

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SABRINA MENDES DE FARIA

MAPEAMENTO DO CONTEÚDOS DAS POLÍTICAS DE CONTRATAÇÃO DE
TERCEIROS



CURITIBA

2023

SABRINA MENDES DE FARIA

MAPEAMENTO DO CONTEÚDOS DAS POLÍTICAS DE CONTRATAÇÃO DE
TERCEIROS

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização em Governança Corporativa e Compliance, Departamento de Ciências Contábeis, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Governança Corporativa e Compliance.

Orientadora: Profa. Dra. Sílvia Consoni

CURITIBA

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais: Euripedes Rodrigues de Faria (*in memoriam*) e Neide Divina Lucia Mendes de Faria, que se realizam e se alegram com as minhas conquistas.

Ao meu esposo Vicente Ferrari Comazzi, pelo incentivo, apoio e compreensão de todas as horas dedicadas à concretização deste Curso.

Aos amigos que fiz em sala de aula, Cláudia Cristina Joaquim, Jean Guilherme Ruthes, Ivânio Oliveira Vaz, Letícia Pereira Souza e Luiz Henrique Dos Santos, que fizeram o curso transcender as formalidades educacionais, pois proporcionaram o surgimento de novas amizades.

À instituição de ensino UFPR e ao corpo de funcionários, pela estrutura, dedicação e profissionalismo. Em especial, à professora Silvia Consoni, minha orientadora que desempenhou este papel com muita dedicação, exemplo de competência e profissionalismo.

RESUMO

No contexto dos programas de *compliance*, as diretrizes para a contratação de terceiros são estabelecidas na Política de Contratação de Terceiros, que é um instrumento projetado para reduzir risco de responsabilização do contratante pela conduta da contratada. O objetivo deste estudo é identificar o conteúdo presente em Política de Contratação de Terceiros. Foram analisadas quatro Política de Contratação de Terceiros de empresas de diferentes setores econômicos disponíveis em seus *websites*. Identificaram-se dezenove temas, sendo que apenas doze (63%) estavam presentes em todos os documentos examinados. Em relação aos temas identificados, algumas empresas adotaram, na redação da política, uma abordagem genérica e superficial. Além disso, nenhuma das políticas analisadas previu medidas relacionadas ao monitoramento e treinamento de terceiros, uns dos pontos cruciais para avaliação da manutenção ou rescisão contratual, entre outros, evidenciando fragilidades que indicam a necessidade de aprimoramento para alinhar os interesses e comunicar de maneira mais eficaz a intenção da contratante.

Palavras-chave: Prestador de serviços. Terceirização. *Compliance*. Melhoria Contínua. Política de Contratação de Terceiros.

ABSTRACT

In the context of compliance programs, guidelines for the hiring of third parties are established in the Third-Party Hiring Policy, which is a tool designed to reduce the risk of the hiring party being held accountable for the conduct of the hired party. The aim of this study is to identify the contents present in the Third-Party Hiring Policy. Four Third-Party Hiring Policies from companies in different economic sectors available on their websites were analyzed. Nineteen themes were identified, with only twelve (63%) presents in all examined documents. Regarding the identified themes, some companies adopted a generic and superficial approach in the policy's wording. Furthermore, none of the analyzed policies foresaw measures related to the monitoring and training of third parties, crucial points for evaluating contract maintenance or termination, among others, highlighting weaknesses that indicate the need for improvement to align interests and communicate the hiring party's intentions more effectively.

Keywords: Service provider. Outsourcing. Compliance. Continuous improvement. Third-Party Hiring Policies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	6
1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO	7
1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO	7
1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA	10
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ...	13
2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
2.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	14
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A “terceirização é o processo pelo qual uma empresa deixa de executar uma ou mais atividades realizadas por trabalhadores diretamente contratados e as transfere para outra empresa” (DIEESE, 2007, p. 05). Mudanças na legislação brasileira introduzidas pela Lei nº 13.429 (Brasil, 2017) e pela Lei nº 13.467 (Brasil, 2017) possibilitaram a terceirização irrestrita tanto para atividades-meio quanto para atividades-fim, consubstanciado pelo posicionamento do Supremo Tribunal Federal acerca dessa questão (STF, 2018, 2020).

A estratégia de terceirização visa otimizar custos, aprimorar o desempenho operacional, acessar recursos especializados, alcançar economias de escala e outros benefícios (Serra, 2003; Silveira, 2021). Porém, o debate sobre a terceirização também tem destacado a precarização das condições de trabalho (Campos, 2018; DIEESE, 2007). A ocorrência da prática de corrupção, trabalho escravo, danos ambientais, dentre outros, por parte das empresas contratadas, pode causar danos reputacionais àquelas que contratam serviços terceirizados e resultar em sanções graves (Knoerr; Marchi; Baldissera, 2019).

Nesse sentido, é necessário selecionar cuidadosamente as empresas prestadoras de serviços terceirizados e adotar medidas de fiscalização adequadas, pois a terceirização não isenta a empresa contratante pelo desempenho dos serviços terceirizados e de outras responsabilidades legais (Rodas, 2018).

A administração de uma organização que terceiriza suas atividades deve monitorar de perto o comportamento das empresas para as quais confiou a prestação de serviços, a fim de evitar os impactos negativos (Giovanini, 2014; Knoerr; Marchi; Baldissera, 2019).

