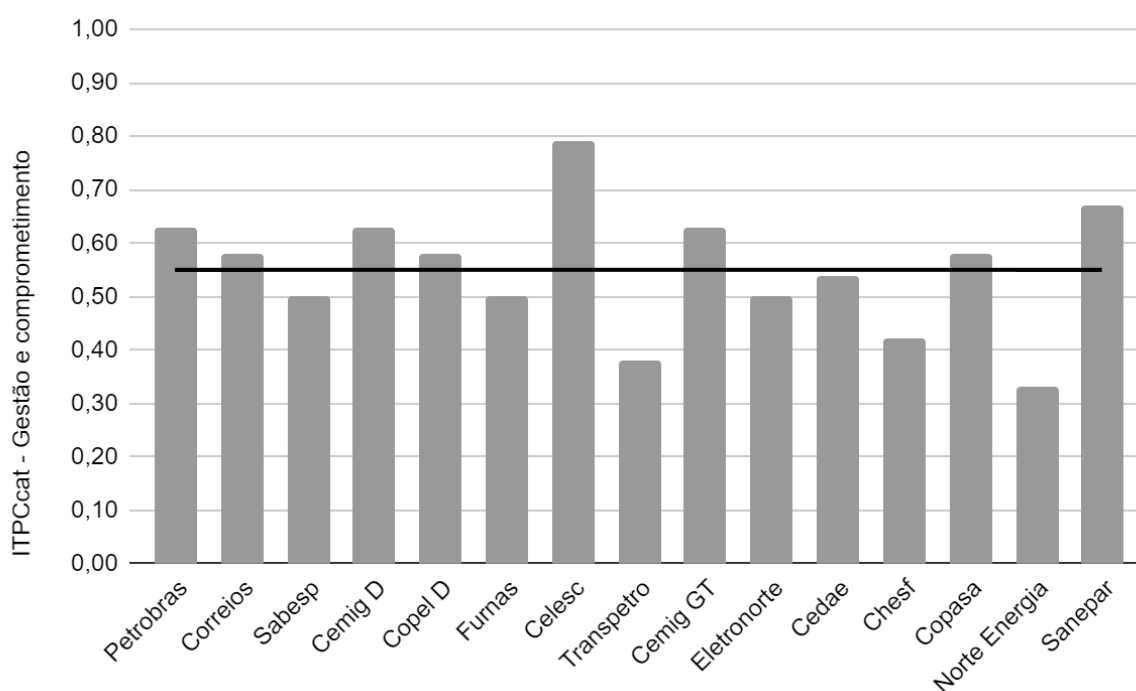
Nota. A linha contínua se refere a média da categoria, que equivale a 0,42.

A terceira categoria é a menor do instrumento, onde são avaliados apenas 3 componentes, relacionados à política de consequências e à promoção dos canais de denúncia. Além disso, 2 dos 3 componentes são secundários, ou seja, dependem da existência de outro; sendo assim, a ausência de um dos itens já tem expressivo impacto sobre o ITPCcat.

Observou-se que as empresas fazem menções sobre sanções para os casos de desrespeito às normas estabelecidas, enfatizando que poderão ser instauradas medidas administrativas, civis e penais; contudo, não citam políticas de consequências específicas da empresa. Algumas até dizem possuir, entretanto, só ficam disponibilizadas para o público interno.

Em decorrência dos fatos citados, 11 empresas (73% da amostra) apresentaram baixos níveis de transparência; por outro lado, as 4 empresas restantes obtiveram pontuação máxima. Destaca-se a Norte Energia, que zerou no ITPCcat.

No mais, para garantir o pleno andamento e desenvolvimento da função de compliance, recomenda-se que haja uma área específica e independente que cuide desse tema (CGU, 2015). Essa prática foi avaliada na quarta categoria, sendo os resultados apresentados na Figura 4.



**Figura 4.** Índice de Transparência do Programa de Compliance da categoria Gestão e comprometimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

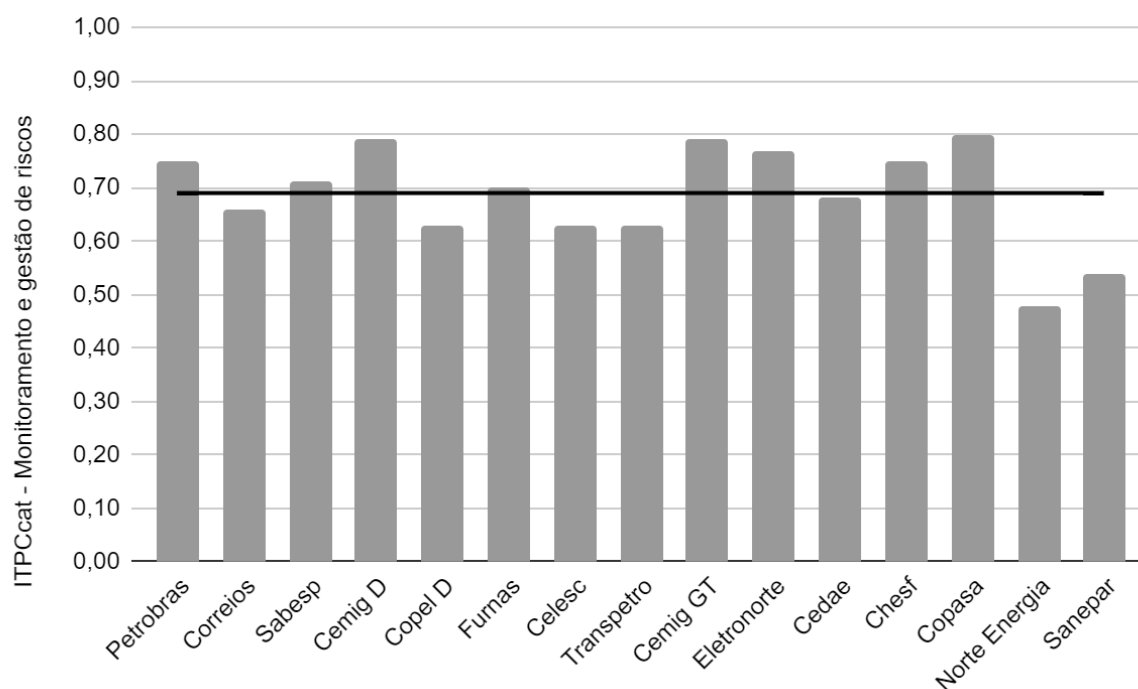
Nota. A linha contínua se refere a média da categoria, que equivale a 0,55.

Para a avaliação da Gestão e comprometimento também foram verificados a existência de canais próprios para a solução de dúvidas a respeito do programa de integridade, de comitês de ética e o comprometimento do Conselho de Administração no acompanhamento das denúncias, já que as estas irão mostrar os pontos de atenção necessários para a formulação dos planos de ação das empresas.

A média da o ITPCcat foi de 0,55 para essa categoria. A Celesc foi a empresa que mais pontuou, atingindo 0,79 e apresentando uma diferença de 0,12 para a segunda colocada, a Sanepar, que atingiu 0,67.



A categoria com maior peso é a de Monitoramento e gestão de riscos, e, na Figura 5, é possível acompanhar os ITPCcat's obtidos pelas companhias.



**Figura 5.** Índice de Transparência do Programa de Compliance da categoria Monitoramento e gestão de riscos.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota. A linha contínua se refere a média da categoria, que equivale a 0,69.

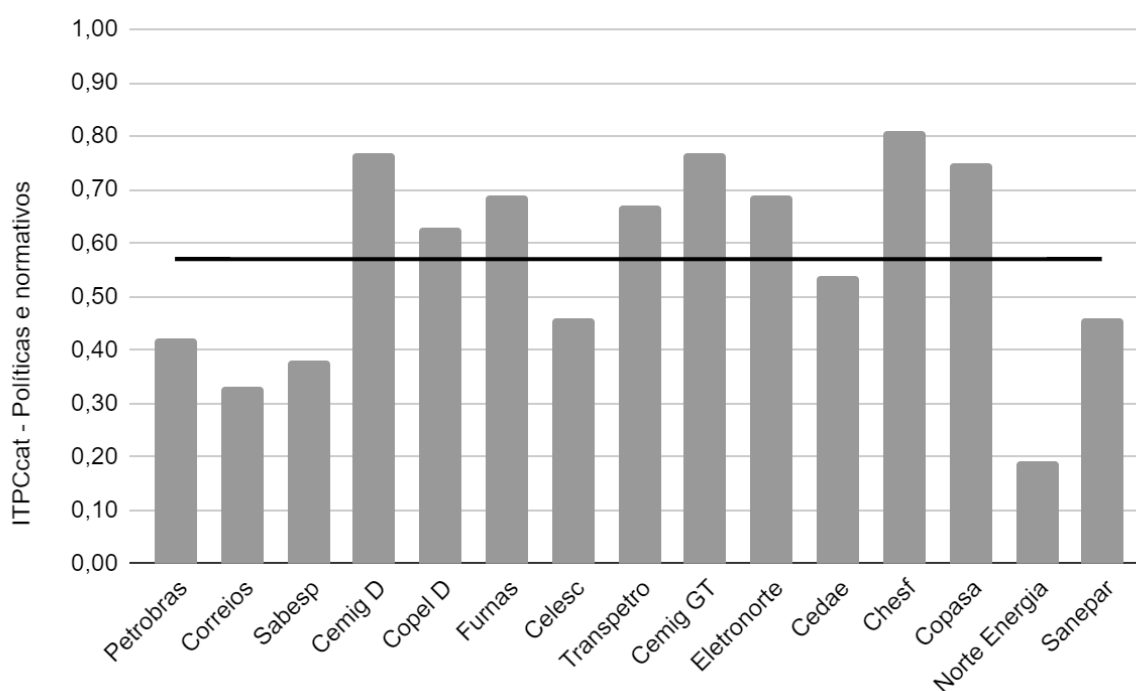
Dentre os componentes avaliados na quinta categoria está o que aborda a implementação de um programa de integridade, sendo importante ressaltar que todas as empresas pontuaram nesse requisito. Ademais, foi avaliado se há mecanismos de controle, interno e externo, para avaliação dos programas e riscos de compliance, afinal, é preciso um monitoramento contínuo para indicar os pontos de melhoria e garantir a efetividade dos esforços aplicados.

