

AValiação EXTERNA DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE EM EMPRESA ESTATAL DO SETOR DE SANEAMENTO À LUZ DA AVAlIAÇÃO DO PRÓ- ÉTICA 2018/2019 DA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU

André Carillo⁽¹⁾

Bacharel em Administração de Empresas/PUC-SP, MBA em Gestão Empresarial/FIA, Controles Internos e Compliance/FIPECAFI. Mestre em Gestão de Políticas e Organizações Públicas/UNIFESP e cursista de Engenharia de Produção. É Gerente do Departamento de Conformidade da Sabesp e Conselheiro Fiscal da Sabesprev. Participa da Câmara de Governança Corporativa e Jurídica da ABES, como Coordenador Técnico. Participou da elaboração do livro *Gestão Transparente e Sistemas de Integridade* publicado pela FNQ.

Reynaldo Eduardo Young Ribeiro

Engenheiro Industrial Mecânico. Especialista em Engenharia de Saneamento Básico pela FSP/USP e Mestre em Engenharia Urbana pela UFSCar. Ex-Superintendente da UN Baixada Santista da Sabesp. Possui formação como Conselheiro de Administração no IBGC e em GRC (Governança, Riscos e Compliance) na KPMG Brasil. Atual Presidente do Conselho Deliberativo da AESabesp e Conselheiro do CREA/SP.

Maria Aparecida Margarido

Psicóloga pela PUC-SP, MBA Executivo pela Universidade da Catalunya em Barcelona, MBA em Gestão Empresarial pela FIA e Pós-Graduada em Gestão de Recursos Humanos pela FMU. Foi Conselheira do Instituto Criança Cidadã e atuou na criação da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Atua como Analista no Departamento de Conformidade da Sabesp com experiência profissional nas áreas: *compliance*, sustentabilidade, desenvolvimento/treinamento, recrutamento/seleção e implantação de Sistema ERP – SAP.

Endereço⁽¹⁾: Rua Costa Carvalho, 300 - Pinheiros – São Paulo - SP - CEP: 05429-900 - Brasil - Tel: +55 (11) 3388-8604 - Cel: +55 (11) 9 9965-4048 - e-mail: acarillo@sabesp.com.br

RESUMO

Segundo a CGU “uma política de gestão de integridade aumenta as chances de que os agentes públicos tomem decisões em função de critérios técnicos, e não com base em interesses particulares... A gestão da integridade é um componente da boa governança, condição prévia que dá às outras atividades da entidade legitimidade, confiabilidade e eficiência”. Por isso, muitas empresas têm investido em medidas de governança e de conformidade, consolidando a missão de que estas empresas não têm apenas obrigação de gerar lucros, mas obrigações com a sociedade. Faz parte da estratégia empresarial demonstrar que são responsáveis e seu compromisso em prevenir atos ilícitos. O desenvolvimento de um ambiente íntegro e capaz de prevenir, detectar e sanar fraudes e atos de corrupção exige de tais entidades, a adoção de medidas preventivas, políticas de integridade, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta. Assim, assumindo sua missão a CGU implantou a avaliação Pró-Ética, iniciativa que busca reconhecer e fomentar a integridade nas empresas, por meio do reconhecimento público daquelas que mostram-se comprometidas com a prevenção e detecção de corrupção e fraude. A empresa aqui apresentada foi reconhecida pela CGU pelo seu trabalho em integridade.

PALAVRAS-CHAVE: Integridade, Ética e Transparência

INTRODUÇÃO

Segundo a Controladoria-Geral da União – CGU (2017), “uma política de gestão de integridade bem desenvolvida em uma entidade aumenta as chances de que os agentes públicos tomem decisões em função de critérios técnicos, e não com base em interesses particulares, aumentando desta forma a qualidade dessas decisões. Cuidar da gestão da integridade também pode ajudar a melhorar a confiança dos cidadãos no governo. A gestão da integridade é um componente da boa governança, condição prévia que dá às outras atividades da entidade legitimidade, confiabilidade e eficiência”.

