

PROGRAMA DE INTEGRIDADE: Um guia de implementação para MPes

COMPLIANCE PROGRAM: An implementation guide for MSMEs

Alisson Gabriel Santos Vieira¹

Renato Leandro Taguchi²

RESUMO

Este trabalho propõe um Programa de Integridade Simplificado especificamente para Micro e Pequenas Empresas (MPes) brasileiras, visando superar as barreiras de complexidade e recursos limitados. Fundamentado no Princípio da Diferenciação (Decreto nº 8.420/2015), o estudo apresenta um modelo prático estruturado em três eixos: Liderança e Comprometimento, Controles de Prevenção e Detecção e Remediação. O projeto demonstra que a integridade pode ser uma ferramenta estratégica viável e de baixo custo para as MPes, fortalecendo a gestão e garantindo a sustentabilidade a longo prazo.

Palavras-chave: *compliance*; integridade empresarial; micro e pequenas empresas; programa de integridade.

ABSTRACT

This study proposes a Simplified Integrity Program specifically for Brazilian Micro and Small Enterprises (MSEs), aiming to overcome the barriers of complexity and limited resources. Based on the Principle of Differentiation (Decree nº 8.420/2015), the work presents a practical model structured across three axes: Leadership and Commitment, Prevention Controls, and Detection and Remediation. The project demonstrates that integrity can be a viable and low-cost strategic tool for MSEs, strengthening management and ensuring long-term sustainability.

Keywords: compliance; corporate integrity; micro and small enterprises; integrity program.

1 INTRODUÇÃO

A Integridade Empresarial tem se tornado, independente do porte da empresa, um fator central para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. A definição de *compliance* refere-se ao conjunto de práticas e procedimentos que garantem que a empresa e seus colaboradores atuem em conformidade com as leis, regulamentos e princípios éticos. A relevância do tema no cenário brasileiro foi significativamente impulsionada pela promulgação da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), que estabelece a responsabilização objetiva de empresas por atos de corrupção (Brasil,

¹ Graduado na Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto - FATEC Ribeirão Preto - alisson.vieira@fatec.sp.gov.br.

² Professor Doutor na Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto - FATEC Ribeirão Preto - renato.taguchi@fatec.sp.gov.br.

2013). Contudo, a ausência de programas efetivos de integridade ainda impõe um alto custo à economia nacional. Estimativas da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) apontam que o preço da corrupção custa ao país entre R\$41,5 e R\$69,1 bilhões por ano, representando até 2,3% do Produto Interno Bruto (PIB) (FIESP, 2013). Esse cenário de riscos e perdas reforça a urgência da adoção de mecanismos de integridade em todos os níveis corporativos.

Apesar da relevância do tema, o *compliance* ainda é pouco aplicado em Micro e Pequenas Empresas (MPes), que representam 99% dos estabelecimentos e mais da metade dos empregos formais no país (Sebrae, 2018). As MPes enfrentam barreiras estruturais significativas, como falta de conhecimento técnico, recursos limitados e a percepção de que se trata de um processo complexo e burocrático, desenhado apenas para grandes corporações. Essa lacuna aumenta o risco de irregularidades, prejudica a reputação da empresa e pode comprometer sua sustentabilidade, especialmente porque o *compliance* está se tornando um requisito obrigatório para a participação em licitações e um diferencial competitivo em cadeias de fornecimento.

Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo geral propor um programa de integridade simplificado, voltado para MPes, apresentando um passo a passo prático para sua implementação. Este estudo se concentra em responder à seguinte pergunta: De que forma é possível estruturar e implementar um programa de integridade efetivo, de baixo custo e escalável que se adapte à realidade estrutural e financeira das Micro e Pequenas Empresas brasileiras?

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Conceito de Integridade e o Marco Legal Brasileiro

Para entender *compliance*, primeiro precisamos saber que ele não é um conceito novo. Ele surgiu lá nos Estados Unidos, principalmente no setor financeiro. O tema ganhou maior relevância na década de 70, impulsionado pelo escândalo de Watergate – a rede de espionagem e obstrução de justiça que culminou na renúncia do Presidente dos Estados Unidos da América (EUA), Richard Nixon em 1974 – e que resultou diretamente na criação do Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) em 1977. Essa lei obrigou as empresas dos EUA a criarem controles internos para evitar o suborno de autoridades estrangeiras (Pinho, 2018). Após isso, o *compliance* evoluiu de uma simples obrigação legal para uma ferramenta de gestão estratégica focada em prevenir riscos e construir uma cultura ética forte (Machado, 2021). Sendo assim, a integridade empresarial é o valor central que o *compliance* busca proteger e promover em todos os níveis da empresa.