Políticas internas específicas para a contratação de empresas terceirizadas podem ser um instrumento projetado para garantir que procedimentos e regras estabelecidas sejam efetivamente cumpridas por todos os envolvidos. Uma política interna para contratação de serviços de terceiros estabelecerá as diretrizes pelas quais a empresa prestadora de serviços deverá manter padrões éticos e de integridade (Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

A existência de tal política facilita a contratação de empresas idôneas, e auxilia na fiscalização e monitoramento, reduzindo o risco de descumprimento da legislação pela prestadora de serviço e, como consequência, a responsabilização pela conduta da contratada (Silveira, 2021; Dalcin; Fraga, 2021). Esse documento possibilita a atividade de “conhecer o seu terceiro” necessária em organizações de qualquer porte e de todos os setores (Freire, 2021; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

Para elaborar uma política de contratação de terceiros, é essencial compreender o impacto da terceirização nos negócios da contratante. Para garantir que essa política comunicará claramente as expectativas em relação aos terceiros contratados, é necessário ter conhecimento sobre os riscos associados às atividades terceirizadas e realizar *due diligence* de terceiros (Silveira, 2021; Dalcin; Fraga, 2021). No entanto, não há consenso sobre quais os requisitos de conteúdo que uma Política de Contratação de Terceiros precisa contemplar (Freire, 2021; Assi, 2018; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

1.2. OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

O objetivo desse estudo é identificar o conteúdo presente em Política de Contratação de Terceiros, disponibilizados no *website* de empresas de diferentes setores econômicos em 2023.

1.3. IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

No contexto do *compliance*, uma política interna consiste em “decisões antecipadas que refletem as intenções e orientações de uma organização”, sendo, portanto, um “conjunto de regras que auxiliam o direcionamento das atividades e o cumprimento dos objetivos” (IBGC, 2017, p. 19).

No Brasil, o desenvolvimento de programas de *compliance* é recente e não há diretrizes específicas sobre o conteúdo das Políticas de *compliance* (Álvares; Giacometti; Gusso, 2008; Freire, 2021; Assi, 2018; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020). No caso específico, identificar o conteúdo presente em Política de Contratação de Terceiros pode fornecer subsídios sobre os principais aspectos a serem considerados em sua elaboração.

Segundo Silveira (2021, p. 25), a terceirização é um fenômeno irreversível que está efetivamente presente na realidade dos negócios do país, sendo de suma importância para o seu desenvolvimento econômico e social. Todavia, para que a terceirização seja uma aliada do desenvolvimento social, deve ser utilizada de maneira ética – cumprindo os requisitos legais – e com responsabilidade social.

A efetivação de uma política de gestão de terceiros gerida dentro de um programa de *compliance* auxiliarão tanto as empresas contratadas quanto as contratantes na gestão dos riscos envolvidos durante todo o processo (Dalcin; Fraga, 2021; Freire, 2021; Assi, 2018; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

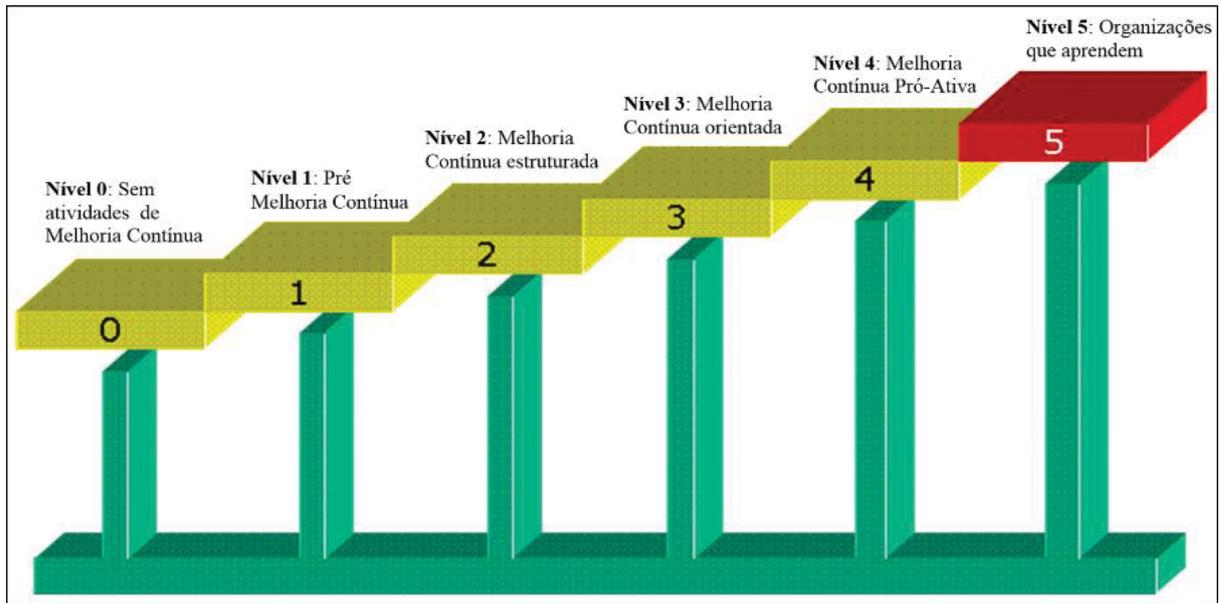
A implementação de programas de *compliance* necessitam de uma análise de risco, comprometimento da alta administração, engajamento da equipe, utilização de ferramentas adequadas para o correto uso de recursos, estabelecimento de políticas internas e procedimentos internos, monitoramento e melhoria contínua do processo, bem como a extensão das políticas internas para toda a cadeia de valor (FQN, 2018).