Por isso, muitas empresa e instituições têm investido em medidas de governança e, especificamente, de conformidade “*compliance*”, consolidando a missão de que estas empresas não têm apenas obrigação de gerar lucros para acionistas, mas, também, obrigações mais amplas para com a sociedade. Faz parte da estratégia empresarial atual demonstrar que são responsáveis social e ambientalmente, o que inclui, a demonstração do compromisso em evitar a ocorrência de fraude e corrupção.

Ainda, a adoção de boas práticas corporativas é fator preponderante para diminuir o risco de corrupção e fraudes e para aumentar a capacidade de detecção e remediação das irregularidades que venham a ocorrer. O desenvolvimento de um ambiente íntegro e capaz de prevenir, detectar e sanar fraudes e atos de corrupção no âmbito das empresas estatais exige de tais entidades, dentre outras ações, a adoção de medidas preventivas, políticas de integridade, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta. Divulgar suas medidas preventivas anticorrupção aos funcionários e colaboradores, é fundamental para que essas sejam cumpridas integralmente. Devem, ainda, vedar qualquer forma de suborno e trabalhar pela legalidade e transparência das informações divulgadas.

No caso específico da empresa estatal do setor de saneamento que trata este trabalho, esse compromisso está vinculado à estratégia de posicionamento empresarial e de imagem, mas, de forma intrínseca, à sua responsabilidade como entidade gestora de recursos públicos, comprometida com os princípios da administração pública.

Assumindo seu papel na sociedade, a CGU incentiva a adoção de medidas de integridade pelas empresas, reconhecendo boas práticas e recomendando ações voltadas à prevenção, detecção e remediação de atos de fraude e corrupção. Motivada por sua missão de prevenir e combater a corrupção no Brasil, bem como aprimorar a gestão pública, a CGU tem fomentado a implantação de Programas de Integridade empresariais.

Assim, implantou a avaliação Pró-Ética, uma iniciativa que busca fomentar a adoção de medidas de integridade pelas empresas, por meio do reconhecimento público daquelas que, independentemente do porte e do ramo de atuação, mostram-se comprometidas em implementar medidas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude.

Conforme a CGU:

“O Pró-Ética resulta da conjugação de esforços entre os setores público e privado para promover no país um ambiente corporativo mais íntegro, ético e transparente. A iniciativa consiste em fomentar a adoção voluntária de medidas de integridade pelas empresas, por meio do reconhecimento público daquelas que, independente do porte e do ramo de atuação, mostram-se verdadeiramente comprometidas com a prevenção e o combate à corrupção e outros tipos de fraudes”(CGU, 2017).

Parar o Instituto Ethos (2016), o Pró-Ética faz parte de um conjunto de ações voltadas para prevenir a corrupção e promover a ética e a integridade no meio corporativo e representa um marco para novos tempos nas relações entre Estado e setor privado, assim como nas relações entre empresas e sociedade.

Para participar avaliação da empresa Pró-Ética é necessário que as empresas possuam uma série de ferramentas para prevenir a corrupção internamente, tais como código de conduta, políticas de auxílio ao poder público no combate à lavagem de dinheiro, sistemas de controle interno e auditoria.

No entanto, não há um padrão de implementação de uma boa governança corporativa para implementar ações de integridade que resulte na efetiva valorização da empresa, pois a sua concepção deve se adequar as

características da sociedade. Para o IBGC (2015) “..boas práticas de Governança são aplicáveis em qualquer estrutura de sociedade, requerendo somente sua adequação às peculiaridades de cada instituição”.

O próprio IBGC (2015) acrescenta que não há limitação na implementação de uma estrutura de Governança, sendo aplicáveis a quaisquer entidades e a legislação obriga a prática de estrutura mínima. O que precisa ser dosado é a necessidade de cada empresa, sua capacidade de absorver os custos da estrutura e o modelo que se adequa a cada cooperativa.

Relacionado a essa necessidade de uma estrutura peculiar de um sistema de integridade cada entidade, esse trabalho busca, em um dos seus propósitos, identificar e classificar as principais práticas de governança corporativa da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp e sua aderência ao Programa de Integridade aos padrões estabelecidas na avaliação da Empresa Pró-Ética.