No Brasil, o principal marco legal é a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), regulamentada pelo Decreto nº 8.420/2015, que impõe responsabilidade objetiva às pessoas jurídicas por atos lesivos contra a administração pública e reconhece a existência de programas de integridade como fator atenuante na aplicação de sanções.

O modelo tradicional de programa de integridade, segundo a Controladoria-Geral da União (CGU, 2015), se organiza em cinco pilares, sendo eles:

- Comprometimento da Alta Direção;
- Instância responsável pela aplicação do programa;
- Análise de perfil e riscos;

- Estruturação de regras e instrumentos;
- Estratégias de monitoramento contínuo.

Para as Médias e Pequenas Empresas, a CGU e o Sebrae desenvolveram 8 diretrizes específicas, sendo elas:

- Comprometimento da direção;
- Adoção e implementação de código de ética, políticas e procedimentos;
- Treinamentos e divulgação do programa;
- Registros contábeis confiáveis;
- Controles internos;
- Procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades;
- Medidas disciplinares;
- Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e correção de danos.

2.2 A Importância Estratégica e as Barreiras nas Micro e Pequenas Empresas

No Brasil, a definição de Micro e Pequenas empresas, seguimos o que diz a Lei Complementar nº 123/2006 (Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte). Ela define uma Microempresa (ME) pela receita bruta anual de até R\$360.000,00, e a Empresa de Pequeno Porte (EPP) pela receita que fica entre R\$360.000,00 e R\$4.800.000,00 (Brasil, 2006). Além do faturamento, autores como Idalberto Chiavenato(2018) complementam que as MPEs se caracterizam por terem uma gestão mais centralizada e poucos recursos disponíveis para investir em áreas que não geram receita imediata, como a de *compliance* (Chiavenato, 2018).

As MPEs são um dos pilares fundamentais da economia nacional, mas a ausência de um programa de integridade compromete sua sustentabilidade. Embora estejam menos expostas a grandes esquemas de corrupção, enfrentam riscos de fraudes fiscais, irregularidades trabalhistas e riscos reputacionais (Mariano, 2024).

A literatura aponta que a aplicação de *compliance* em micro e pequenas empresas é limitada por barreiras estruturais, como recursos financeiros e humanos reduzidos, além da percepção de complexidade (SINDCON, 2017). Entretanto, a adoção de programas de integridade, mesmo em formatos simplificados, passou a representar um diferencial competitivo, sobretudo porque grandes empresas e órgãos públicos têm exigido padrões mínimos de conformidade de parceiros e fornecedores.

Nesse sentido, o Decreto nº 8.420/2015 e a Portaria Conjunta CGU-SMPE nº 2.279/2015 reconhecem a necessidade de proporcionalidade e permitem que as práticas de integridade sejam ajustadas ao porte da organização, respeitando o Princípio da Diferenciação, de modo que o essencial seja garantir compromisso da direção e mitigação dos riscos mais relevantes, sem exigir estruturas formais complexas (CGU, 2015). As diretrizes de implementação, pautadas nestes direcionamentos, serão abordadas na próxima seção.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo se propõe a criar um programa de integridade simplificado, demandando uma abordagem que combine a análise de referências teóricas com a

criação de uma solução prática. Por esta razão, a metodologia adotada será caracterizada como pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos que possam ser utilizados na prática para solucionar o problema da baixa adesão ao *compliance* em Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, uma vez que busca proporcionar uma maior familiaridade com o problema – a lacuna de integridade em MPEs – visando aperfeiçoar a conceituação e a construção de um modelo (Vergara, 2016). Ela também incorpora elementos de pesquisa descritiva, na medida em que detalha e analisa os principais pilares de *compliance* e as barreiras enfrentadas pelas MPEs para, então, propor o modelo.

Em alinhamento com as diretrizes da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Sebrae, as quais foram previamente apresentadas no item 2.1, a seção a seguir detalha as estratégias de implementação do Programa de Integridade. Essas diretrizes foram distribuídas em três grupos: Liderança e Comprometimento, Controles de Prevenção e Detecção e Remediação.

3.1 Liderança e Comprometimento

O objetivo deste bloco é demonstrar apoio e comprometimento da direção com ética e integridade, o chamado *Tone at the Top*.