Um programa de *compliance* visa manter a coerência entre as expectativas da organização e suas práticas diárias, reforçando sua cultura e conferindo estabilidade ao planejamento de longo prazo (IBGC, 2017, p. 8). As empresas que adotam programas de *compliance* demonstram seu compromisso com a ética, sendo que a busca por parcerias com outras empresas que também adotam programas de *compliance* é uma maneira de reforçar essa abordagem. Nesse sentido, a implantação de um programa de *compliance* requer uma postura comprometida de toda a empresa e deve ser encarada como uma mudança cultural em todos os setores da organização (Brasil, 2015, p. 6).

O processo de contratação de terceiros não deve ser negligenciado nos programas de *compliance* e requer um conjunto sistêmico de ações que se consolidam em um processo (ABNT, 2008). Muitos processos compõem uma organização (Gonzalez; Martins, 2007; Bessant et al., 1994), sendo que a definição de uma Política de Contratação de Terceiros reflete um método sistêmico de comunicação que possibilita a melhoria contínua da atividade empresarial.

É possível relacionar a Política de Contratação de Terceiros com a Melhoria Contínua, conforme apresentada por Bessant e Caffyn (1997 *apud* Gonzáles, Martins, 2015), por degraus em ascensão, existindo as fases de pré-execução, execução e pós-execução (Figura 1).

FIGURA 1 – ESTÁGIOS EVOLUCIONÁRIOS DA MELHORIA CONTÍNUA



Fonte: Bessant e Caffyn (1997) *apud* Gonzales e Martins (2015).

Nas fases 0 e 1, há a necessidade de levantamento de dados e informações, sendo que nestas fases os instrumentos utilizados são questionários e entrevistas, que permitem elaborar o mapa de riscos. Sendo assim, um programa de *compliance* forte e culturalmente estabelecido requer o monitoramento e revisão constante de todas as atividades empresariais, com gestão de risco desenvolvida em diversos setores e nas mais variadas funções (Silveira, 2021; Dalcin; Fraga, 2021).

A fase 2 é representada pela elaboração do mapa de risco, que sintetiza os principais riscos da empresa em suas mais variadas áreas. De acordo com Franco (2017), a gestão de riscos fornece as políticas e os procedimentos necessários para que a organização opere com efetividade em um ambiente mutável e incerto. Assim sendo, com a intenção de que a deliberação ética seja também cumprida por empresas terceiras, é útil e eficaz que dentro do programa de *compliance* exista a elaboração de uma Política de Contratação de Terceiros. Essa política deve expressar os controles internos a serem adotados pela contratante para mitigar os mais diversos tipos de riscos relacionadas à contratação.

O nível 3, por sua vez, representa a efetivação das políticas, métodos, estabelecimento de canais de comunicação, entre outros, que contribuirão para o cumprimento dos objetivos e metas institucionais (Dalcin; Fraga, 2021).

O nível 4 é representado pela etapa de averiguação da funcionalidade do programa de *compliance*, contando com testes aplicados e condução do controle das ações da organização (Dalcin; Fraga, 2021).

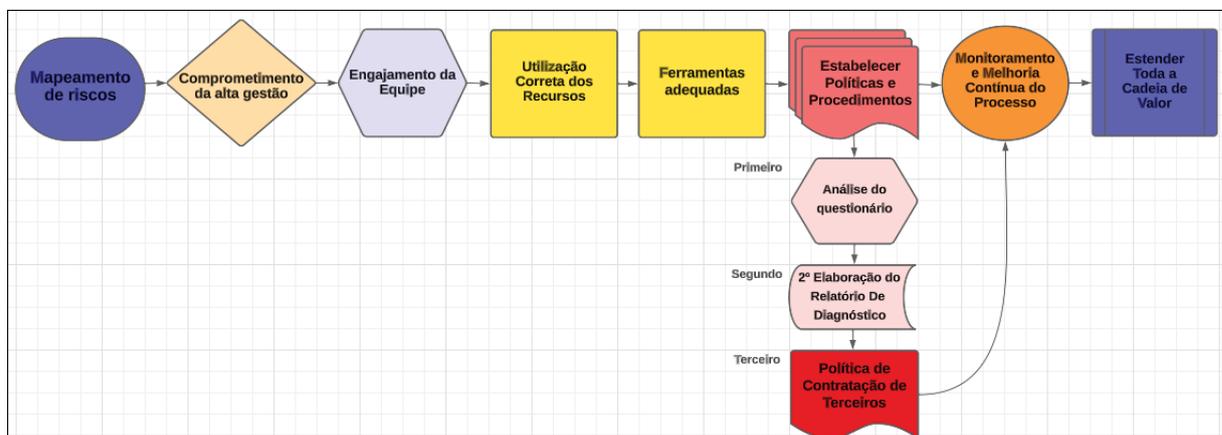
Por fim, o nível 5 representa a aplicação das medidas decorrentes de cada conduta, o monitoramento e a revisão contínua no que concerne à utilidade e funcionalidade de cada política, proporcionando, assim, a melhoria contínua.