Outros pontos avaliados, foram as orientações sobre a relação entre os colaboradores e terceiros, inclusive com outros agentes públicos, à vedação ao nepotismo e demais situações que podem resultar no conflito de interesses. Por último, foi contemplado os mecanismos que as entidades utilizam para selecionar e monitorar seus parceiros, como o due diligence e as cláusulas contratuais específicas sobre compliance e anticorrupção.

Tendo em vista as várias práticas analisadas, nota-se que esta é a categoria com maior número de componentes, sendo um total de 22. Dessa forma, em contraste com a categoria de Divulgação e incentivos, o efeito da não divulgação de um item pode ser diluído pela apresentação dos demais.

Desse modo observa que a empresa mais transparente foi a Copasa, com ITPCcat de 0,80, e que inclusive foi a única que apresentou uma política formal sobre o relacionamento com outros agentes públicos. Em segundo lugar, ficaram as duas do grupo Cemig, com 0,79, ressaltando a prática de monitoramento dos seus fornecedores através de um índice que contempla tópico específico sobre compliance.

A Figura 6 evidencia a pontuação para as Políticas e normativos.



**Figura 6.** Índice de Transparência do Programa de Compliance da categoria Políticas e normativos.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota. A linha contínua se refere a média da categoria, que equivale a 0,57.

A relevância de avaliar as políticas está no fato que elas são responsáveis por elucidar as diretrizes traçadas no código de ética, determinando as condutas a serem seguidas, bem como as estruturas de controle e a responsabilidade de cada órgão e indivíduo (CGU, 2015). Sendo assim, nota-se a importância das empresas não se limitarem a terem apenas os códigos de ética, se comprometendo em elaborar políticas de anticorrupção, de patrocínios e doações e, inclusive, a de indicação, que estabelece as exigências para se ocupar cargos da Alta Administração das estatais (Lei n. 13.303, 2016).

Como explicitado na metodologia, para a avaliação das políticas formais foi levado em consideração a existência de um documento próprio que abordasse o tema referente aos

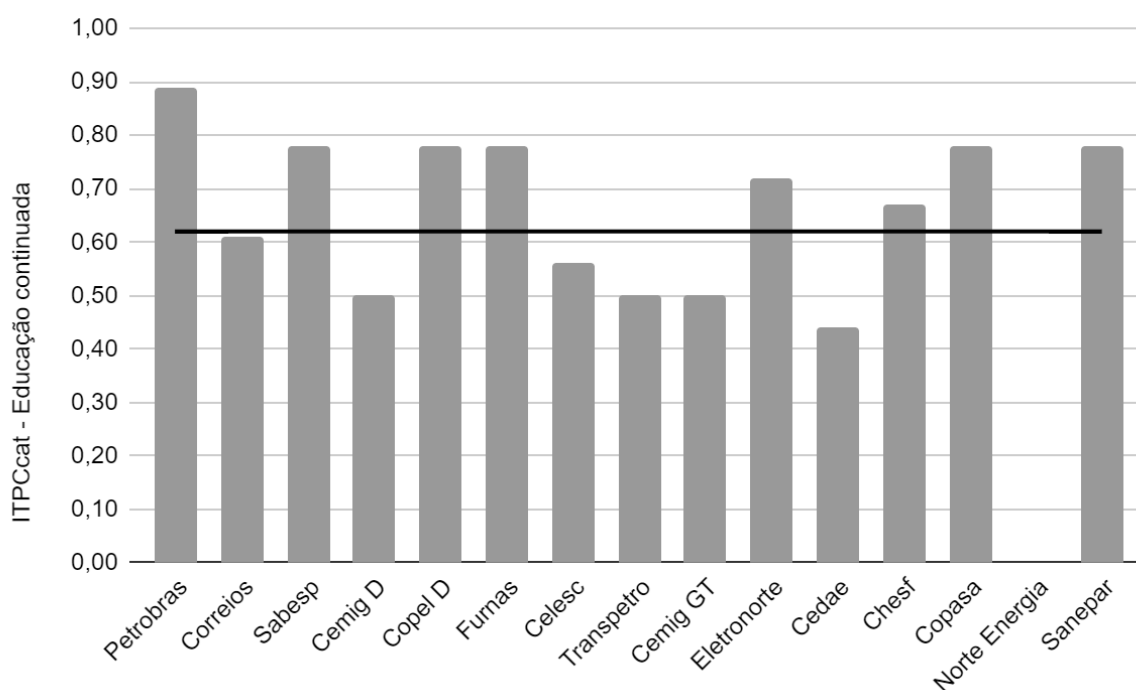
componentes analisados, atribuindo assim nota 1; quando o assunto era citado dentro de outras políticas, nota 0,5 e em casos que as empresas apenas não tinham ou possuíam e não disponibilizavam o acesso, nota 0. Dessa forma, se a empresa possui uma política anticorrupção, com nota 1, que trate sobre conflito de interesses de forma substancial, ou seja, explicita os casos e atividades que podem gerar atrito entre os interesses públicos e privados e fornece orientações para essas ocasiões, para o componente 77 (Possui Política formal de conflito de interesse) foi atribuída nota 0,5.

Além disso, os Códigos de Conduta e Integridade foram utilizados para análise da segunda categoria e, portanto, não foram considerados como fonte para a verificação dos itens tratados aqui. Essa distinção foi necessária, já que se espera que os códigos abordem as diretrizes que irão guiar a organização, enquanto as políticas discorram e apresente maiores especificações sobre os temas.

Em relação à política de brindes e cortesias/ hospitalidades, percebe-se que as organizações que abordam o assunto geralmente explicitam os parâmetros para o recebimento destes itens, ficando ausente aqueles que tratam do oferecimento. Igualmente, políticas sobre patrocínios e doações não são tão evidenciadas e, em alguns casos, há apenas breve menção nos códigos de ética.

A Chesf foi a que apresentou melhor resultado, com ITPCcat de 0,81 e a Norte Energia ficou com o pior, mais uma vez. Os destaques para essa categoria são a Petrobras e a Transpetro, que apesar de serem *holding* e subsidiária, respectivamente, apresentam níveis diferentes de transparência, onde a primeira obteve ITPC de 0,42 e a segunda, de 0,67.

Não obstante, espera-se que, além dos documentos formais, haja também a disseminação desses para os públicos interno e externo através de palestras, *workshops*, comunicados e treinamento, garantindo que todos os parceiros estejam em conformidade com os preceitos estabelecidos. Dessa forma, verifica-se na Figura 7, os valores dos ITPC's para Educação continuada.



**Figura 7.** Índice de Transparência do Programa de *Compliance* da categoria Educação Continuada.

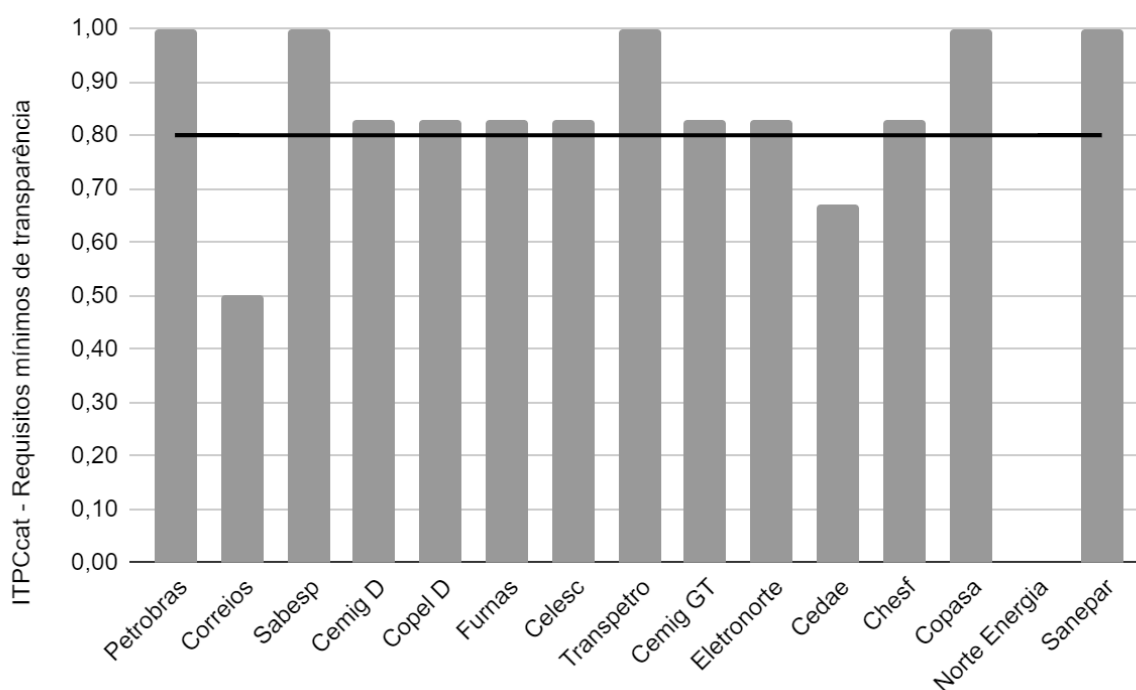
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota. A linha contínua se refere a média da categoria, que equivale a 0,62.

Os componentes analisados para esta categoria estão relacionados especificamente aos treinamentos, desde a existência de um plano anual para todos os colaboradores, como para públicos específicos, como os destinados à alta administração e também para os que atuam na linha de frente em áreas de licitação e registros contábeis, estando expostos a maiores riscos.

A Petrobras alcançou o maior nível de transparência, com ITPCcat de 0,89; ressaltando-se os treinamentos de *compliance* tanto para o público interno, quanto para terceiros. A Norte Energia se mostrou a menos transparente, não pontuando em nenhum componente.

Os dados para a última categoria, Requisitos mínimos de transparência pela Lei nº13.303/16, estão expostos na Figura 8.



**Figura 8.** Índice de Transparência do Programa de *Compliance* da categoria Requisitos mínimos de transparência pela Lei nº13.303/16.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota. A linha contínua se refere a média da categoria, que equivale a 0,80.

Esta categoria foi incluída no instrumento, haja visto que o presente estudo se propõe a avaliar a transparência das empresas estatais. Logo, de acordo com art. 8º da Lei nº 13.303/16, essas organizações, sejam elas SEM, EP ou SPE, têm a responsabilidade de apresentar pelo menos alguns itens, que são listados no artigo.