- **Declaração formal e visível do compromisso**

A Carta de Compromisso é um documento essencial para formalizar o comprometimento da liderança com a ética e a integridade. Deve ser elaborada de forma clara e objetiva, preferencialmente assinada pelo proprietário ou pela alta direção da empresa, demonstrando publicamente o engajamento com os princípios do *compliance*. Nela, o gestor deve declarar que a empresa adota uma postura de tolerância zero a práticas ilícitas, corrupção ou fraudes, comprometendo-se a promover um ambiente de respeito, transparência e responsabilidade.

Após sua elaboração, é fundamental divulgar a carta a todos os colaboradores e parceiros, garantindo que sua mensagem seja amplamente compreendida. A divulgação pode ocorrer por meio de murais internos, comunicados eletrônicos, e-mails corporativos ou grupos de mensagens utilizados pela equipe. Essa prática reforça o exemplo da liderança, consolida a cultura ética dentro da organização e torna visível o compromisso da empresa com a integridade.

- **Liderar pelo Exemplo**

A conduta da liderança é o principal exemplo dentro de uma empresa. Cabe ao gestor agir com coerência e integridade, evitando privilégios pessoais, favorecimentos e o uso de meios alternativos que possam comprometer a credibilidade do negócio. Também é responsabilidade da liderança identificar e gerenciar possíveis conflitos de interesse.

Para fortalecer essa postura, recomenda-se incluir a ética e o *compliance* como pauta regular nas reuniões de gestão. Esse espaço deve ser usado para discutir situações práticas, revisar políticas internas, avaliar riscos e reforçar valores éticos com toda a equipe. Essa rotina ajuda a manter o tema vivo na cultura organizacional, mostrando que a integridade é parte da estratégia e do dia a dia da empresa.

Além disso, é importante designar um Ponto Focal de Integridade, um colaborador responsável, mesmo que em tempo parcial, por acompanhar as ações do programa, registrar dúvidas, receber comunicações e servir de elo entre a equipe e a liderança. Essa pessoa deve ter autonomia e acesso direto aos gestores, garantindo que as informações sobre conduta e conformidade circulem de forma transparente e contínua.

- **Suporte Prático**

O endosso pessoal da liderança ao Código de Conduta é um passo fundamental para reforçar o compromisso da empresa com a ética. O ideal é que o proprietário ou gestor apresente o código pessoalmente, em uma reunião, treinamento ou evento interno, explicando sua importância e incentivando todos a segui-lo. Essa atitude demonstra exemplo e seriedade, além de aproximar a liderança dos colaboradores, tornando o tema da integridade mais acessível e compreensível para todos.

Outro elemento essencial é a criação de um canal de denúncias simples e funcional, adequado à realidade da micro ou pequena empresa. Esse canal pode ser um endereço de e-mail corporativo exclusivo, uma caixa física de sugestões ou um formulário digital. O importante é garantir confidencialidade, acesso fácil e tratamento responsável das informações recebidas, estimulando a confiança dos colaboradores para relatar irregularidades, dúvidas ou sugestões éticas.

Por fim, recomenda-se a alocação mínima de recursos para o programa de integridade. Mesmo um pequeno orçamento anual pode viabilizar treinamentos, materiais informativos, melhorias no canal de denúncias ou ações de conscientização. Essa reserva financeira demonstra comprometimento prático da empresa com o *compliance*, garantindo que as ações propostas sejam contínuas e sustentáveis ao longo do tempo.

3.2 Controles de Prevenção

O objetivo é transformar a intenção ética em prática diária, com foco em simplicidade e riscos reais.

- **Código de conduta e políticas**

O Código de conduta é o principal instrumento do programa de integridade, pois estabelece os valores, princípios e comportamentos esperados de todos os colaboradores. Em micro e pequenas empresas, esse documento deve ser curto, claro e de fácil compreensão, evitando linguagem excessivamente técnica. O ideal é que ele trate diretamente dos riscos mais comuns à realidade do negócio, como o uso indevido de recursos, relacionamentos com clientes e fornecedores, tratamento de informações confidenciais e respeito entre os membros da equipe.

Além do código, a empresa deve adotar políticas essenciais que detalhem regras específicas de conduta. Entre as mais importantes estão as políticas de brindes e hospitalidade, que definem limites e critérios para aceitar ou oferecer presentes e convites, e as políticas de conflito de interesse, que orientam os colaboradores a agir de forma transparente quando situações pessoais possam interferir em decisões profissionais. Essas políticas ajudam a prevenir práticas indevidas e reforçam o compromisso com a ética e a imparcialidade nas relações comerciais.

