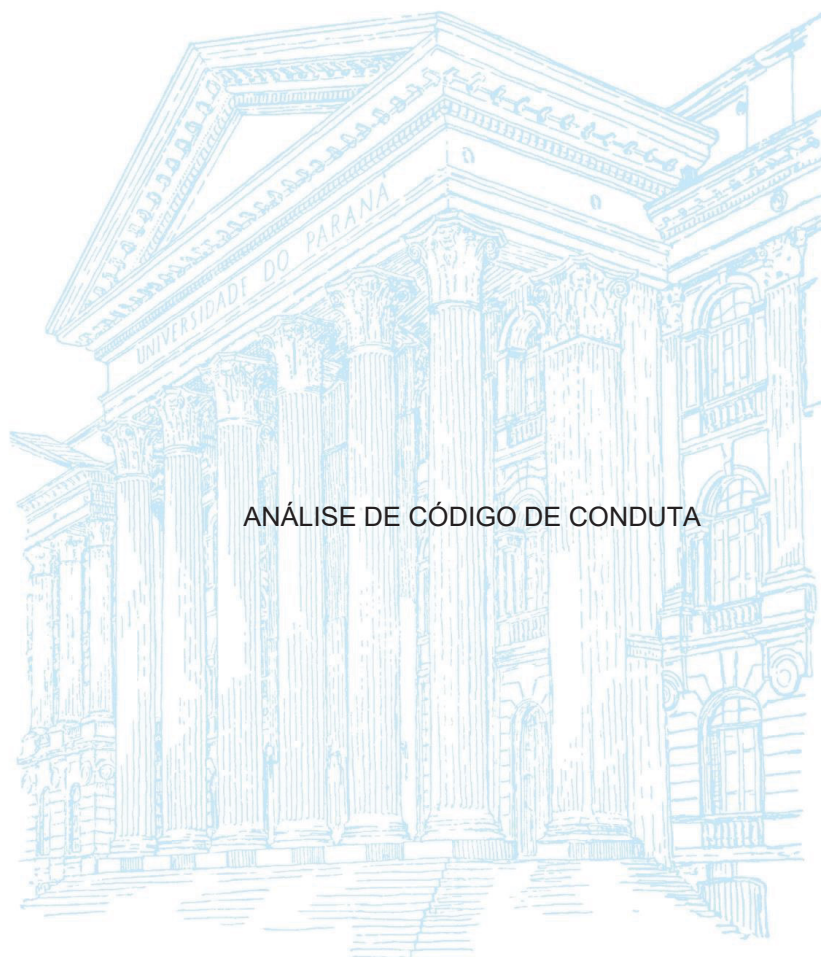


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALESSANDRO DIEGO GONÇALVES



ANÁLISE DE CÓDIGO DE CONDUTA

CURITIBA PR

2024

ALESSANDRO DIEGO GONÇALVES

ANÁLISE DE CÓDIGO DE CONDUTA

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em Compliance Empresarial, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Compliance Empresarial.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Mariana Medeiros Dantas de Melo Bressan

CURITIBA PR

2024

RESUMO

Este trabalho propõe-se analisar o Código de Conduta de uma entidade sem fins lucrativos, com o objetivo de identificar lacunas e sugerir melhorias voltadas à promoção da ética, da integridade e da conformidade legal no ambiente organizacional. A metodologia utilizada baseou-se na aplicação de um checklist de conformidade e boas práticas de compliance, com foco nos princípios da Lei Brasileira Anticorrupção (Lei 12.846/13). A partir dos resultados, foi possível constatar a ausência de elementos essenciais, como sanções claras para violações, menções à legislação vigente e responsabilização da alta liderança em casos de inconformidade. Com base nesse diagnóstico, desenvolveu-se uma proposta técnica composta por cinco etapas: revisão do código, validação institucional, comunicação interna e externa, capacitação dos públicos envolvidos e monitoramento contínuo. A proposta busca fortalecer o programa de integridade da entidade e consolidar uma cultura organizacional pautada em valores éticos, transparência e responsabilidade. Os resultados esperados incluem maior segurança jurídica, engajamento dos colaboradores e parceiros, e redução de riscos reputacionais. Esta iniciativa contribui para o aprimoramento da governança e da sustentabilidade institucional, alinhando a entidade às melhores práticas do setor público e privado.