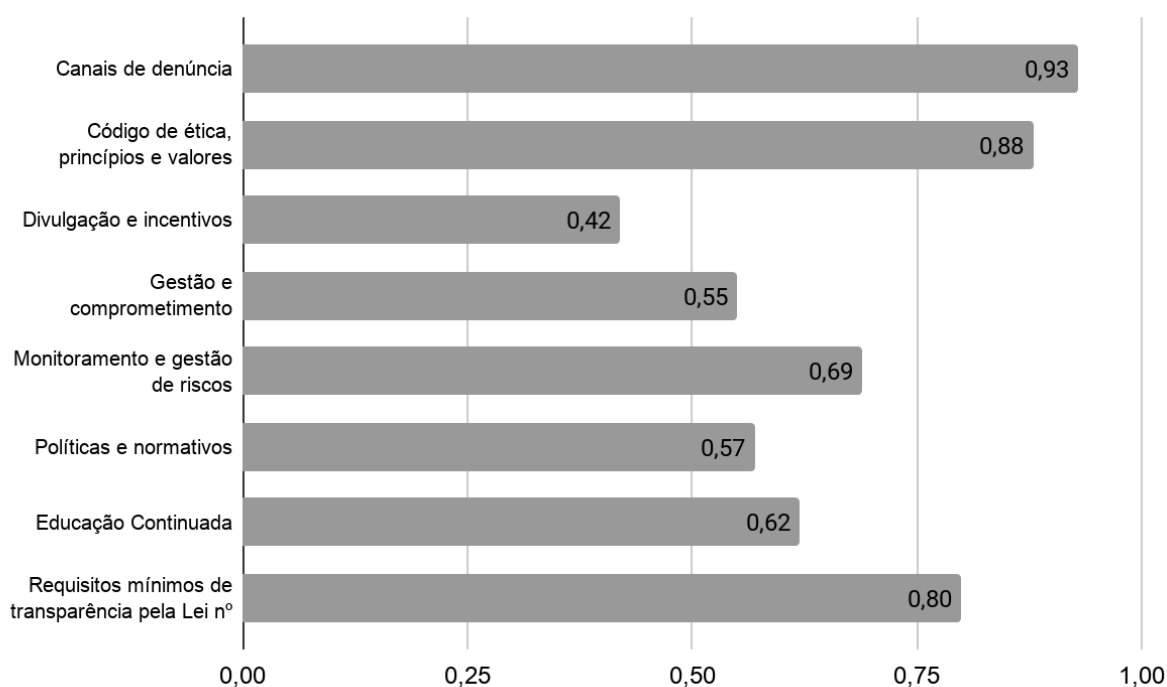
Elementos como a Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa devem ser apresentados para a sociedade como forma de prestação de contas e evidenciação da forma de gestão dos recursos públicos. O relatório de sustentabilidade, ou relato integrado, visa aproximar as empresas estatais das melhores práticas adotadas pelo mercado.

Sendo assim, a categoria conta com seis componentes e o menos evidenciado foi a política formal de distribuição de dividendos. Para casos como da Cemig D, Cemig GT e Copel D as políticas existentes são direcionadas à holding, já que negociam as ações em bolsa de valores, e, para as subsidiárias, informam que são utilizadas as diretrizes do Estatuto ou outras legislações, sem mencionar a existência de uma política voltada para as controladas.

Diferentemente, a Transpetro, que também é uma subsidiária integral, dispõe de uma política própria e cumpre com todos os requisitos, obtendo assim pontuação máxima juntamente com a Copasa, Furnas, Petrobras, Sabesp, Sanepar, e Transpetro.

No mais, a Norte Energia se revela, mais uma vez, como a menos transparente, não apresentando nenhum dos itens verificados e, o Correios, ocupa a penúltima colocação nessa categoria, atingindo ITPCcat de 0,50.

Por fim, a Figura 9 apresenta a média de cada categoria, possibilitando assim a visualização das categorias mais evidenciadas.



**Figura 9.** Médias dos ITPC's de cada categoria.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota. As barras correspondem às categorias do instrumento.

Observa-se que a categoria com maior nível de transparência é o canal de denúncias, seguido pela do Código de ética, princípios e valores, apresentando ITPCcat médio de 0,93 e 0,88, respectivamente.

Apesar de serem mecanismos fundamentais na implementação e desenvolvimento da cultura de compliance, os valores podem ter sido influenciados pela obrigação legal, visto que a Lei das Estatais exige a elaboração de Códigos de Conduta e Integridade e que estes versem sobre os princípios seguidos pelas organizações, as condutas para a prevenção ao conflito de interesses e corrupção e, também, sobre os canais de denúncia e mecanismos para proteção dos denunciantes (Lei n. 13.303, 2016).

Ao realizar a coleta de dados, observou-se que, exceto o Correios e a Norte Energia, que não disponibilizaram esta informação, todas as outras empresas aprovaram ou atualizaram seus códigos com datas posteriores à 2016, ano em que promulgada a referida lei. Como comunicado por elas, essas revisões ocorreram, principalmente, para atendimento aos parâmetros estabelecidos pela legislação.

Corroborando a influência dos normativos, a categoria de Requisitos mínimos de transparência pela Lei nº 13.303/16, com todos os componentes obrigatórios, ficou com a terceira maior pontuação, com ITPCcat médio de 0,80.

A quarta categoria com maior nível de transparência é a de Monitoramento e gestão de riscos, com média de 0,69. Mais uma vez, os itens que são obrigatórios pela Lei das Estatais tem uma maior aderência e maior transparência, como a instituição de comitê de auditoria, auditoria interna, auditoria independente e o do programa de integridade. Em contraste, as práticas recomendadas pela CGU, como a rotatividade de funcionários que atuam em áreas de risco e a orientação, nas políticas, sobre as práticas que podem resultar em conflito de interesse, não são evidenciadas.

Na sequência, com 0,62 vem a categoria de Educação continuada. Foi constatado, que as empresas estão realizando treinamentos para todos os colaboradores em relação aos códigos de conduta e há também aqueles específicos, que abordam sobre temas de integridade, gestão de riscos e governança, que são realizados ao menos para os diretores e conselheiros. Destaca-se que essas práticas também estão previstas na Lei das Estatais.

Políticas e normativos ficou em quinto lugar, com média de 0,57. Tal pontuação pode ser explicada pelos critérios utilizados na avaliação, uma vez que não foi levado em consideração para a análise os Códigos de Conduta e Integridade. Dessa forma, houveram empresas que abordam os tópicos de conflitos de interesses e corrupção, mas que estão mencionados apenas nestes documentos e, por conseguinte, não obtiveram notas em componentes específicos nesta categoria.

Ressalta-se que a existência de códigos não impede que entidades formulem políticas separadas e até recomenda-se a elaboração dessas, afinal, facilita o acesso às informações aos interessados em ter conhecimento sobre determinado tema.

A penúltima categoria é a de Gestão e comprometimento, apresentando média de 0,55. Dentre os componentes menos transparentes, está a existência de um canal específico para dúvidas sobre os programas de integridade, ou compliance. Notou-se que as companhias, quando instituem canais distintos do de denúncias, é para a solução de dúvidas sobre o código

ou condutas éticas, entretanto, não são claras quanto às dúvidas sobre os programas, afinal ele contempla outros pilares que vão além dos códigos, mas que não tira a importância daqueles.

A categoria com menor transparência foi a de Divulgação e incentivos, com média de 0,42. É preciso pontuar, todavia, que a categoria conta com somente três componentes e que dois são primários; assim, além da dependência da evidenciação das informações pela empresa, estes itens dependem da existência de outros. Sendo assim, em decorrência dos parâmetros traçados e da baixa disponibilidade dos documentos a serem avaliados, esta categoria ficou com o último lugar.

Como pôde ser notado, a transparência dos itens está muito ligada à sua obrigação legal. A partir dos dados apresentados na Tabela 7 é possível verificar essa afirmativa ao observar os itens com as maiores e menores médias de cada grupo.

Tabela 7  
Componentes com maiores e menores níveis de transparência

Categoria	Componentes					
	Maior Transparência			Menor transparência		
	Item(ns)	Média	Fonte principal	Item(ns)	Média	Fonte principal
Canais de denúncias	1, 2, 5, 6 e 9	1	Decreto nº 8.420/15	8	0,43	IBGC
Código de ética, princípios e valores	10, 11, 14, 18, 24, 25 e 29	1	Lei nº 13.303/16	27	0,30	IBGC
Divulgação e incentivos	33	0,87	Lei nº 12.846/13	31 e 32	0,27	Decreto nº 8.420/15
Gestão e comprometimento	34	1	Lei nº 13.303/16	37	0,10	CGU
	39		IBGC			
Monitoramento e gestão de riscos	43 e 54	1	Decreto nº 8.420/15	50 e 52	0,00	CGU
	56, 57 e 58		Lei nº 13.303/16			
Políticas e normativos	73	0,90	IBGC	69	0,27	CGU
Educação continuada	81	0,93	Lei nº 13.303/16	86	0,13	Decreto nº 8.420/15
Requisitos mínimos de transparência pela Lei nº 13.303/16	89, 91, 92 e 93	0,87	Lei nº 13.303/16	90	0,60	Lei nº 13.303/16

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota 1. Apesar dos itens serem tratados em mais de uma fonte, foram evidenciados aquelas que foram a base para a formulação dos componentes, dando prioridade para a Lei nº 13.303/16.



Com os dados da Tabela 7, é possível averiguar que dezenove itens obtiveram pontuação máxima, sendo evidenciados por todas as empresas, sendo que onze estão previstos expressamente na Lei das Estatais. Além disso, dos 26 componentes com maiores médias, apenas dois são baseados em práticas sugeridas pelo IBGC, que corresponde a 7,69%; enquanto isso, dos 10 que ficaram com as menores notas, 6 deles foram formulados com base em recomendações da CGU e do IBGC, que equivale a 60%. Logo, nota-se que a evidenciação dos componentes avaliados no instrumento está atrelada com a exigência expressa nos normativos legais.

Outrossim, acrescenta-se que foram necessárias adaptações no instrumento para se adequar a amostra, mas que alguns grupos foram mantidos sem alteração do trabalho original. Dessa forma, mostra-se oportuno a comparação com os resultados obtidos por Carraro (2020), que podem ser encontrados na Tabela 8.

Tabela 8

**Comparação da transparência entre empresas privadas e estatais**

Categoria	Média dos ITPCcat		
	Maiores empresas privadas Carraro (2020)	Empresas do setor financeiro - B3 Carraro (2020)	Maiores empresas estatais
Divulgação e incentivos	0,33	0,30	0,42
Gestão e comprometimento	0,35	0,51	0,55
Educação continuada	0,38	0,44	0,62

Fonte: Adaptado de Carraro (2020) e dados da pesquisa (2020).