1.4. ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA

A elaboração de uma Política de Contratação de Terceiros deve estar alinhada com o escopo do programa de *compliance* da empresa contratante, o qual, por sua vez, deve atender às especificidades do negócio e à forma de atuação da empresa (Álvares; Giacometti; Gusso, 2008; IBGC, 2017). Destaca-se que, a Política de Contratação com Terceiros não pode abranger a realidade fática de todos os terceiros; as particularidades devem ser tratadas nos contratos, o que inclui a previsão de treinamento específico, auditorias de contas, rescisão por descumprimento das políticas internas da empresa e código de conduta (Freire, 2021).

O fluxograma apresentado na Figura 2 é uma proposta sequencial para orientar a elaboração e o estabelecimento do documento denominado Política de Contratação de Terceiros. Esse fluxograma foi desenvolvido com base no processo de implantação do *compliance* apresentado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2018).

FIGURA 2 – FLUXOGRAMA PARA ESTABELECIMENTO DA POLÍTICA DE CONTRATAÇÃO DE TERCEIROS



Fonte: a autora (2023).

Para a elaboração de uma Política de Contratação de Terceiros são necessárias 3 etapas: (1) análise de questionário; (2) relatório de diagnóstico; e (3) redação da política interna de contratação de serviços de terceiros, documento próprio para nortear a contratação de empresas prestadoras de serviços, que se liga ao monitoramento e melhoria contínua do processo.

- Etapa 1: Análise de questionário

A elaboração de uma política de contratação de terceiros requer a avaliação de riscos esperados da atividade contratada, estabelecendo diretrizes sobre como se portar antes, durante e após da contratação de terceiros para atender à aplicabilidade e ao funcionamento da gestão de *compliance* (Dalcin, Fraga, 2021; Freire, 2021; Assi, 2018; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

Nesse sentido, é necessário a aplicação de um questionário prévio para levantamentos dos riscos ou de seu mapeamento (Freire, 2021; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020). O inquérito por questionário é um instrumento de coleta de dados, que se situa no âmbito do método de medida ao incorporar “testes e escalas de atitudes e opiniões, que visam aferir um certo tipo de comportamentos, reações, e avaliar a intensidade com que se dá determinada opinião ou atitude” (Dias, 1994, p. 5).

A terceirização é uma decisão administrativa da organização, e as questões levantadas no questionário podem auxiliar a administração na tomada de decisão, identificando as atividades terceirizadas, prazos de fornecimento de mão de obra, prazos contratuais, frequência de contratação, número de trabalhadores terceirizados, relação entre a quantidade de mão de obra e o prazo para entrega do serviço em contratos, identidade e investigação dos sócios da empresa contratada, entre outros (Freire, 2021; Assi, 2018; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

O questionário deve ser respondido pelos diversos setores da empresa que tratam com empresas parceiras (atividades terceirizadas), sendo imprescindível que as perguntas elaboradas para mapeamento de risco contenham questões específicas sobre a contratação de empresas prestadoras de serviços (Freire, 2021; Assi, 2018; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

O resultado da análise do questionário é o mapeamento de riscos ou relatório de diagnóstico que tornar possível verificar as medidas que cada setor deve adotar na contratação, os responsáveis pela contratação e pelo acompanhamento da mão-de-obra terceira nas dependências da contratante (Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

- Etapa 2: Relatório de diagnóstico

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ISO 31.000:2009), o enfrentamento de influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando a organização atingirá seus objetivos é chamado de "risco" (ABNT, 2009). Da mesma forma, *The Comittee of Sponsoring Organizations – COSO* explica que “os eventos podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos. Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente” (COSO, 2007, p. 10).

O principal objetivo do *compliance* é a identificar os riscos e desenvolver ações para mitigá-los. Os riscos não se limitam ao próprio empreendimento, mas também se estendem aos riscos aos quais as empresas parceiras estão expostas, pois incidentes envolvendo a empresa terceirizada podem afetar a empresa contratante (Dalcin; Fraga, 2021; Freire, 2021; Assi, 2018; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas, ISO 31.000:2009, explica que a gestão de riscos consiste em “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”, acrescentando que a política de gestão de riscos é a “declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos (ABNT, 2009).

Destaca-se que, é impossível prever todos os riscos, assim como é inviável alcançar um cenário completamente livre de riscos. O que se pode fazer é identificar das possíveis origens, conduzir um estudo detalhado de cada empresa parceira e tomar uma decisão estratégica sobre contratar ou não uma empresa cujo estudo indicou baixo ou alto risco (Pereira; Oliveira; Felizola, 2020). Em outras palavras, a organização decide qual será sua abordagem em relação ao risco identificado e mensurado, seja evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando o risco. Uma vez que a administração tenha decidido como responder ao risco, é de responsabilidade do *compliance* agir prontamente com políticas e procedimentos que garantam uma resposta eficaz ao risco (Freire, 2021; Assi, 2018).

- Fase 3: Redação da política interna de contratação de serviços de terceiros

Com exceção de alguns setores de mercado altamente regulados, como é o caso do Mercado Financeiro e de Capitais, que possui regras específicas estabelecidas nos códigos da ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos

Mercados Financeiro e de Capitais (Ambima, 2019), em geral, não existe uma exigência legal para diretrizes específicas e obrigatórias para a elaboração de política de contratação de terceiros (Freire, 2021; Assi, 2018; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

No entanto, em um contexto comum, os temas geralmente abordados na Política de Contratação de Terceiros incluem: descrição dos tipos de serviços terceirizáveis ou especificação de áreas que podem ser terceirizadas, objetivos da política e da contratação de terceiros, classificação de terceiros, processo prévio de verificação de reputação (processo de pré-seleção), categorias de alto risco previstas, conflito de interesses, responsabilidades e atribuições dos colaboradores, monitoramento, treinamentos e informações sobre o canal de denúncias (Freire, 2021; Assi, 2018; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

2. METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este relatório técnico tem como objetivo identificar o conteúdo presente na Política de Contratação de Terceiros, utilizando a abordagem exploratória. Segundo Vergara (2007, p. 47) “[a pesquisa exploratória] é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Essa abordagem contribui para a descrição do fenômeno de interesse, pois reúne e especifica propriedades e características do que se está analisando (Lozada; Nunes, 2019).