Palavras-chave: Código de conduta. Compliance. Integridade. Lei Anticorrupção. Cultura organizacional.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
REFERÊNCIAS.....	11

1 APRESENTAÇÃO

O Código de Conduta é um instrumento normativo e educativo de fundamental importância para o fortalecimento da cultura organizacional e para a promoção de ambientes corporativos íntegros, responsáveis e comprometidos com a legalidade. Ao definir diretrizes éticas, princípios de comportamento, valores institucionais e padrões de relacionamento com os diversos públicos de interesse, o Código de Conduta assume papel estratégico na governança corporativa e na gestão da integridade. Segundo Oliveira (2017), trata-se de um documento que orienta os agentes organizacionais quanto às condutas esperadas, alinhando comportamentos individuais aos objetivos coletivos da organização.

Elaborado, em geral, por áreas como o Jurídico, Compliance ou Integridade Corporativa, o Código de Conduta deve refletir o compromisso institucional com a ética, a transparência e a conformidade regulatória, sendo um dos pilares dos programas de integridade previstos na Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção Empresarial). A própria Controladoria-Geral da União (CGU) destaca que, para ser efetivo, esse documento deve ser acessível, claro, objetivo, livre de tecnicismos jurídicos e amplamente disseminado entre todos os públicos da organização (CGU, 2020). A clareza e a aplicabilidade do código são, portanto, requisitos fundamentais para sua eficácia.

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar criticamente o Código de Conduta de uma entidade privada sem fins lucrativos que atua no setor educacional do estado do Paraná. Composta por quatro instituições interdependentes, a organização em estudo desenvolve um amplo espectro de atividades, abrangendo desde a educação infantil até a educação executiva, bem como iniciativas voltadas à inovação, prestação de serviços técnicos e tecnológicos, fomento ao desenvolvimento industrial, responsabilidade social, saúde e segurança no trabalho, esporte, cultura, lazer, representação política e assessoria legislativa. Sua missão institucional está diretamente vinculada ao fortalecimento da indústria paranaense e à promoção da qualidade de vida da população do estado.

A análise proposta busca identificar possíveis lacunas, inconsistências ou defasagens presentes no Código de Conduta em vigor, especialmente no que tange à sua atualização normativa, clareza de linguagem, abrangência de temas críticos e aderência às boas práticas de integridade e governança. Para tanto, serão utilizados como referenciais teóricos e normativos documentos como a norma internacional ISO 37301 (2021), que trata dos sistemas de gestão de compliance, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), bem como orientações da própria CGU e da literatura especializada em compliance, ética empresarial e cultura organizacional (Fischer; Almeida, 2020; Costa, 2018).

Ao final, pretende-se apresentar recomendações técnicas que contribuam para o aprimoramento do Código de Conduta da instituição analisada, de modo a torná-lo mais eficaz como ferramenta de prevenção de desvios éticos, mitigação de riscos reputacionais e fortalecimento da cultura organizacional baseada em valores como integridade,

respeito, responsabilidade e transparência. Em um cenário regulatório cada vez mais exigente, e diante das expectativas sociais crescentes por práticas empresariais responsáveis, o fortalecimento dos mecanismos internos de integridade torna-se um diferencial competitivo e um imperativo ético.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

Para subsidiar a análise crítica do Código de Conduta da entidade objeto deste estudo, foi empregada a ferramenta de *checklist* avaliativo, reconhecida como um instrumento metodológico eficaz para diagnósticos organizacionais. A utilização do *checklist* neste contexto justifica-se por sua capacidade de sistematizar a coleta de dados de maneira padronizada, permitindo uma avaliação objetiva, transparente e comparável de critérios previamente definidos. Além disso, essa abordagem contribui para assegurar que aspectos essenciais relacionados à ética corporativa, à integridade institucional e à conformidade legal não sejam negligenciados no processo de verificação.