Um código de conduta bem comunicado e políticas simples, porém objetivas, garantem clareza, fortalecem a confiança entre os colaboradores e consolidam a cultura de integridade dentro da empresa.

- **Treinamentos e divulgação**

A realização de treinamentos iniciais obrigatórios é essencial para garantir que todos os colaboradores compreendam os princípios do programa de integridade e saibam como aplicá-los no dia a dia. Mesmo que de curta duração, cerca de 30 minutos, esse treinamento deve abordar situações práticas e exemplos reais do ambiente de trabalho, permitindo que os participantes reconheçam condutas éticas e saibam agir diante de dilemas ou irregularidades. A utilização de linguagem simples e exemplos próximos à realidade da empresa torna o conteúdo mais acessível e eficaz.

Além do treinamento inicial, a empresa deve manter uma comunicação contínua sobre ética e *compliance* em seus canais internos, como murais, grupos de mensagens, e-mails corporativos ou reuniões periódicas. Pequenas ações, como lembretes mensais, cartazes temáticos ou mensagens curtas, ajudam a reforçar valores e manter o tema presente na rotina dos colaboradores. Essa constância contribui para fortalecer a cultura ética e consolidar o comportamento íntegro como parte natural da gestão empresarial.

- **Registros Contábeis Confiáveis**

A manutenção de registros contábeis confiáveis é um dos pilares fundamentais de qualquer programa de integridade. Todas as transações financeiras devem ser devidamente documentadas, registradas e classificadas de forma clara e precisa, garantindo transparência e rastreabilidade nas operações da empresa. Isso permite identificar eventuais inconsistências e evitar práticas que possam gerar dúvidas sobre a veracidade das informações.

Recomenda-se também a adoção do princípio da aprovação dupla para pagamentos críticos, especialmente em valores mais altos ou transações sensíveis. Essa prática, simples e eficaz, exige que pelo menos duas pessoas, normalmente o responsável financeiro e o gestor, validem a operação antes de sua execução. Tal medida reduz o risco de erros, desvios ou fraudes internas, fortalecendo a confiança no controle financeiro da empresa e assegurando maior conformidade com os princípios éticos e legais.

- **Controles Internos**

A implementação de controles internos é essencial para prevenir falhas, fraudes e irregularidades dentro da empresa. Uma das práticas mais eficazes é a segregação de funções, que consiste em dividir responsabilidades entre diferentes colaboradores, evitando que uma mesma pessoa concentre todas as etapas de um processo, como solicitar, autorizar e realizar pagamentos. Essa separação reduz significativamente o risco de manipulação de informações e aumenta a transparência nas operações.

Além disso, é importante que o proprietário ou gestor realize revisões periódicas das despesas e movimentações consideradas críticas, como pagamentos de fornecedores, reembolsos e contratações de serviços. Essa revisão pode ser feita mensalmente ou trimestralmente, de acordo com o porte da empresa, e deve incluir a

verificação de documentos, notas fiscais e justificativas de gastos. Essa prática simples reforça o controle e demonstra o envolvimento ativo da liderança na integridade financeira da organização.

3.3 Detecção e Remediação

Mesmo com controles preventivos, violação de conduta pode ocorrer. A reação da liderança é o maior teste do programa.

- **Medidas Disciplinares**

A aplicação de medidas disciplinares é uma etapa essencial para garantir a credibilidade e a efetividade do programa de integridade. O Código de Conduta deve ser cumprido de forma consistente e proporcional, assegurando que todas as violações sejam tratadas com justiça, independência e equilíbrio. Isso significa que cada situação deve ser analisada de acordo com sua gravidade, intencionalidade e impacto, evitando tanto punições excessivas quanto omissões diante de condutas inadequadas.

Todas as investigações internas e decisões disciplinares devem ser documentadas, registrando fatos apurados, evidências, medidas adotadas e responsáveis pelo processo. Essa documentação serve como prova da atuação ética da empresa e demonstra transparência no tratamento de irregularidades. Além disso, cria um histórico que permite identificar padrões de comportamento e aprimorar continuamente o programa de integridade.

A coerência entre o discurso e a prática é o que consolida a cultura ética dentro da empresa. Quando os colaboradores percebem que o Código de Conduta é aplicado de forma justa e imparcial, o respeito às regras torna-se natural e parte integrante do ambiente de trabalho.