Carraro (2020) avaliou as 10 maiores empresas do setor privado, listadas pela Revista Exame em 2018, e também 17 empresas do setor financeiro, listadas na B3. Percebe-se que as do setor público apresentam melhores resultados, mostrando-se como mais transparentes.

Salienta-se que os valores devem ser analisados com cautela, uma vez que a atribuição de notas tem uma parte subjetiva, que pode variar de acordo com a interpretação de cada pessoa. Mesmo assim, mostra-se relevante o confronto dos resultados, para se ter uma percepção da diferença entre as entidades privadas e as estatais.

Enfim, a Tabela 9 apresenta o *ranking* final, com o ITPC obtido pelas entidades.

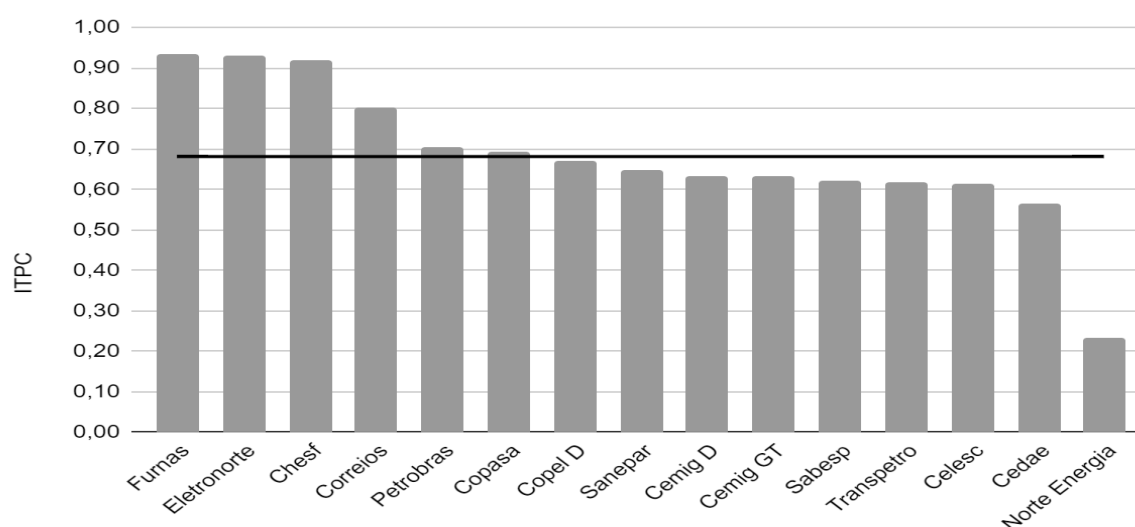
Tabela 9

**Classificação das empresas segundo ITPC**

Posição	Empresa	ITPC
1º	Furnas	0,933
2º	Eletronorte	0,931
3º	Chesf	0,921
4º	Correios	0,803
5º	Petrobras	0,703
6º	Copasa	0,693
7º	Copel D	0,671
8º	Sanepar	0,647
9º	Cemig D	0,634
9º	Cemig GT	0,634
10º	Sabesp	0,62
11º	Transpetro	0,617
12º	Celesc	0,615
13º	Cedae	0,563
14º	Norte Energia	0,232
<b>Média ITPC</b>		<b>0,681</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Também é possível visualizar a classificação na Figura 10, complementando a Tabela 9 e permitindo assim, uma melhor análise dos resultados.



**Figura 10.** Ranking da transparência das empresas estatais.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota 1. A linha contínua se refere a média da categoria, que equivale a 0,68.

Nota 2. As empresas estão ordenadas do maior ITPC para o menor, não mais pela lista da Exame.

Observa-se que 14 das 15 empresas obtiveram resultados acima de 50% e a média dos ITPC's é de 0,68, pontuação que pode chegar até 1. Assim, pode-se concluir que o nível de transparência dos programas de integridade, das empresas analisadas no presente estudo, é razoável, mas com espaço para melhora.

As companhias que fazem parte do grupo Eletrobras foram as mais transparentes, ocupando as três primeiras colocações, em que a Furnas obteve o primeiro lugar com ITPC de 0,93.

Em contraste, a Norte Energia obteve o menor nível, com apenas 0,23. Ela é a única empresa constituída sob forma de sociedade de propósito específico, mas o que chama atenção é o fato dela ser controlada, mesmo que em conjunto, pela Eletronorte e Chesf, que ficaram com o segundo e terceiro lugar, respectivamente. Sendo assim, percebe-se que as boas práticas de *compliance* e transparência não foram refletidas nesta organização.

Esse fato também pode ser justificado pelo pouco tempo desde a fundação desta SPE, que ocorreu apenas em 2010. Mesmo se tratando de 10 anos, é um período curto se comparado às demais empresas como a Transpetro, fundada em 1998; a Sanepar em 1963, a Furnas em 1957 ou a Celesc em 1955.

É importante frisar que a Norte Energia publica alguns documentos, mas de forma defasada; a exemplo do último Relatório de Administração que é do ano de 2014. Ressalta-se que outras companhias também não divulgaram suas informações de forma tempestiva. Em relação a carta anual de políticas públicas e governança corporativa, a última publicação da Cedae foi a de 2018 e a Celesc apenas comenta que essa ficará disponível no final do mesmo ano, mas não apresenta nenhum documento.

Por conta disso, a avaliação da transparência dessas entidades acabou sendo prejudicada; como observado, as três empresas citadas ficaram nos últimos lugares. Ressalta-se que, a prestação de contas tardia ou a não divulgação dos dados tem um impacto muito maior do que só no ITPC, afinal informações intempestivas interferem na tomada de decisões e, por consequência, também no controle social.

Seguindo na análise, nota-se que a Cemig D e Cemig GT ocupam a mesma colocação, apresentando os mesmos resultados. Ocorre que ambas são subsidiárias integrais da Cemig  *Holding* e todos os documentos ficam disponibilizados no mesmo site eletrônico e englobam as três entidades. Caso semelhante ocorre com a Copel D e a Copel  *Holding*. Em contraposição, a Chesf, Eletronorte, Furnas e Transpetro apesar de também serem subsidiárias, possuem sites eletrônicos diferentes, bem como seus próprios relatórios.

Percebe-se então, que as subsidiárias com controle da União têm uma maior liberdade para veicular suas informações, enquanto que as controladas pelos estados possuem uma maior dependência em relação a suas *holdings*, o que pode interferir na transparência.

Acrescenta-se que, embora se apresentem de maneiras distintas, todas as subsidiárias seguem as diretrizes e políticas estabelecidas pela controladora, de forma a alinhar as ações dos conglomerados e garantir a uniformidade das práticas a serem seguidas. Há também o compartilhamento de algumas instâncias como o Comitê de Auditoria Estatutário e os canais de denúncias, além do próprio programa de integridade.

A CGU recomenda, entretanto, que em cada organização seja estabelecida uma área ou um representante de *compliance* para o devido monitoramento e avaliação da aplicação das normas e princípios (CGU,2015). A divulgação segregada entre subsidiária e controladora, como ocorre com as do grupo Eletrobras e a Transpetro, também colaborou para uma melhor avaliação dessas informações, afinal os relatórios separados permitem entender mais facilmente quais foram os recursos aplicados naquela determinada organização.

Em contraste, para as empresas como Cemig D, Cemig GT e Copel D os relatórios de sustentabilidade, por exemplo, tratam o termo "companhia" como equivalente a junção da *holding* e subsidiárias, portanto, os dados ali divulgados devem ser tratados com cautela. Na elaboração do ITPC também foram analisados os relatórios de administração, o que permitiu uma verificação mais aprofundada dessas informações; apesar disso, destaca-se que há uma padronização na forma de divulgação e até mesmo textos repetidos. Assim, a dependência dessas organizações, pode limitá-las em relação a transparência e até mesmo no desenvolvimento dos programas de compliance.

Dessa forma, percebe-se que essa maior autonomia em relação a apresentação e evidenciação das entidades controladas pela União, contribui com a transparência. Este fato pode ser comprovado pelos resultados no *ranking* ITPC, onde as 5 primeiras colocações são ocupadas por empresas sob controle acionário, direto ou indireto, da União; sendo elas: Furnas, Eletronorte, Chesf, Correios e Petrobras.

Isso também pode ser explicado pelo fato da CGU realizar avaliações dos programas de integridade das empresas estatais federais, desde 2015. Assim, além do instrumento utilizado no estudo se basear nas recomendações da CGU para a formulação dos componentes, os relatórios emitidos por esta instituição podem ser utilizados como um guia para aperfeiçoar os pontos destacados por ela.

Assim, apesar da limitação do estudo, que abrange apenas 15 empresas, a conclusão corrobora com estudos anteriores, ao apurar que as estatais ainda estão se adequando às novas

exigências da Lei nº 13.303/16 que visam assegurar uma boa estrutura de governança corporativa e que, em relação à transparência, apresentam níveis razoáveis, mas que requer mais proatividade por parte delas, de forma a incentivar o controle social e de obter mais credibilidade junto à sociedade.

Ademais, reforça-se que as práticas avaliadas no instrumento se fundamentam em diretrizes gerais indicadas nos normativos e que devem ser empregadas pelas empresas. Todavia, conforme apresentado, as companhias analisadas apresentam várias características particulares e em consonância com as recomendações assinaladas por Fontoura (2019), é preciso criar programas de integridade que incluam práticas que reflitam suas especificidades e que se adequem ao contexto que estão inseridas, garantindo assim a efetividade dos programas e o estabelecimento de uma cultura de integridade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além de estabelecer o estatuto jurídico das estatais, a Lei nº 13.303/16 teve uma grande importância para essas entidades ao reforçar a adoção de mecanismos que são a base para sustentar uma boa estrutura de governança corporativa, como o fortalecimento da transparência e das medidas de integridade. Assim, os programas de *compliance*, que ganharam maior notabilidade com a Lei Anticorrupção, passaram a ser uma realidade nas empresas estatais.

Dessa forma, o presente estudo teve o objetivo avaliar o nível de transparência dos programas de integridade dessas organizações. Como meio para alcançar esse propósito, foi utilizado o instrumento adaptado do estudo de Carraro (2020), para identificação do ITPC, Índice de Transparência dos Programas de *Compliance* (Carraro, 2020). Além deste, também foi possível a avaliação do ITPCcat, que indica quais os componentes e categorias mais evidenciados.