Para a realização da análise proposta, foram acessadas a Política de Contratação de Terceiros de quatro empresas de distintos setores econômicos com atuação no Brasil e no exterior, disponíveis em seus *website* em novembro de 2023. Ressalta-se que os documentos analisados foram elaborados no intervalo de setembro de 2020 a outubro de 2022.

As empresas em questão são: (1) Grupo SBF, controlador das lojas Centauro, Fisia, NWB, Onefan, X3M, e Fit Dance ((GRUPO SBF, 2023); (2) Vital Engenharia Ambiental, uma das maiores empresas de Gestão de Resíduos Sólidos do Brasil e da América Latina (VITAL, 2023); (3) CORSAN – Companhia Riograndense de Saneamento, responsável pela exploração e ampliação dos serviços públicos de abastecimento de água potável e de esgotamento sanitário no Rio Grande do Sul

(CORSAN, 2023); e (4) Grendene S.A., empresa brasileira do setor calçadista proprietária de marcas como Rider e Ipanema (GRENDENE, 2023).

Para identificar o conteúdo presente na Política de Contratação de Terceiros analisadas, foram utilizadas palavras ou expressões do tema idênticas ou similares, de acordo com a literatura (Freire, 2021; Assi, 2018; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

A Política de Contratação de Terceiros, como parte da documentação produzida por uma organização em uma política de *compliance*, seguem padrões estabelecidos pela empresa que a desenvolve precisam estar em consonância com regulamentos externos. Tais documentos podem conter tanto conteúdo escrito, em forma de texto, quanto imagens representadas por figuras (Silverman, 2009). Ressalta-se que a análise de um documento pode criar uma barreira natural para o entendimento quando o pesquisador desconhece o meio social no qual o documento foi escrito (Cunha; Yokomizo, Bonacim, 2013).

2.2. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Os principais temas referentes ao conteúdo presente nas Políticas de Contratação de Terceiros analisadas estão reunidos no Quadro 1 e a marcação “x” indica os temas identificados.

QUADRO 1 – TEMAS IDENTIFICADOS NAS POLÍTICA DE CONTRATAÇÃO DE TERCEIROS
(continua)

ELEMENTOS		SBF	VITAL	CORSAN	GRENDENE
1	Objetivo	x	x	x	x
2	Previsão de comprometimento da alta direção	x	x	x	x
3	Previsão do setor responsável pela política	x	x	x	x
4	Definições (de terceiros; das diretrizes, de classificações de terceiros em relação ao seguimento empresarial etc.)	x	x	x	
5	Aplicabilidade (para quais atividades se aplicariam a Política)	x	x	x	
6	Previsão de Princípios de Aplicação e Normas de Conduta	x		x	x
7	Definição de quais seguimentos de empresas seriam terceirizadas	x			
8	Processo de <i>Due Diligence</i>	x	x	x	
9	Monitoramento/ Fiscalização	x	x		
10	Classificação de Risco	x	x	x	

QUADRO 1 – TEMAS IDENTIFICADOS NAS POLÍTICA DE CONTRATAÇÃO DE TERCEIROS
(conclusão)

11	Processo de Qualificação do Terceiro (instruções específicas para cada grupo de terceiro de acordo com o grau de risco)		x		
12	Procedimentos Prévio de Contratação	x	x		
13	Previsão de Conflitos de Interesses	x		x	x
14	Canais de Comunicação e Denúncias	x	x	x	
15	Previsão de Infrações e Sanções	x	x	x	
16	Previsão de vigência	x		x	
17	Anexos - Ficha Cadastral do Terceiro	x		x	
18	Anexos – Lista de Documentos	x	x	x	
19	Anexos - Formulários para classificação/ <i>due diligence</i>	x	x	x	

Fonte: a autora (2023).

A Política de Contratação de Terceiros é composta por diversos itens, dos quais destacam-se doze itens presentes em pelo menos três dos quatro documentos analisados, para os quais são apresentados o seu conteúdo. O Grupo SBF e a CORSAN destacaram-se positivamente por apresentarem políticas mais específicas, com detalhamento nos processos e procedimentos relacionados à contratação de terceiros. A Política de Contratação de Terceiros da Grendene, além da ausência de vários temas, apresenta declarações genéricas.

2.2.1 Considerações sobre o conteúdo identificado

- **Objetivo**

Consiste em informar a intensão da empresa de estabelecer regras e regular a contratação e manutenção do contrato com a pessoa jurídica contratada. A exposição do objetivo da Política baseia-se na missão ou visão da organização. Quando a administração formula os planos principais, seleciona as estratégias e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização, a Política de Contratação de Terceiros é delineada (COSO, 2007).