OBJETIVOS

Desde 2010 o Pró-Ética incentiva as empresas que atuam no país a implementarem medidas que possam tornar o ambiente corporativo brasileiro íntegro, ético e transparente, sobretudo nas relações que envolvam a Administração Pública. Trata-se, portanto, de um projeto de fomento à integridade empresarial. E é dessa forma que devem ser vistos todos os produtos provenientes desse programa, como os questionários, o documento orientativo, os relatórios de avaliação, a divulgação de boas práticas e o evento de premiação. O objetivo deste trabalho concentra-se a apresentar a Avaliação Pró-Ética como um mecanismo de promoção da integridade nas organizações, possibilitando;

- Avaliar as empresas no grau de maturidade dos Programas de Integridade;
- Possibilitar que as empresas possam efetuar uma autoanálise de seus programas e estágio de evolução em integridade;
- Direcionar e sugerir ações de melhoria para as organizações;
- Disseminar os conceitos, reportar ações e destacar a empresas vencedoras, como exemplo de integridade na sociedade.

A avaliação externa que trata este trabalho e adotada por uma empresa estatal do setor de saneamento tem como objetivo principal conhecer o estágio evolutivo em que a empresa se encontra em termos de políticas e procedimentos relacionados à ética e integridade. Mas há ainda objetivos secundários:

- Avaliar o comprometimento da alta administração;
- Identificar se os padrões de conduta e o código de ética são aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- Reconhecer se as políticas e procedimentos de integridade são aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- Analisar se há treinamentos e comunicação periódicos sobre as ações do programa de integridade;
- Possibilitar o aprimoramentos necessário ao programa de integridade, a partir da avaliação;
- Assegurar a confiabilidade dos relatórios e demonstrações financeiras da empresa.

A marca “Empresa Pró Ética”, que pode ser adaptada com a identificação da edição a que se refere, tem como finalidade potencializar a divulgação das empresas que compõem a lista de Empresas Pró Ética, estimulando outras empresas a adotar medidas para a criação de um ambiente de negócios íntegro, ético e transparente, sendo que esta marca não confere à empresa quaisquer direitos, garantias ou privilégios, tampouco certifica a ética, a legalidade ou idoneidade da empresa listada e dos atos por ela praticados.

METODOLOGIA

A edição avaliada do Pró-Ética 2018/2019, foi a primeira no ciclo bianual e tem vigência até 2021. As inscrições foram iniciadas em 19 de outubro de 2018 e finalizadas em 15 de fevereiro de 2019. A empresa ao se inscrever na Avaliação Pró-Ética assume garantir a veracidade das informações prestadas e documentos enviados, prestar esclarecimentos, observar prazos e possibilitar acesso à equipe da CGU às instalações da empresa, aos funcionários e todos os documentos encaminhados.

Não é cobrado qualquer taxa ou valor para inscrição, e a empresa interessada em participar do Pró-Ética deve, durante o período divulgado e conforme as orientações da página do Pró-Ética na Internet, preencher formulário para obtenção de um código de acesso ao Sistema Eletrônico do Pró-Ética. Liberado o Código, são inseridas documentações para Análise de Perfil. Nessa primeira etapa são avaliadas se as empresas participantes constam de listas como o Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS, o Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas – CEPIM, o Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP, por conta de penalidades aplicadas em decorrência de processo administrativo de responsabilização de seus administradores. Essa avaliação é condição para que a empresa seja avaliada na próxima etapa do processo, respondendo o Questionário de Avaliação, com a anexação dos documentos que comprovem as informações e respostas fornecidas que, em média, são mais de 100 arquivos por empresa.

A análise do programa de integridade das empresas candidatas compreende verificar:

- Existência de área responsável pelo Programa de Integridade;
- Acessibilidade do Código de Ética e Conduta;
- Treinamentos e comunicações;
- Acessibilidade do canal de denúncia e apresentação na internet;
- Mapeamento de riscos e controles de fraude e corrupção, entre outros.

A CGU verifica ainda se há investigações em curso ou decisões administrativas e/ou judiciais envolvendo a empresa, ou seus membros da alta administração ou controladora, relacionados à prática de atos de corrupção ou de fraudes em licitações e contratos. A pontuação máxima que pode ser obtida no questionário de avaliação é de 100 pontos, divididos nas áreas:

1. Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética 25 pontos;
2. Políticas e Procedimentos 25 pontos;
3. Comunicação e Treinamento 15 pontos;
4. Canais de Denúncia e Remediação 20 pontos;
5. Análise de Risco e Monitoramento 10 pontos;
6. Transparência e Responsabilidade Social 5 pontos.