Logo, verificou-se que os itens mais divulgados estão relacionados aos códigos de ética e aos canais de denúncias. Importante frisar que essas ferramentas muitas vezes já estavam presentes nas organizações, mas com a Lei nº13.303/16 ganhou novos contornos, como a exigência pela inclusão nos códigos de ética, ou códigos de conduta e integridade, de elementos que tratam dos canais de denúncias, da prevenção aos conflitos de interesses e da vedação à corrupção (Lei n. 13.303, 2016).

Também foi observado que dentre componentes analisados, os mais evidenciados eram justamente aqueles demandados pela Lei das Estatais. Assim, percebe-se uma dependência de meios coercitivos para a adoção desses procedimentos, mesmo que elas disponham de um nível de discricionariedade para agir.

Não obstante, quando comparadas as maiores empresas privadas e as do setor financeiro privado, avaliadas por Carraro (2020), notou-se que as do setor público se sobressaem nos valores de ITPCcat. Além disso, os resultados apontaram que a média de transparência das estatais é de 0,68, numa escala em que a pontuação máxima é 1. Assim, pode-se afirmar que, de acordo com os critérios avaliados, as companhias apresentaram nível de transparência razoável, com espaço para melhoria.

Destaca-se que as empresas mais transparentes são do Grupo Eletrobras e que o primeiro lugar ficou com a Furnas com um ITPC de 0,93; em contraposição, a Norte Energia

obteve o menor nível de transparência, com apenas 0,23. Um ponto relevante é o fato desta ser uma empresa, controlada em conjunto, em que dentre seus acionistas estão a Chesf, Eletronorte e Eletrobras, demonstrando assim, que não há um alinhamento da aderência às medidas de compliance e transparência entre as organizações.

Ademais, durante a realização do trabalho também foi observado que as subsidiárias com controle da União têm uma maior autonomia em relação a maneira de apresentação do que aquelas controladas pelos estados, isto é, enquanto as primeiras possuem sites e relatórios próprios, as segundas compartilham esses meios junto às *holdings*. Essa diferença também impacta na transparência, afinal os documentos segregados, específicos para cada instituição, permite uma compreensão clara das informações, enquanto os que são em conjunto podem gerar uma ambiguidade e tornar mais complexa a avaliação dos dados, uma vez que em alguns momentos fica difícil saber ao certo quais os recursos e práticas adotadas nas controladas e quais são nas subsidiárias.

Sendo assim, como sugestão para estudos futuros, recomenda-se avaliar a efetividade dos programas de integridade nas subsidiárias federais e estaduais, e investigar se há uma diferença na estrutura e nos métodos de aplicação das medidas de *compliance*. Além disso, sugere-se pesquisas que avaliem se o que está sendo divulgado é realmente aplicado nas entidades, também averiguar a percepção dos colaboradores sobre os programas e ainda a replicação deste estudo em outros setores, como o financeiro por exemplo, permitindo uma comparação com os resultados encontrados aqui e verificar qual setor apresenta um maior nível de transparência.

Ressalta-se, que os achados da pesquisa não permitem generalizações, haja visto que a amostra comporta apenas 15 empresas; mesmo assim, o estudo contribui na discussão sobre a transparência e os programas de integridade adotadas no setor público. Como verificado é indispensável que as estatais ajam com mais proatividade, garantindo os benefícios dos programas que, além da conformidade com a lei, asseguram uma melhor gestão, uma mudança de cultura e colaboram para a legitimidade dessas entidades.

No mais, conclui-se que governança corporativa, transparência, *compliance* e integridade são elementos indissociáveis. É preciso que as organizações estabeleçam uma boa estrutura de governança, com o comprometimento da alta administração para guiar as ações das empresas, definindo os princípios e diretrizes; e estes deverão ser repassados para os colaboradores e parceiros por meio de uma comunicação simples e direta, além de serem reforçados por treinamentos periódicos.

Essas práticas também devem ser evidenciadas nos relatórios e documentos da organização como forma de prestação de contas e, portanto, devem ser apresentadas informações claras, completas e tempestivas, afinal a transparência é tudo isso e não só a divulgação (Zorzal & Rodrigues, 2015). Por fim, é necessário o compliance para garantir uma conformidade com os normativos internos e externos e também para potencializar os mecanismos existentes e gerar uma maior eficiência dessas companhias. Dessa forma, espera-se uma mudança de cultura que consolide a integridade nessas empresas, que colabore com o fortalecimento da credibilidade das instituições e, por consequência, na integridade pública e no próprio desenvolvimento do país.



## REFERÊNCIAS

- Almeida, M. C. C. D. (2018). *O efeito da natureza estatal para a integridade das sociedades de economia mista*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. <http://hdl.handle.net/10438/25748>
- Aragão, A. S. (2018). *Empresas estatais: o regime jurídico das empresas públicas e sociedades de economia mista*. (2 ed.). Rio de Janeiro: Editora Forense.
- Albuquerque, J. H., Andrade, C. S. D., Monteiro, G. B., & Ribeiro, J. C. (2007). Um estudo sob a óptica da teoria do agenciamento sobre a accountability e a relação Estado-sociedade. In *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade* (Vol. 7, No. 2007, pp. 26-39). Recuperado em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos72007/660.pdf>
- Assi, M. (2018). *Compliance como implementar*. (1ª ed). São Paulo: Editora Trevisan.
- B3 - Brasil, Bolsa, Balcão. (2020). *Programa Destaque em Governança de Estatais*. [http://www.b3.com.br/pt\\_br/regulacao/regulacao-de-emissores/atuacao-normativa/programa-destaque-em-governanca-de-estatais.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/regulacao/regulacao-de-emissores/atuacao-normativa/programa-destaque-em-governanca-de-estatais.htm)
- Barbosa, G. B. D. & Reis, R. V. D. (2018). Avaliação de integridade nas estatais pela CGU. *Boletim de Análise Político-Institucional*. (15), 79-87. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8645>
- Bertocelli, R. P. (2020). Compliance. In Carvalho, A. C., Alvim, T. C., Bertocelli, R. P. & Venturini, O. (Coords). *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense - Livraria, 2020. p. 39.
- Breier, R. (2016). Implementação de programas de compliance no setor público é um desafio. *Consultor Jurídico*. Recuperado de: <https://www.conjur.com.br/2015-ago-20/ricardo-breier-compliance-setor-publico-desafio-pais>
- Carraro, I. L. P. V. K. (2020). *Instrumento para identificação do índice de transparência de programas de compliance em empresas privadas no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado de: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/207127>
- CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2016). *Guia de programas de compliance: Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial*. [http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf)

- CGU - Controladoria-Geral da União. (2015). *Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais: orientações para a gestão da integridade nas empresas estatais federais*. [https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/guia\\_estatais\\_final.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf)
- CGU - Controladoria-Geral da União. (2017). *Manual para implementação de programa de integridade: Orientações para o setor público*. [https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual\\_profip.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf)
- CGU - Controladoria-Geral da União. (2020). *Empresa pró-ética*. <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>
- Coelho, C. (2017). Compliance na Administração Pública. *Revista De Direito Da Faculdade Guanambi*, 3(01), 75-95. <https://doi.org/10.29293/rdfg.v3i01.103>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1988). Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)
- Correia, L. F., Amaral, H. F. & Louvet, P. (2011). Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 22(55), 45-63. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772011000100004>
- Cristóvam, J. S. da S., & Bergamini, J. C. L. (2019). Governança corporativa na Lei das Estatais: aspectos destacados sobre transparência, gestão de riscos e compliance. *Revista de Direito Administrativo*, 278(2), 179-210. <https://doi.org/10.12660/rda.v278.2019.80054>
- Cunha, L. V. F., Lima, A. C. D., & Cavalcante, F. C. Jr. (2020). Políticas de compliance em empresas de governança da B3. *Revista Opara: Ciências Contemporâneas Aplicadas*, 9(3), 52-68. <http://revistaopara.facape.br/article/view/333>
- Dalmácio, F. Z., Lopes, A. B., Rezende, A. J., & Sarlo, A. N. (2013). Uma análise da relação entre governança corporativa e acurácia das previsões dos analistas do mercado brasileiro. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14(5), 104-139. [10.1590/S1678-69712013000500005](https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000500005)
- Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm)
- Dias, J. M. Fº (2012). A Pesquisa Qualitativa sob a Perspectiva da Teoria da Legitimidade: uma alternativa para explicar e predizer políticas de evidenciação contábil. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, 9(1), 72-86. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/13370/a-pesquisa-qualitativa-sob-a-perspectiva-da-teoria-da-legitimidade--uma-alternativa-para-explicar-e-predizer-politicas-de-evidenciacao-contabil>

- Exame. (2019). *Melhores e Maiores 2019: As 500 maiores empresas do Brasil*. <https://exame.com/revista-exame/500-maiores-empresas-3/>
- Ferreira, D., & Bertocchini, M. E. S. N. (2016). A importância do controle cidadão nos programas de integridade (compliance) das empresas estatais com vistas ao desenvolvimento nacional. *Revista Jurídica - Unicuritiba*, 4(45), 115-134. <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1771>
- Filgueiras, F., & Aranha, A. L. M.. (2011). Controle da corrupção e burocracia da linha de frente: regras, discricionariedade e reformas no Brasil. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, 54(2), 349-387. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000200005>
- Fontes, J. R. F° & Picolin, L. M. (2008). Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1163-1188. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600007>
- Fontoura, R. B. (2019). *Programa de integridade: uma avaliação para as distribuidoras de energia elétrica no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Energia e Ambiente, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.106.2019.tde-09122019-153010.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*.(7ª ed.). São Paulo: Atlas, 2019.
- Greco Filho, V., & Rassi, J. D. (2015). *O combate à corrupção e comentários à Lei de Responsabilidade de Pessoas Jurídicas (Lei n. 12.846, de 16 de agosto de 2013)*. (1ª ed.) Editora Saraiva.
- Hope Sr, K. R. (2017). Fighting corruption in developing countries: Some aspects of policy from lessons from the field. *Journal of Public Affairs*, 17(4), e1683. <https://doi.org/10.1002/pa.1683>
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015).*Código das melhores práticas de governança corporativa*. (5ª ed.). São Paulo: IBGC.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2017).*Compliance a luz da governança corporativa*. (1ª ed.). São Paulo: IBGC.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Pesquisa anual de serviços*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=publicacoes>
- Issa, R. H. & Tafur, D. J. V. (2020). Governança corporativa nas estatais. In Carvalho, A. C., Alvim, T. C., Bertoccelli, R. P. & Venturini, O. (Coords). *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense - Livraria, 2020. p. 725.
- Klitgaard, R. (1998). *Controlling Corruption*. (1ª ed.). Los Angeles: Editora : University of California Press.
- KPMG. (2018). *Pesquisa: maturidade do compliance no Brasil*. (3ª ed.) <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2018/06/maturidade-do-compliance-no-brasil-3a-edicao.html>