- **Previsão de comprometimento da alta direção**

A declaração de comprometimento da alta direção é uma condição essencial para a promoção de uma cultura ética e de respeito às leis (Brasil, 2015). A inclusão dessa previsão na Política de Contratação de Terceiros reforça a necessidade de

que todos os setores da empresa ajam de acordo com os seus líderes, ou seja, atentos às diretrizes do documento. No entanto, não é suficiente expressar que a alta administração apoia os programas de integridade da empresa. O que se faz necessário é que as lideranças incorporam e praticam efetivamente os princípios desse programa (Giovanini, 2014).

- Previsão de responsáveis e responsabilidades

Todos os membros de uma organização têm alguma responsabilidade pelo gerenciamento de riscos corporativos (COSO, 2007). Nesse tópico, é possível informar quais são os responsáveis pela contratação de terceiros ou detalhar o desmembramento de responsabilidades entre colaboradores e setores. Além disso, no que se refere às “responsabilidades”, podem ser abordadas tanto as responsabilidades individuais ou do setor quanto os deveres da própria empresa. Nesse sentido, é válido listar as obrigações que o responsável pela contratação deve observar, como o dever de considerar o melhor preço, custos, velocidade, probabilidade de execução e liquidação, tamanho, e quaisquer outros elementos relevantes (Dalcin; Fraga, 2021).

- Definições

Este tópico orienta e instrui o operador da Política, garantindo que o colaborador que utiliza o documento compreenda corretamente os termos, especialmente aqueles que podem não ser familiares no âmbito profissional. As definições abrangem uma variedade de temas, esclarecendo palavras-chaves, explicando o conceito de terceiros e identificando aqueles de maior risco. Além disso, as definições contextualizam como as classificações de terceiros devem ser realizadas, enquanto, por vezes, orientam e definem as diretrizes da empresa.

- Aplicabilidade

Informa expressamente quais empresas do grupo ou situações que a Política deve ser aplicada, por exemplo:

Esta Política de Contratação de Terceiros e Prevenção ao Conflito de Interesses é aplicável a todos os colaboradores do Grupo SBF, às suas controladas – incluindo SBF Comércio de Artigos Esportivos S/A, Fisia

Comércio de Produtos Esportivos Ltda., Network Participações S/A – e suas diversas relações com stakeholders, fornecedores e demais terceiros, independentemente do nível hierárquico, funções e cargos exercidos, bem como da localidade em que se encontram ou da unidade de negócio em que exerçam suas atividades (SBF, 2021, p. 1).

- Descrição de princípios

O sistema de *compliance* deve ser estabelecido com base nos princípios da organização (IBGC, 2019). Os princípios delineados na Política de Contratação de Terceiros devem estar alinhados com as demais políticas da empresa. Esses princípios servem como guias essenciais para toda a estrutura organizacional, sendo que os princípios específicos da Política de Contratação de Terceiros devem refletir aspectos inalteráveis para uma organização. Assim, este tópico orientará todo o processo de contratação, destacando que algumas políticas estudadas abordaram o tema de forma genérica, mencionando “integridade”, “legalidade”, ao passo que outras políticas trataram o assunto de maneira mais específica, conferindo significado às palavras “risco”, “flexibilidade,” entre outras.

- *Due Diligence*

Esse tópico é relevante, pois aborda a *due diligence* de maneira específica para cada empresa e tipo de contratação. O termo em inglês, traduzido como “devida diligência” ou “diligência prévia”, refere-se à investigação de diversos fatores e análise diferentes riscos, que verifica a correção de processos financeiros, jurídicos, trabalhistas, contábeis, fiscais, ambientais, dentre outros. Na prática, para a Política de Contratação de Terceiros, a atividade de *Due Diligence* envolve a área solicitante estabelecendo as qualificações técnicas, profissionais e cadastrais da empresa contratada, bem como previsão de custo para cada atividade. O processo de *Due Diligence* pode incluir a análise de documentos solicitados para a contratação, avaliando se o prestador de serviço pode gerar algum potencial conflito de interesse com o gestor ou administrador. É importante avaliar se o valor cobrado é justo frente ao serviço oferecido e ao valor de mercado. Neste ponto também pode ser definidas as atividades a serem realizadas pelo setor responsável pela contratação, como a avaliação de sanções aplicadas pelas autoridades governamentais aos sócios e diretores da empresa.

Outro exemplo de *Due Diligence* é questionar ao Terceiro se algum de seus sócios, diretores, funcionários ou colaboradores a qualquer título, ou qualquer pessoa a eles vinculada, exerce função pública. Outra prática de *Due Diligence* inclui questionar ao terceiro se algum dos seus sócios, diretores e funcionários, ou qualquer pessoa a eles vinculada, exerce função pública. Além disso, a pesquisa independente em fontes públicas para obter mais informações sobre os terceiros, incluindo reputação e imagem no mercado e potenciais conflitos de interesses internos, com o objetivo de classificá-los em categorias de exposição a riscos (Silveira, 2021; Dalcin; Fraga, 2021; Freire, 2021; Assi, 2018; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

- Classificação de risco

A empresa terceira pode ser classificada quanto à sua exposição ao risco: alto, médio ou baixo. A responsabilidade de estabelecer essa classificação recai sobre o setor de Compras. Com base nas informações obtidas por meio das atividades de *Due Diligence*, a área de *Compliance* realiza uma avaliação preliminar de cada empresa contratada, atribuindo um nível de risco que pode ser “baixo” ou “alto”. A partir da classificação de risco, o setor *Compliance* determina o nível da diligência a ser empregado na avaliação e supervisão do terceiro. Essa classificação considera a pesquisa pública, a área de atuação, a forma de contratação, dentre outros fatos relevantes. Categorias de alto risco podem incluir atividades relacionadas à construção ou reforma; representação da empresa perante qualquer Agentes Públicos e entidades públicas, incluindo Sindicatos, e empresas que não entregam toda a documentação exigida. A categoria de baixo risco abrange aquelas não enquadrados na categoria de alto risco e que, em pesquisa reputacional prévia, não apresentem sinais de alerta, conforme definido na Política (Silveira, 2021; Dalcin; Fraga, 2021; Pereira; Oliveira; Felizola, 2020).