- **Interrupção de Irregularidades e Correção de Danos**

Os procedimentos de remediação são fundamentais para garantir que, diante de qualquer irregularidade identificada, a empresa atue de forma rápida, justa e eficiente. A primeira etapa consiste em interromper imediatamente a conduta irregular, evitando que o problema se repita ou cause danos maiores à organização. Essa ação deve ser tomada com firmeza, priorizando a integridade da empresa e a proteção de seus colaboradores.

Em seguida, é essencial a proteção das evidências, ou seja, a preservação de todos os documentos, registros e informações relacionados ao caso. Essa etapa assegura que a investigação interna seja conduzida de forma transparente e que eventuais responsabilidades possam ser comprovadas.

Caso sejam identificados prejuízos, deve-se proceder à correção dos danos, o que pode incluir o ressarcimento de valores, a revisão de contratos ou até o acionamento de medidas legais, quando necessário. Essa postura demonstra comprometimento com a reparação e reforça a seriedade do programa de integridade.

Por fim, o processo deve incluir uma análise da causa raiz da ocorrência, identificando falhas nos controles internos, lacunas de comunicação ou deficiências de treinamento que possam ter contribuído para o problema. A partir dessa análise, devem ser implementados ajustes e melhorias contínuas nos processos, fortalecendo a prevenção e garantindo a evolução constante do programa de *compliance*.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho demonstrou que a complexidade dos modelos tradicionais impede a adoção de programas de integridade em MPEs. A aplicação do Princípio da Diferenciação permite desenvolver um programa eficaz, proporcional e adaptado ao porte da empresa.

O sucesso do programa depende do comprometimento da liderança, da formalização de regras, da implementação de controles preventivos e de detecção, e da capacidade de remediar irregularidades. É essencial priorizar a cultura organizacional, mantendo o Código de Conduta como um documento vivo, constantemente revisitado e aplicado no dia a dia. O programa de integridade deve estar em contínua evolução, com revisões anuais que permitam sua profissionalização gradual. Futuramente, estudos de caso poderão avaliar os resultados obtidos, como o retorno sobre o investimento, a redução de perdas e o aumento das oportunidades de negócios. Assim, o Programa de Integridade Simplificado se consolida como um investimento estratégico, fortalecendo a gestão, ampliando a competitividade e garantindo a sustentabilidade a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ARANGO, Catalina. ***Compliance: conceito, pilares, desafios e aplicação prática.***

Topaz. [S.l.: s.n.], 14 ago. 2025. Disponível em:

<https://www.topazevolution.com/blog/compliance>. Acesso em: 25 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF: Presidência da República, 2015.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 15 dez. 2006.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 2 ago. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2018.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **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: 25 out. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU); SEBRAE. **Integridade para pequenos negócios: construa o país que desejamos a partir da sua empresa.** Brasília, DF: Sebrae, 2017.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP). **Relatório Corrupção: custos econômicos e propostas de combate.** São Paulo: FIESP, 2010. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=2021>. Acesso em: 25 out. 2025.

MACHADO, Inês Alves. **Programas de *compliance* como ferramenta preventiva da corrupção empresarial.** 2021. 71 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídico-Econômicas) – Faculdade de Direito, Universidade do Porto, Porto, 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10216/137466>. Acesso em: 25 out. 2025.

MARIANO, Angela Cristina da Silva. **A prática do *compliance* como medida necessária às micro e pequenas empresas: vantagens e desafios.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2024.

PINHO, Clóvis Alberto Bertolini de. **Contratação pública e *compliance*: uma proposta para a efetividade dos programas de integridade em contratações públicas.** Revista de Contratos Públicos – RCP, Belo Horizonte, ano 7, n. 13, p. 79-97, mar./ago. 2018. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/39801/5332024/2018+n.+13+mar.+ago.pdf/8239b6fa-2540-567c-675f-ae0c55ee7e55>. Acesso em: 25 out. 2025.

SANTOS, Renato Pinheiro. ***Compliance* em MPes: por que é essencial em 2025?** Portal Contábeis, 05 set. 2025. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/72685/compliance-em-mpes-por-que-e-essencial-em-2025>. Acesso em: 05 nov. 2025.

SEBRAE. **O que significa *compliance* para micro e pequenas empresas.** 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-significa-compliance-para-micro-e-pequenas-empresas,6ca9949fca8e4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2025.

SINDCON. **MPes também devem aderir a programas de *compliance*.** Petrópolis, 25 set. 2017. Disponível em: <http://www.sindcon.org.br/mpes-tambem-devem-aderir-programas-de-compliance/>. Acesso em: 05 nov. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