- KPMG. (2019) *Pesquisa: maturidade do compliance no Brasil*. (4ª ed). <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2019/10/pesquisa-maturidade-compliance.html#>
- Lei n. 12.813, de 16 de maio de 2013. (2013). Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112813.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112813.htm)
- Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. (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. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm)
- Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. (2016). Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm)
- Luciano, E. M., Wiedenhöft, G. C., & Callegaro, S. (2019). Entendendo os fatores de combate à corrupção: proposta de um constructo de dissuasão à corrupção. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 13, 19-30. <http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v4i45.1771>
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2019). *Fundamentos de metodologia científica*. (8ª ed.). São Paulo: Atlas, 2019.
- Melo, H. P. A., & Lima, A. C. (2018). Da formalidade prescrita à cultura de integridade: escala de intensidade compliance como resposta às fraudes e riscos regulatórios no Brasil. *Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte - ISSN 2176-9036*, 11(1), 280-304. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2019v11n1ID15404>
- Mendes, F. S., & de Carvalho, V. M. (2017). *Compliance: Concorrência e combate à corrupção*. São Paulo: Editora Trevisan.
- Mohallem, M. F., France, G. D. J., & Vasconcelos, B. F. M. (2017). *Integridade e transparência de empresas estatais no Brasil*. Editora: FGV Direito Rio.
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico . (2018). *Integridad para el buen gobierno en América Latina y el Caribe*. <http://www.oecd.org/publications/integridad-para-el-buen-gobierno-en-america-latina-y-el-caribe-9789264307339-es.htm>
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico . (2020). *Integridade Pública*. <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>
- Oliveira, D. D. P. R. D. (2015). Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados:[conceitos, estruturação, atuação, prática]. (3ª ed.). Editora Atlas, 2015.

- Patel, K. K., Mazzioni, S., & Dal Magro, C. B. (2020). Fatores Motivadores e Limitadores da Percepção de Corrupção no Contexto Internacional. *UFAM Business Review-UFAMBR*, 2(2), 34-51. <https://doi.org/10.47357/ufambr.v2i2.6844>
- Pinheiro, C. R., & Alves, A. F. de A. (2017). O papel da CVM e da B3 na implementação e delimitação do programa de integridade (compliance) no Brasil. *Revista Brasileira de Direito Empresarial*, 3(1), 40-60. <http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0235/2017.v3i1.1928>
- Queiroz, D. B. de, Nobre, F. C., Silva, W. V. da, & Araújo, A. O. (2013). Transparência dos municípios do Rio Grande do Norte: avaliação da relação entre o nível de disclosure, tamanho e características socioeconômicas. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 1(2), 38-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4864944>
- Sadek, M. T. A. (2019). Combate à corrupção: novos tempos. *Revista da CGU* 11(20). 1276-1283. [10.36428/REVISTACGU2595-668X112004](https://doi.org/10.36428/REVISTACGU2595-668X112004)
- Santos, L. N. dos, & Rocha, J. S. (2019). A Importância da Transparência para o Fortalecimento da Gestão Pública Democrática/The Importance of Transparency in Strengthening Democratic Public Management. *ID on line Revista de Psicologia*, 13(44), 892-904. <https://doi.org/10.14295/idonline.v13i44.1661>
- Schapiro, M. G. & Marinho, S. M. M. (2018). Conflito de Interesses nas empresas estatais: Uma análise dos casos Eletrobrás e Sabesp. *Revista Direito e Práxis*, 9(3), 1424-1461. <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2017/27922>
- Schramm, F. S. (2018). O compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações pública. Dissertação de Pós-Graduação. Universidade de Santa Catarina, SC, Brasil. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190091>
- Silva, F. D. D. (2018). *Implantação da Lei n. 13.303/16 de governança corporativa: um estudo do impacto no desempenho das empresas estatais*. Dissertação de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil. <http://hdl.handle.net/10438/25717>
- Silva, A. P. D. M. D., & Nunes, P. R. D. C. (2019). Nível de governança das empresas estatais controladas pelo estado do Ceará à luz da lei 13.303/2016 e decretos estaduais regulamentadores. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. 17(3), 8-39. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.41664>
- Silveira, R. D. M. J., & Saad-Diniz, E. (2015). *Compliance, direito penal e lei anticorrupção*. (1ª ed.) São Paulo, Saraiva, 2015
- Ski, A. S. & Lobato, C. C. C. (2020). Compliance no setor financeiro e mercado de capitais. In Carvalho, A. C., Alvim, T. C., Bertocelli, R. P. & Venturini, O. (Coords). *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Forense - Livraria, 2020. p. 659.
- Souza, A. L., & Pereira, M. V. (2017). Paradoxos entre governança corporativa e ocorrência de práticas de corrupção em empresas públicas: uma análise à luz da teoria da agência. *Revista Formadores*, 10(4), 5-5. <http://www.seer-adventista.com.br/ojs3/index.php/formadores/article/view/846>

Súmula n. 13 (2008). A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal. <http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/menuSumario.asp?sumula=1227>

Transparência Internacional.(2019). *Barômetro global da corrupção*. <https://transparenciainternacional.org.br/conhecimento/integridade-e-empresas>

Veríssimo, C. *Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção*. São Paulo: Saraiva, 2017.

Vieira, J. B. & Barreto, R. T. de S. *Governança, gestão de riscos e integridade*. Brasília: Enap, 2019.

Zorzal, L., & Rodrigues, G. M. (2015). Disclosure e transparência no setor público: uma análise da convergência dos princípios de governança. *Informação & Informação*, 20(3), 113-146. <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2015v20n3p11>

## Anexo A

Categoria	Item	Componentes baseados em práticas de compliance	Peso	Nome da
				Grau de existência
Canais de denúncia	1	Possui Canal de Denúncias	2	
	2	O Canal de Denúncias está divulgado no site da empresa.	1	
	3	Possui canais alternativos para realização de denúncias como urnas, telefone, internet, etc.	1	
	4	Existem regras de confidencialidade para o Canal de denúncias, para proteger aqueles que, apesar de se identificarem à empresa, não queiram ser conhecidos publicamente.	1	
	5	A empresa garante (se compromete) a não permitir a retaliação do denunciante.	1	
	6	O Canal de Denúncias garante o anonimato.	1	
	7	A empresa tem meios para que o denunciante acompanhe o andamento da denúncia, pois a transparência no processo confere maior credibilidade aos procedimentos.	1	
	8	Compliance coordena o canal de denúncias.	1	
	9	Canais de denúncias são voltados para o público interno e externo à organização.	1	
Código de ética, princípios e valores	10	Possui Código de Ética/Conduta (CE) para colaboradores.	2	
	11	CE explicita os princípios e os valores adotados pela empresa relacionados a questões de ética e integridade.	1	
	12	CE menciona as políticas da empresa para prevenir fraudes e ilícitos, em especial as que regulam o relacionamento da empresa com o setor público.	1	
	13	CE veda atos de prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, nacional ou estrangeiro, ou a pessoa a ele relacionada. (Corrupção ativa)	1	
	14	CE veda atos de solicitar ou receber, para si ou para outros, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem. (Corrupção passiva)	1	
	15	CE veda a prática de fraudes em licitações e/ou em contratos, seja como contratante ou contratado, com empresas nacionais ou estrangeiras.	1	
	16	CE veda o embaraço à ação de autoridades fiscalizatórias	1	
	17	CE menciona vedação ao nepotismo	1	
	18	CE veda manutenção de situações de conflitos de interesses.	1	
	19	CE esclarece sobre a existência e a utilização de canais de denúncias e de orientações sobre questões de integridade.	1	
	20	CE estabelece proibição de retaliação a denunciante e mecanismos para protegê-los.	1	
	21	CE contém previsão de medidas disciplinares para casos de transgressões às normas e às políticas da empresa.	1	
	22	CE veda a divulgação, sem autorização de órgão competente, de informação que possa causar impacto na cotação dos títulos da empresa pública ou da sociedade de economia mista e em suas relações com o mercado ou com consumidores e fornecedores.	1	
	23	Possui formalização de que o colaborador recebeu e leu o CE (termo assinado/e-mail).	1	
	24	Realiza treinamento sobre o CE.	1	
	25	O CE e demais documentos que tratam sobre integridade nos negócios estão disponíveis em locais de fácil acesso a todos, como a internet ou rede interna	1	
	26	A empresa providencia estratégias alternativas e eficazes de divulgação do CE, como disponibilização de cópias impressas ou fixação em locais visíveis a todos.	1	
27	Aplica treinamento sobre o CE para os terceiros.	1		