- Previsão de conflito de interesse

O conflito de interesses ocorre em situações em que os interesses particulares ou de terceiros possam influenciar de maneira inadequada o julgamento ou desempenho transparente dos colaboradores e terceiros em relação à organização.

- Canais de comunicação e denúncias
Informação sobre a existência dos canais de comunicação e denúncias para o caso de irregularidades.
- Previsão de infrações e sanções
É de responsabilidade de todos os colaboradores, próprios e de terceiros, comunicar qualquer violação e suspeita de violação aos requisitos da Política de Contratação de Terceiros. Essas comunicações, identificadas ou anônimas, podem ser feitas diretamente ao Diretor de *Compliance* ou por canais específicos. As sanções podem incluir advertência, suspensão, desligamento ou demissão por justa causa, se aplicável, de acordo com a legislação vigente no País à época do ocorrido. É desejável que a Política contenha explicitamente a previsão de que o descumprimento desta e de outras políticas aplicáveis deve ser reportado pelo colaborador via Canal Confidencial e/ou ao respectivo líder direto. Em todas as situações em que qualquer pessoa tenha dúvidas relacionadas ao conteúdo da Política, também pode entrar em contato por meio dos canais de comunicação especificados.
- Anexos
A política pode ser publicada com documentos anexos, os quais podem incluir lista de documentos exigidos para o procedimento prévio à contratação, lista de documentos frequentemente solicitados para cumprir o monitoramento da empresa contratada, questionário para o processo de *Due Diligence* da pretensa empresa contratada. A inclusão desses anexos tem o objetivo de fornecer orientações adicionais e recursos práticos para facilitar a aplicação efetiva dessa política.

2.2.2 Considerações sobre o conteúdo não identificado

O conteúdo que deixou de ser contemplado nas Políticas analisadas são:

- Monitoramento contínuo e supervisão após contratação

- Destaca-se a importância do monitoramento contínuo e da supervisão após a contratação. O acompanhamento constante das atividades dos terceiros é essencial para identificar possíveis sinais de alerta e para exigir o cumprimento das regulamentações aplicáveis. Isto também inclui informar sobre a aplicação de parâmetros de análise de dados para monitoramento contínuo de transações, revisão periódica de controles internos e testes de transações.
- *Atualização da Due Diligence*
Após a conclusão da Due Diligence inicial, a empresa deve realizar atualizações periódicas para identificar qualquer alteração nas condições ou comportamento do terceiro. Essa prática contribui para garantir a conduta adequada no longo prazo, uma vez que o alcance e a frequência das avaliações independentes dependerão de uma avaliação dos riscos e da eficácia dos procedimentos contínuos de monitoramento.
- *Treinamento de integridade para terceiros*
Iniciativas como fornecer treinamento de integridade para terceiros e conhecimento sobre o código de conduta.
- *Especificação dos documentos prévios à contratação*
Além da previsão da *Due Diligence*, a adequada política especificar a documentação necessária para a contratação. Exemplos de documentos solicitados à empresa contratada abrangem o registro do CNPJ, documentos da constituição societária, obrigações fiscais trabalhistas e previdenciárias, entre outros.

A inclusão desses temas está relacionada ao fortalecimento da eficácia da Política de Contratação de Terceiros, proporcionando diretrizes adequadas às necessidades específicas da empresa que contrata.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas, independentemente do porte, devem considerar cuidadosamente com que desejam se relacionar, utilizando a Política de Contratação de Terceiros para comunicar seu posicionamento sobre esse aspecto.

Na análise realizada, observou-se uma variação na especificidade das políticas. Além disso, o conteúdo sobre monitoramento e supervisão após contratação é um dos principais tópicos que não foram contemplados nas políticas analisadas, demonstrando que o a política acaba abrangendo apenas uma parte do processo relacionado à contratação de terceiros, o que pode prejudicar a adequada manutenção e encerramento dos contratos estabelecidos com terceiros. A Política de Contratação de Terceiros, por ser uma diretriz, precisa fornecer orientações claras e alguma medida específicas. Para ser efetiva, a política deve ser útil no direcionamento de atividades práticas, como a verificação de documentos importantes à contratação e à fiscalização das atividades.

Ressalta-se que o sucesso na contratação de terceiros não pode ser meramente atribuído a abrangência da política, mas à compreensão do contexto aplicável. Contudo, se o conteúdo da política é muito superficial, o entendimento sobre a sua aplicabilidade e padrão requerido de comportamento dos colaboradores, próprios e de terceiros, ficará comprometido. Nesse sentido, a clareza, a especificidade e a aplicabilidade do conteúdo presente permitirão guiar a decisão de contratação, manutenção de contratos e encerramento.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Assi, M. **Compliance: como implementar**. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

CUNHA, J. A. C.; YOKOMIZO, C. A.; BONACIM, C. A. G. Miopias de uma lente de aumento: as limitações da análise de documentos no estudo das organizações. **Revista Alcance**, v. 20, n. 4, p. 431-446, 2013.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31.000:2009**. gestão de riscos: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: Brasil, 2009.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2008**. Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro: Brasil, 2008.