O checklist aplicado contemplou critérios amplamente utilizados em programas de integridade e governança organizacional, especialmente no que se refere à aderência a normas legais – como a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção Brasileira) –, bem como às diretrizes de boas práticas de compliance, como as estabelecidas pela ISO 37301 e pela Controladoria-Geral da União (CGU).

Dentre os principais benefícios proporcionados pelo uso do checklist, destacam-se: (i) a padronização da avaliação, que assegura maior uniformidade na análise; (ii) a clareza e objetividade, ao facilitar a identificação de lacunas e de pontos fortes; (iii) o alinhamento com a legislação vigente, promovendo segurança jurídica; (iv) a transparência do processo, conferindo legitimidade à análise perante os stakeholders; (v) o monitoramento da implementação e da eficácia do Código de Conduta ao longo do tempo; e (vi) a promoção da melhoria contínua, princípio fundamental em sistemas de gestão ética e de integridade.

A seguir, apresenta-se o resultado da aplicação do checklist, baseado em 13 itens avaliativos com respostas categorizadas entre “Sim”, “Não” ou “Não se aplica (N/A)”. Os principais pontos identificados foram:

Critérios	Guia de critérios de pontuação Sim - 2, Não - 1, Não se Aplica (N/A)		
	SIM	NÃO	N/A
1. A empresa adota um código de conduta ética.	X		
2. O código de conduta orienta o comportamento de todos os empregados, liderança e membros da governança.	X		
3. O código de conduta da empresa foi avaliado e aprovado por diretoria ou órgão superior de governança.		X	
4. O código de conduta da empresa está em conformidade com a Lei Brasileira anticorrupção 12.846/13.		X	
5. A política de integridade prevê o afastamento de membros da alta direção envolvidos em atos de corrupção e fraude contra a administração pública.		X	

6. A empresa comunica às partes interessadas os padrões de conduta que orientam suas estratégias e forma de conduzir os negócios e suas operações.	X		
7. A empresa dispõe de uma política de integridade (ou correlata) e a divulga a seus empregados, tanto em encontros presenciais quanto nas mídias de que dispõe, como site, intranet ou rede interna, material impresso, vídeos etc.	X		
8. A empresa possui comitê ou conselho formal responsável por questões éticas internas e/ ou externas.	X		
9. A política prevê e aplica medidas disciplinares, sanções e punições para as violações ao código de conduta e ao programa de integridade de forma proporcional à gravidade dos atos cometidos, sendo aplicáveis a todos os empregados, incluindo lideranças e membros da governança.		X	
10. A empresa insere sua política de integridade ou correlata nos contratos com seus fornecedores.	X		
11. O código de conduta da empresa é revisado e atualizado periodicamente.	X		
12. A política de integridade é revisada e aperfeiçoada periodicamente, considerando os resultados das atividades realizadas no âmbito do programa e a partir de novas análises de risco com foco em integridade.	X		
13. A empresa possui sanções ou punições formais e as aplica em caso de violação do código de conduta por parte de seus fornecedores ou parceiros de negócios.		X	

A análise revelou que a entidade avaliada dispõe de um Código de Conduta vigente, aplicado a todos os públicos internos, incluindo empregados, estagiários, diretores e membros da alta liderança. No entanto, observou-se que o documento carece de especificações quanto à aplicação diferenciada das diretrizes éticas conforme o nível hierárquico. A ausência de exemplos práticos e contextualizados pode dificultar a compreensão de determinadas condutas esperadas, sobretudo por parte dos colaboradores que atuam em funções operacionais.

Outro ponto de atenção refere-se à ausência de menção formal sobre a instância responsável pela aprovação do código, o que compromete a transparência do processo de validação institucional. A ausência de dados sobre o órgão competente ou a data de aprovação do documento fragiliza a rastreabilidade e a responsabilização, aspectos fundamentais no campo da governança corporativa. Do ponto de vista da conformidade legal, o documento apresenta uma fragilidade importante: não há referência explícita à Lei nº 12.846/2013, sendo mencionada apenas uma condenação genérica à corrupção. A inserção de dispositivos legais e normativos específicos reforçaria o compromisso institucional com a integridade e com a legalidade.