	28	CE é aprovado pelo Conselho de Administração.	1
	29	CE é válido para todos os colaboradores (todos os níveis da organização).	1
	30	Possui propósito, missão, visão, valores e/ou princípios.	2
Divulgações e incentivos	31	Possui Política formal de Consequências/Disciplinar.	2
	32	A Política de Consequências/Disciplinar é válida para todos os colaboradores.	1
	33	Faz campanhas de incentivo ao uso do Canal de Denúncias.	1
Gestão e comprometimento	34	Possui área de compliance.	2
	35	A área de compliance se reporta ao Conselho de Administração (é independente).	1
	36	Mantém canais para fornecer orientações e esclarecimento de dúvidas com relação aos aspectos do Programa de Integridade/Compliance.	2
	37	Os canais para fornecer orientações e esclarecimento de dúvidas com relação aos aspectos do Programa de Integridade/Compliance são gratuitos e de fácil acesso a todos na empresa e abertos a terceiros e ao público.	1
	38	Conselho de administração monitora os resultados do canal de denúncias.	1
	39	Possui Comitê de Conduta (também chamado de Comitê de Ética/ Conformidade ou Compliance).	2
	40	O Comitê de Conduta (também chamado de Comitê de Ética/ Conformidade ou Compliance) conta com a participação do profissional responsável por compliance.	1
	41	Se possui Política formal de compliance, ela está aprovada por alguém do Conselho de Administração.	1
	42	Há texto com a mensagem do Presidente, Diretores ou Conselho de Administração para o público em geral que menciona o Programa de Integridade/Compliance ou compliance.	1
	Monitoramento e gestão de riscos	43	Possui implementado um Programa de Integridade/Compliance.
44		Monitora a efetiva aplicação do Programa de Integridade/Compliance.	1
45		A organização submete suas políticas e procedimentos de compliance a um processo de avaliação independente, realizado por terceiros, pelo conselho de administração, auditoria interna ou outro órgão de fiscalização e controle.	1
46		As políticas orientam sobre a participação em atividades fora da empresa, remuneradas ou não.	1
47		As políticas orientam sobre a vedação à participação, na qualidade de sócio administrador e/ou gerente, de empresas privadas ou concorrentes.	1
48		As políticas orientam sobre a vedação da contratação de ex-agentes públicos em período de quarentena.	1
49		As políticas orientam sobre a vedação/ prevenção ao nepotismo	1
50		As políticas orientam sobre a rotatividade de funcionários da empresa que tenham contato com agentes públicos de outras entidades ou em áreas sensíveis como vendas/captação de clientes.	1
51		As políticas orientam sobre vedação à realização de reunião de um único funcionário da empresa com agentes públicos de outras entidades ou de órgãos públicos.	1
52		As políticas orientam sobre a rotatividade de colaboradores que atuam em áreas de licitação, contratação e que lidam com a oferta de patrocínio.	1
53		As políticas orientam sobre vedações à reuniões de apenas um colaborador com licitantes ou candidatos para patrocínios.	1
54		Possui Comitê de Auditoria.	2
55		Comitê de Auditoria é formado por Conselheiros.	1
56		Possui Conselho Fiscal.	2
57		Possui área de Auditoria Interna.	2
58	É auditada por auditoria Externa.	2	



	59	Realiza análise periódica dos riscos de compliance.	1
	60	Realiza processo de due diligence de terceiros e parceiros de negócios.	1
	61	Nos contratos com terceiros há cláusulas de compliance e/ou anticorrupção.	1
	62	Nos contratos com terceiros há cláusulas de rescisão por práticas de não compliance.	2
	63	Realiza monitoramento, supervisão ou auditoria em terceiros.	1
	64	Nos processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias são realizadas auditorias/due diligences prévias nos envolvidos.	1
Políticas e Normativos	65	Possui Política formal sobre brindes e cortesias/hospitalidades (PBC). A PBC orienta sobre o recebimento e oferecimento de brindes, presentes e hospitalidade não poder estar atrelado à intenção de obter ganhos indevidos para a empresa, de recompensar alguém por um negócio obtido ou caracterizar troca de favores ou benefícios, seja de forma implícita ou explícita.	2
	66	A PBC orienta sobre antes de oferecer qualquer tipo de hospitalidade, brindes e presentes, deve-se verificar se as regras locais estão sendo respeitadas, assim como as legislações que tratam de suborno transnacional (ex.: FCPA, UK Bribery Act, Lei nº 12.846/2013) e, ainda, se as políticas e regras internas da instituição daquele que receberá a hospitalidade, o brinde ou presente estão sendo obedecidas.	1
	67	A PBC orienta que os gastos devem ser razoáveis e estar em observância às legislações locais.	1
	68	A PBC orienta que nenhum tipo de hospitalidade, brinde ou presente deve ser provido com uma frequência desarrazoada ou para o mesmo destinatário, de forma que possa aparentar alguma suspeição ou impropriedade	1
	69	A PBC orienta que convites que envolvam viagens e despesas relacionadas devem ser realizados em clara conexão com o negócio da empresa, seja para promover, demonstrar ou apresentar produtos e serviços ou viabilizar a execução de atuais ou potenciais contratos.	1
	70	A PBC indica para os funcionários ou representantes a quem eles devem recorrer na empresa, caso tenham dúvidas sobre situações práticas envolvendo hospitalidade, brindes e presentes.	1
	71	Possui Política formal sobre patrocínios e doações.	2
	72	As políticas especificam seus objetivos, procedimentos, público-alvo, periodicidade, unidades responsáveis e formas de monitoramento.	1
	73	Possui Política formal sobre gestão de riscos.	2
	74	Possui Política formal para contratação de terceiros.	2
	75	Possui Política formal anticorrupção.	2
	76	Possui Política formal sobre conflito de interesses.	2
	77	Possui Política formal de indicação.	2
	78	Está claro nas Políticas de integridade (ex. política de compliance, política anticorrupção, política sobre cortesias, política sobre conflito de interesses, política sobre doações) que elas são aplicáveis a todos os colaboradores, independentemente de cargo ou função.	1
	79	Possui Política formal relativa a registros e controles contábeis.	2
Educação Continuada	80	Há um plano periódico de treinamentos.	2
	81	Membros do conselho de administração e da diretoria participam dos treinamentos.	1
	82	Realiza treinamento sobre compliance.	1
	83	Mantém registros dos treinamentos realizados com a informação de todos que foram treinados e em que temas.	1
	84	Realiza treinamento anticorrupção.	1

	86	Realiza treinamento sobre conflito de interesses.	1
	87	Com relação às Políticas específicas, tais como as normas para prevenir atos lesivos em licitações e contratos ou regras de controle em registros contábeis, a empresa oferece treinamentos específicos, direcionados especialmente para aquelas pessoas que atuam diretamente nessas atividades.	2
	88	Elabora Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa	2
	89	Possui política de Divulgação das Informações	2
Requisitos mínimos de transparência pela Lei nº 13.303/16	90	Possui Política de Distribuição de Dividendos	2
	91	Possui Política de Transações com Partes Relacionadas	2
	92	Nas notas explicativas está claro os dados operacionais e financeiros relacionados à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional.	2
	93	Possui Relato Integrado ou Relatório de Sustentabilidade	2

Fonte: Adaptado de CGU (2015), Lei n. 13.303 (2016) e Carraro (2020).

Nota 1. Canais de Denúncia: 1 a 9; Código de ética princípios e valores: 10 a 30; Divulgação e incentivos: 31 a 33; Gestão e comprometimento: 34 a 42; Monitoramento e gestão de riscos: 43 a 64; Políticas e normativos: 65 a 80; Educação continuada: 81 a 87; Requisitos mínimos de transparência pela Lei nº 13.303/16: 88 a 93.

## Apêndice A

Categorias	Petrobras	Correios	Sabesp	Cemig D	Copel D	Furnas	Celesc	Transpetro	Cemig GT	Eletronorte	Cedae	Chesf	Copasa	Norte Energia	Sanepar	Média
Canais de denúncia	0,95	0,85	0,90	0,90	1,00	1,00	0,75	0,90	0,90	1,00	0,90	1,00	0,85	1,00	1,00	0,93
Código de ética, princípios e valores	0,87	0,70	0,96	0,89	1,00	0,91	0,89	0,85	0,89	0,96	0,85	0,98	0,85	0,72	0,93	0,88
Divulgação e incentivos	0,25	1,00	0,13	0,25	0,25	1,00	0,25	0,25	0,25	1,00	0,25	1,00	0,25	0,00	0,13	0,42
Gestão e comprometimento	0,63	0,58	0,50	0,63	0,58	0,50	0,79	0,38	0,63	0,50	0,54	0,42	0,58	0,33	0,67	0,55
Monitoramento e gestão de riscos	0,75	0,66	0,71	0,79	0,63	0,70	0,63	0,63	0,79	0,77	0,68	0,75	0,80	0,48	0,54	0,69
Políticas e diretrizes	0,42	0,33	0,38	0,77	0,63	0,69	0,46	0,67	0,77	0,69	0,54	0,81	0,75	0,19	0,46	0,57
Educação continuada	0,89	0,61	0,78	0,50	0,78	0,78	0,56	0,50	0,50	0,72	0,44	0,67	0,78	0,00	0,78	0,62
Requisitos mínimos de transparência pela Lei nº 13.303/16	1,00	0,50	1,00	0,83	0,83	0,83	0,83	1,00	0,83	0,83	0,67	0,83	1,00	0,00	1,00	0,80
<b>ITPC</b>	<b>0,70</b>	<b>0,80</b>	<b>0,62</b>	<b>0,63</b>	<b>0,67</b>	<b>0,93</b>	<b>0,62</b>	<b>0,62</b>	<b>0,63</b>	<b>0,93</b>	<b>0,56</b>	<b>0,92</b>	<b>0,69</b>	<b>0,27</b>	<b>0,65</b>	0,68

Fonte: Adaptado de Carraro (2020) e dados da pesquisa (2020).

Nota 1. Valores dos índices de cada categoria - ITPCcat.

Nota 2. Em cinza escuro as menores pontuações de cada empresa, em cinza claro as maiores. Em preto, a empresa com maior ITPC e, assim, a mais transparente.

## Apêndice B

CAT	Item	Peso	Petrobras	Correios	Sabesp	Cemig D	Copel D	Furnas	Celesc	Transpetro
Canais de denúncia	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	3	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1
	4	1	1	1	1	1	1	1	0	1
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	7	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1
	8	1	0,5	0	0	0	1	1	0	0
	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	ITPC <sub>cat</sub>	10	0,95	0,85	0,90	0,90	1,00	1,00	0,75	0,90
Código de ética, princípios e valores	10	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	12	1	1	0	1	1	1	1	1	1
	13	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1
	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	15	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5
	16	1	0	0	1	1	1	0,5	0	0,5
	17	1	1	0	1	0,5	1	1	1	1
	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	19	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5
	20	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1
	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	22	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	23	1	1	0	1	1	1	0	1	0
	24	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	25	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	26	1	0	0,5	1	0	1	1	1	1
	27	1	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0	0
	28	1	1	0	1	1	1	1	1	1
	29	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
ITPC <sub>cat</sub>	23	0,87	0,70	0,96	0,89	1,00	0,91	0,89	0,85	
Divulgações e incentivos	31	2	0	1	0	0	0	1	0	0
	32	1	0	1	0	0	0	1	0	0
	33	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1
	ITPC <sub>cat</sub>	4	0,25	1,00	0,13	0,25	0,25	1,00	0,25	0,25
Gestão e comprometimento	34	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	35	1	1	1	1	1	1	0	1	0