ANBIMA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIROS E DE CAPITAIS. **Código de regulação e melhores práticas para administração de recursos de terceiros**. Disponível em: https://www.anbima.com.br/data/files/0D/E6/16/1D/294D561057EB3C5678A80AC2/codigo_de_Administracao_de_Recursos_de_Terceiros_02_01_19.pdf. Acesso em: 08 out. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas**. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm. Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 30 out. 2023.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING R; WEBB, S. Rediscovering continuous improvement. **Technovation**, v. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.

CAMPOS, A. G. (Org.). **Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: IPEA, 2018. Disponível em:

https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8258/1/Terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20do%20trabalho%20no%20Brasil_novas%20e%20distintas%20perspectivas%20para%20o%20debate.pdf. Acesso em: 30 out. 2023.

CORSAN – Companhia Riograndense de Saneamento. **Quem somos**. Disponível em: <https://www.corsan.com.br/quem-somos>. Acesso em: 08 out. 2023.

COSO - COMMITTEE OF THE SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada**. Application Techniques, 2 vol, 2007.

DALCIN, A. A. R. A.; FRAGA, M. G. Compliance e gestão de terceiros. In: SILVEIRA, A. D. **Gestão de Risco da Terceirização**. 3. Ed. São Paulo: LTr, 2021.

DIAS, M. I. C. **O inquérito por questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais**. Universidade do Porto, 1994.

DIEESE. O processo de terceirização e seus efeitos sobre os trabalhadores no Brasil. **Meta II – Relatórios**. Convênio SE/MTE N° 04/2003-DIEESE. 2007. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/relatoriotecnico/2007/terceirizacao.pdf>. Acesso em: 30 out. 2023.

FRANCO, F. L. **Governança e gestão de riscos em organizações públicas**.

Apostila, 2017. Disponível em:

<http://brasil.mackenzie.br/apps/files/fpmb_governanca_e_gestao_de_riscos_em_organizacoes_publicas_apostila.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2023.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Guia prático para aplicar o compliance em grandes empresas**. 2018. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-35-guia-pratico-para-aplicar-o-compliance-em-grandes-empresas/>. Acesso em: 30 out. 2023.

FREIRE, R. Uso de terceiro intermediário. In: CARVALHO, A. C. et al. (Coord.). **Manual de Compliance**. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

GIOVANINI, W. **Compliance – a excelência na prática**. São Paulo: Compliance Total, 2014.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. **Melhoria contínua no ambiente ISO 9001:2000**: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. *Produção*, São Carlos, v. 17, n.3, p. 592-603, 2007.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. **Competências habilitadoras da melhoria contínua: estudo de casos em empresas do setor automobilístico**. *Gestão Produção*, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 725-742, 2015.

GRENDENE. **A Grendene**. Disponível em: <https://grendene.com.br/a-grendene/>. Acesso em: 08 out. 2023.

GRUPO SBF. **A Companhia**. Disponível em: <https://ri.gruposbf.com.br/>. Acesso em: 08 out. 2023.

GRUPO SBF. **Política de contratação de terceiros e prevenção ao conflito de interesses**. 2021. Disponível em: <https://ri.gruposbf.com.br/governanca-corporativa/estatuto-e-politicas/>. Acesso em: 08 out. 2023.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à luz da governança corporativa**. Série: IBGC Orienta. São Paulo: IBGC, 2017.

KNOERR, F. G.; MARCHI, S. P.; BALDISSERA, L. Ética empresarial, compliance e terceirização trabalhista: possibilidade ou utopia? **Revista Direito UFMS**, v. 5, n. 1, p. 189-207, 2019.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: Sagah. 2019.

PEREIRA, C. C; OLIVEIRA, M. R.; FELIZOLA, R. Contratações de terceiros de alto risco ou em situações de alto risco. In. FRANCO, I. (ORG.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

RODAS, J. G. **Nos moldes da nova legislação, terceirização pode ser benéfica**. 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-nov-15/olhar-economico-moldes-legislacao-terceirizacao-benefica>. Acesso em: 30 out. 2023.

SERRA, S. M. B. Qualidade na terceirização. In: OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. 1 ed., São Paulo: Thomson Learning, 2003. p.147-157.

STF - SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Tema 725 – terceirização de serviços para consecução da atividade-fim da empresa. 2018. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/jurisprudenciaRepercussao/verAndamentoProcesso.asp?incidente=4952236&numeroProcesso=958252&classeProcesso=RE&numeroTema=725>. Acesso em: 30 out. 2023.

STF - SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Ação direta de inconstitucionalidade 5.735 Distrito Federal. 2020. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/processos/downloadPeca.asp?id=15344110640&ext=.pdf>. Acesso em: 30 out. 2023.

SILVEIRA, A. Como implementar um projeto de gestão de risco da terceirização. In. SILVEIRA, A. D. **Gestão de Risco da Terceirização**. 3. Ed. São Paulo: LTr, 2021.

SILVEIRA, A. O cenário atual da terceirização no Brasil. In. SILVEIRA, A. D. **Gestão de Risco da Terceirização**. 3. Ed. São Paulo: LTr, 2021.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos** - métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VITAL – **Engenharia Ambiental**. Disponível em: <https://www.vitalambiental.com.br/a-empresa/>. Acesso em: 08 out. 2023.