Adicionalmente, a análise revelou a inexistência de previsões claras quanto à aplicação de medidas disciplinares ou ao afastamento de membros da alta direção envolvidos em atos ilícitos, o que enfraquece a eficácia do código como ferramenta de responsabilização ética. Também se constatou que não há menção a sanções direcionadas a fornecedores e parceiros de negócios, caso estes violem os princípios estabelecidos pela organização, o que pode comprometer a efetividade do Programa de Integridade nas relações externas.

Por outro lado, a empresa demonstra um esforço significativo na disseminação dos valores e diretrizes de conduta entre seus públicos. O Código de Conduta é divulgado por meio de diferentes canais de comunicação, incluindo formatos impressos e digitais,

sendo incorporado a treinamentos presenciais e à integração de novos colaboradores. A organização também prevê cláusulas éticas nos contratos firmados com terceiros, o que fortalece o compromisso com a integridade nas relações comerciais.

No tocante ao monitoramento e à atualização do código, verificou-se a existência de um Comitê de Ética responsável por supervisionar o cumprimento das normas éticas e revisar periodicamente o documento. Tal prática contribui para garantir que o código permaneça alinhado às necessidades institucionais, ao ambiente regulatório e às expectativas da sociedade. Observou-se, ainda, que a organização implementa ferramentas importantes de controle, como auditorias internas e canais de denúncia, os quais possibilitam o acompanhamento da aderência às políticas de conduta e a identificação de eventuais não conformidades.

Por fim, a cultura organizacional da entidade revela-se fortemente orientada por valores como ética, responsabilidade, respeito, transparência e compromisso com a excelência. Tais princípios estão formalmente expressos no Código de Conduta e são promovidos nas práticas diárias da instituição, sendo reconhecidos como pilares fundamentais para a construção de um ambiente organizacional íntegro, harmônico e produtivo.

A partir deste diagnóstico, conclui-se que, embora a entidade possua uma base ética sólida e iniciativas estruturadas de comunicação e monitoramento, ainda existem lacunas que devem ser sanadas para garantir maior efetividade ao seu Código de Conduta. Recomenda-se, portanto, o aprimoramento do documento, com especial atenção à clareza das responsabilidades, à conformidade legal e à definição de mecanismos de responsabilização. Esses avanços são fundamentais para consolidar uma cultura de integridade mais robusta e alinhada às exigências normativas e sociais contemporâneas.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Esta proposta técnica tem por finalidade sanar as lacunas identificadas no atual Código de Conduta da organização, promovendo sua adequação às boas práticas de integridade, transparência e conformidade com a legislação vigente. Com base na análise diagnóstica realizada, propõe-se um plano de ação estruturado em cinco etapas, concebido para revisar, atualizar, disseminar e monitorar a efetividade do Código, de modo a assegurar sua aplicação coerente e abrangente em todos os níveis da empresa.

A primeira etapa consiste na revisão aprofundada do Código de Conduta vigente, a ser conduzida por um Grupo de Trabalho Multidisciplinar (GTM), formado por representantes das áreas Jurídica, de Compliance, Recursos Humanos, Comunicação e do Comitê de Ética. Esse grupo será responsável por analisar criticamente a estrutura do documento atual, identificando eventuais redundâncias, omissões e ambiguidades que comprometam sua clareza ou eficácia.

Além disso, será realizada a inclusão de referências diretas à Lei Brasileira Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), com ênfase na responsabilização objetiva por atos lesivos à administração pública. Serão também introduzidas seções específicas que contem-

plem medidas disciplinares aplicáveis a todos os níveis hierárquicos, inclusive à alta liderança, acompanhadas de exemplos práticos e estudos de caso que ilustrem condutas esperadas e situações de risco. Outro aspecto relevante dessa revisão será a adaptação da linguagem, com a substituição de termos excessivamente técnicos ou jurídicos por expressões mais acessíveis, garantindo a compreensão por públicos diversos. O novo conteúdo será validado com base em práticas consolidadas de outras instituições do terceiro setor e alinhado às diretrizes da norma ISO 37301, que trata dos sistemas de gestão de compliance.