	36	2	0	0	0	0,5	0	0,5	1	0
	37	1	0	0	0	0	0	0	1	0
	38	1	1	0	0	0,5	0	0	0	0
	39	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	40	1	0	0	0	0	1	0	1	0
	41	1	1	1	0	1	1	0	0,5	0
	42	1	0,5	1	1	0	0	1	0	0,5
	<b>ITPCcat</b>	<b>12</b>	<b>0,63</b>	<b>0,58</b>	<b>0,50</b>	<b>0,63</b>	<b>0,58</b>	<b>0,50</b>	<b>0,79</b>	<b>0,38</b>
Monitoramento e gestão de riscos	43	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	44	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	45	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5
	46	1	0	0,5	0	1	0	0,5	0,5	1
	47	1	0	0	0,5	1	0	1	0	0,5
	48	1	0	0	0	0	0	1	0	1
	49	1	1	1	1	1	0	1	0	0
	50	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	51	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	52	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	53	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	54	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	55	1	1	0	1	0	1	0	0	0
	56	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	57	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	58	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	59	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	60	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5
61	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	
62	2	1	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0	
63	1	1	0	1	1	0	1	0,5	0	
64	1	1	1	1	1	1	0	1	0,5	
	<b>ITPCcat</b>	<b>28</b>	<b>0,75</b>	<b>0,66</b>	<b>0,71</b>	<b>0,79</b>	<b>0,63</b>	<b>0,70</b>	<b>0,63</b>	<b>0,63</b>
Políticas e Normativos	65	2	0	0	0	1	0,5	0,5	0,5	1
	66	1	0	0	0	1	1	1	1	1
	67	1	0	0	0	0,5	0	1	0	0,5
	68	1	0	0	0	1	1	1	0	1
	69	1	0	0	0	0	0	1	0	1
	70	1	0	0	0	1	0	0,5	0	0
	71	1	0	0	0	1	0	0	0	1
	72	2	0,5	0,5	0,5	0	1	0	0	0,5
	73	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5
	74	2	1	1	1	1	1	0	1	1

	75	2	0,5	1	1	1	1	1	1	1
	76	2	0,5	0	0	1	0	1	1	0,5
	77	2	0,5	0	0,5	1	0,5	1	0	0,5
	78	2	1	0	1	1	1	1	0	0
	79	1	0	1	0	1	1	0	1	1
	80	2	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0,5
	<b>ITPCcat</b>	<b>24</b>	<b>0,42</b>	<b>0,33</b>	<b>0,38</b>	<b>0,77</b>	<b>0,63</b>	<b>0,69</b>	<b>0,46</b>	<b>0,67</b>
Educação Continuada	81	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	82	1	1	0	1	1	1	1	1	1
	83	1	1	1	1	0	1	1	1	0
	84	1	1	0,5	0	0,5	1	1	0	0,5
	85	1	1	0	1	1	1	0	1	1
	86	1	0	0	1	0	0	0	0	0
	87	2	1	1	0,5	0	0,5	1	0	0
	<b>ITPCcat</b>	<b>9</b>	<b>0,89</b>	<b>0,61</b>	<b>0,78</b>	<b>0,50</b>	<b>0,78</b>	<b>0,78</b>	<b>0,56</b>	<b>0,50</b>
Requisitos mínimos de transparência pela Lei nº 13.303/16	88	2	1	1	1	1	1	1	0	1
	89	2	1	0	1	1	1	1	1	1
	90	2	1	1	1	0	0	0	1	1
	91	2	1	0	1	1	1	1	1	1
	92	2	1	0	1	1	1	1	1	1
	93	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	<b>ITPCcat</b>	<b>12</b>	<b>1,00</b>	<b>0,50</b>	<b>1,00</b>	<b>0,83</b>	<b>0,83</b>	<b>0,83</b>	<b>0,83</b>	<b>1,00</b>
<b>ITPC</b>	<b>122</b>	<b>0,703</b>	<b>0,803</b>	<b>0,620</b>	<b>0,634</b>	<b>0,671</b>	<b>0,933</b>	<b>0,615</b>	<b>0,617</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota 1. Utilizou-se para os cálculos duas casas decimais

Nota 2. O ITPC é apresentado com três casas para permitir a classificação.

Nota 3. As empresas apresentadas ocupam da 1ª a 8ª posição, de acordo com a lista do estudo (metodologia).

## Apêndice C

CAT	Item	Peso	Cemig GT	Eletronorte	Cedae	Chesf	Copasa	Norte Energia	Sanepar
Canais de denúncia	1	2	1	1	1	1	1	1	1
	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	3	1	1	1	1	1	1	1	1
	4	1	1	1	1	1	0,5	1	1
	5	1	1	1	1	1	1	1	1
	6	1	1	1	1	1	1	1	1
	7	1	1	1	1	1	1	1	1
	8	1	0	1	0	1	0	1	1
	9	1	1	1	1	1	1	1	1
	ITPCcat	10	0,90	1,00	0,90	1,00	0,85	1,00	1,00
Código de ética, princípios e valores	10	2	1	1	1	1	1	1	1
	11	1	1	1	1	1	1	1	1
	12	1	1	1	1	1	1	1	1
	13	1	1	1	1	1	1	1	1
	14	1	1	1	1	1	1	1	1
	15	1	1	1	1	1	0,5	1	1
	16	1	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	1
	17	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5
	18	1	1	1	1	1	1	1	1
	19	1	1	1	1	1	1	1	1
	20	1	1	1	1	1	1	1	1
	21	1	1	1	1	1	1	0,5	1
	22	1	1	1	0	1	0,5	1	1
	23	1	1	1	0	1	1	1	1
	24	1	1	1	1	1	1	1	1
	25	1	1	1	1	1	1	1	1
	26	1	0	1	0,5	1	0	0	1
	27	1	0	0,5	0	1	0,5	0	0
	28	1	1	1	1	1	1	0	1
	29	1	1	1	1	1	1	1	1
30	2	1	1	1	1	1	0	1	
ITPCcat	23	0,89	0,96	0,85	0,98	0,85	0,72	0,93	
Divulgações e incentivos	31	2	0	1	0	1	0	0	0
	32	1	0	1	0	1	0	0	0
	33	1	1	1	1	1	1	0	0,5
	ITPCcat	4	0,25	1,00	0,25	1,00	0,25	0,00	0,13
Gestão e comprometimento	34	2	1	1	1	1	1	1	1
	35	1	1	0	0,5	0	1	0	1

	36	2	0,5	0,5	0	0,5	0	0	1
	37	1	0	0	0	0	0	0	0,5
	38	1	0,5	0	0	0	0	0	0
	39	2	1	1	1	1	1	1	1
	40	1	0	0	0	0	0	0	0
	41	1	1	0	1	0	1	0	0
	42	1	0	1	1	0	1	0	0,5
	<b>ITPCcat</b>	<b>12</b>	<b>0,63</b>	<b>0,50</b>	<b>0,54</b>	<b>0,42</b>	<b>0,58</b>	<b>0,33</b>	<b>0,67</b>
Monitoramento e gestão de riscos	43	2	1	1	1	1	1	1	1
	44	1	1	1	1	1	1	0	1
	45	1	1	1	1	1	1	0	1
	46	1	1	0,5	0	0,5	1	1	0
	47	1	1	1	1	1	1	0	0
	48	1	0	1	0	1	0	0	0
	49	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5
	50	1	0	0	0	0	0	0	0
	51	1	0	0	1	0	1	0	0
	52	1	0	0	0	0	0	0	0
	53	1	0	0	1	0	1	0	0
	54	2	1	1	1	1	1	1	1
	55	1	0	0	0	0	0	0	0
	56	2	1	1	1	1	1	1	1
	57	2	1	1	1	1	1	1	1
	58	2	1	1	1	1	1	1	1
	59	1	1	1	1	1	1	0	0,5
	60	1	1	1	1	1	1	1	0,5
	61	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5
62	2	1	0,5	0	0,5	1	0	0,5	
63	1	1	1	0	1	1	0	0	
64	1	1	1	0	1	0	0	0	
	<b>ITPCcat</b>	<b>28</b>	<b>0,79</b>	<b>0,77</b>	<b>0,68</b>	<b>0,75</b>	<b>0,80</b>	<b>0,48</b>	<b>0,54</b>
Políticas e Normativos	65	2	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0
	66	1	1	1	1	1	1	0,5	0
	67	1	0,5	1	0	1	0	0	0
	68	1	1	1	1	1	0	0	0
	69	1	0	1	0	1	0	0	0
	70	1	1	0,5	0	0,5	1	0	0
	71	1	1	0	1	0	1	0	0
	72	2	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5
	73	1	1	1	1	1	1	0	1
	74	2	1	1	1	1	1	0	1



	75	2	1	0	1	1	1	0	1
	76	2	1	1	0,5	1	1	0	0
	77	2	1	1	0,5	1	1	1	0,5
	78	2	1	1	0	1	1	0	1
	79	1	1	0	1	0	1	1	0
	80	2	0	0,5	0	1	0,5	0	1
	<b>ITPCcat</b>	<b>24</b>	<b>0,77</b>	<b>0,69</b>	<b>0,54</b>	<b>0,81</b>	<b>0,75</b>	<b>0,19</b>	<b>0,46</b>
Educação Continuada	81	2	1	1	1	1	1	0	1
	82	1	1	1	1	1	1	0	1
	83	1	0	0,5	1	1	1	0	1
	84	1	0,5	1	0	1	0,5	0	1
	85	1	1	1	0	1	0,5	0	1
	86	1	0	0	0	0	1	0	0
	87	2	0	0,5	0	0	0,5	0	0,5
	<b>ITPCcat</b>	<b>9</b>	<b>0,50</b>	<b>0,72</b>	<b>0,44</b>	<b>0,67</b>	<b>0,78</b>	<b>0,00</b>	<b>0,78</b>
Requisitos mínimos de transparência pela Lei nº 13.303/16	88	2	1	1	0	1	1	0	1
	89	2	1	1	1	1	1	0	1
	90	2	0	0	1	0	1	0	1
	91	2	1	1	1	1	1	0	1
	92	2	1	1	1	1	1	0	1
	93	2	1	1	0	1	1	0	1
	<b>ITPCcat</b>	<b>12</b>	<b>0,83</b>	<b>0,83</b>	<b>0,67</b>	<b>0,83</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>
<b>ITPC</b>	<b>122</b>	<b>0,634</b>	<b>0,931</b>	<b>0,563</b>	<b>0,921</b>	<b>0,693</b>	<b>0,232</b>	<b>0,647</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota 1. Utilizou-se para os cálculos duas casas decimais

Nota 2. O ITPC é apresentado com três casas para permitir a classificação.

Nota 3. As empresas apresentadas ocupam da 9ª a 15ª posição, de acordo com a lista do estudo (metodologia).