Concluído o processo de revisão, o texto será submetido à apreciação da Diretoria Executiva e do Conselho de Governança da entidade. Essa etapa envolverá sessões formais de apresentação e discussão do documento, seguidas de eventuais ajustes decorrentes das sugestões recebidas. Após a validação final, a versão aprovada será formalmente registrada em ata institucional e publicada oficialmente, conferindo legitimidade ao novo Código e assegurando o respaldo necessário para sua implementação.

Na etapa seguinte, será desenvolvida uma estratégia abrangente de comunicação e disseminação do novo Código de Conduta. Com o lançamento da campanha institucional intitulada “Ética que nos Conduz”, a proposta é promover o conteúdo revisado por meio de todos os canais disponíveis, como e-mail corporativo, intranet, newsletters, redes internas, totens digitais e murais físicos. Materiais de apoio como vídeos explicativos, cartilhas ilustradas, infográficos e documentos de perguntas frequentes serão produzidos com linguagem clara, inclusiva e acessível. O Código será também distribuído em versões impressas durante eventos institucionais e reuniões de lideranças, além de ser incorporado às ações de acolhimento e aos treinamentos obrigatórios de integração para novos colaboradores. O objetivo é garantir o pleno entendimento do conteúdo por todos os públicos e fomentar o engajamento coletivo em torno dos princípios éticos da organização.

O êxito da implementação do Código revisado dependerá da capacitação efetiva de todos os públicos internos e externos. Para tanto, serão desenvolvidas trilhas formativas específicas, adaptadas às diferentes realidades de colaboradores operacionais, lideranças, gestores, conselheiros, fornecedores e parceiros estratégicos. As ações de capacitação incluirão cursos em modalidade EAD com certificação, oficinas presenciais voltadas para temas de ética e integridade, estudos de caso, simulações práticas e avaliações periódicas de conhecimento. Além disso, serão promovidos treinamentos anuais de reciclagem e campanhas educativas em datas simbólicas, como o Dia Mundial da Ética e o Dia Internacional contra a Corrupção, reforçando continuamente os valores institucionais.

Por fim, será implementado um sistema permanente de monitoramento e aprimoramento do Código de Conduta, sob a coordenação do Comitê de Ética e Compliance. Esse sistema compreenderá a definição de indicadores-chave de desempenho ético, a realização de auditorias internas, análises de risco e pesquisas de clima organizacional com foco em integridade. O Código será revisado periodicamente, a cada dois anos ou

sempre que ocorrerem alterações legais relevantes, garantindo sua constante atualização. Como instrumento de transparência e prestação de contas, será elaborado um relatório anual de conformidade ética, que será compartilhado internamente e com os principais stakeholders da organização.

Com a execução plena deste plano, a empresa contará com um Código de Conduta sólido, claro, moderno e alinhado às exigências legais e às melhores práticas de governança. Mais do que um documento normativo, o Código passará a ser uma ferramenta estratégica para o fortalecimento da cultura organizacional, contribuindo decisivamente para a construção de um ambiente corporativo pautado pela ética, pela responsabilidade e pela transparência.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023:2018 - Informação e documentação: Referências – Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724:2011 - Informação e documentação: Trabalhos acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 37301:2021 - Sistemas de gestão de compliance — Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

BRASIL. *Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013*. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 150, n. 148, p. 1, 2 ago. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 26 maio 2025.

CGU – CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas*. Brasília, DF: CGU, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresas>. Acesso em: 26 maio 2025.

COSTA, C. S. da. *Compliance: fundamentos e aplicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. FISCHER, T.; ALMEIDA, M. A. de. *Ética empresarial e responsabilidade social: fundamentos, práticas e estratégias*. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 26 maio 2025.

ISO. *ISO 37301:2021 – Compliance management systems – Requirements with guidance for use*. Geneva: International Organization for Standardization, 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. *Gestão da ética e responsabilidade social nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SOUZA, Marina C. de; DIAS, Felipe M. *Ética nas organizações: fundamentos, práticas e compliance*. São Paulo: Atlas, 2022.