São consideradas aprovadas as empresas que obtiverem pontuação igual ou superior a 70 pontos e que tenham obtido, no mínimo, 40% da pontuação em cada área.



Figura 1: Pontuação máxima por área



Figura 2: mínimo de pontuação para aprovação

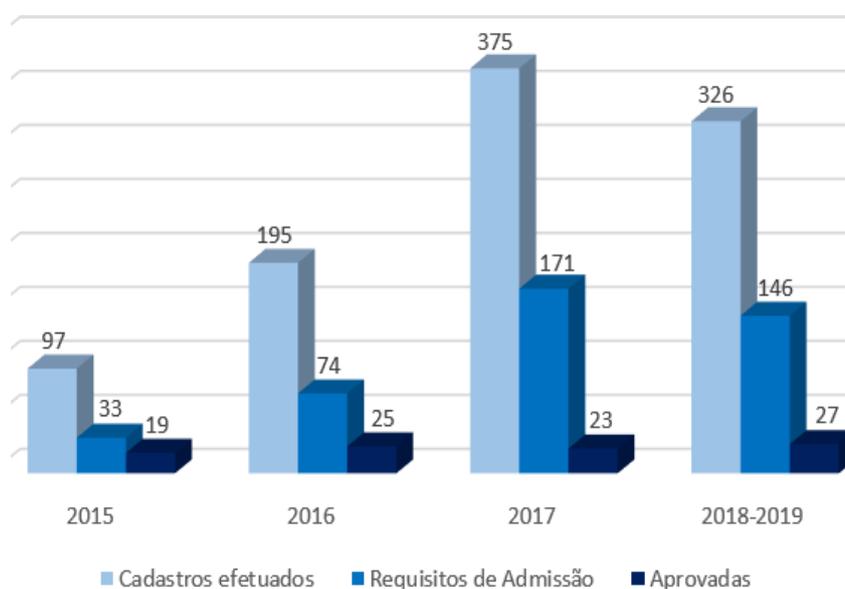
RESULTADOS OBTIDOS

Na edição do Pró-Ética 2018/2019, 222 empresas finalizaram a inscrição, 152 empresas foram admitidas no processo de avaliação. Mais de 30 servidores da CGU participaram do processo de avaliação e revisão dos relatórios, que durou 8 meses.

A avaliação se concentra nas informações e documentos enviados, e, considerando esse contexto, é importante esclarecer que a avaliação não configura uma auditoria externa, nem representa uma certificação do programa de integridade. Além disso, entende-se que ela não deva ser considerada em uma eventual análise de programa de integridade em sede de Processo de Responsabilização (PAR) ou Acordo de Leniência baseado na Lei nº 12.846/2013 - Lei Anticorrupção, ou a qualquer outro processo ou procedimento nas esferas administrativa ou judicial.

Em regra, foram produzidos relatórios com a análise completa das seis áreas de avaliação consideradas no Pró-Ética. No entanto, importante destacar que o Regulamento dessa edição, em seu art. 13, §4º, estabeleceu que, caso fossem verificadas falhas graves em qualquer uma das áreas de avaliação que implicassem no não atingimento do percentual mínimo de 40 por cento exigido por área, a avaliação poderia ser interrompida e seria elaborado um relatório simplificado. Por essa razão, algumas empresas receberam o relatório sem que todas as áreas tenham sido avaliadas.

Gráfico 1: Evolução de inscrições e aprovações



Como observações gerais, ainda que não tenha ocorrido uma variação no número de empresas aprovadas com relação à avaliação anterior, percebe-se um avanço na implementação de programas de integridade desde a última edição. O número de empresas aprovadas poderia ter sido maior, pois diversas delas apresentaram bons programas de integridade e receberam pontuações muito próximas da aprovação. No entanto, não conseguiram

demonstrar de forma satisfatória a adaptação de seus programas à realidade brasileira ou não cumpriram os requisitos mínimos de transparência exigidos pelo Pró-Ética, razão pela qual não foram aprovadas.

De uma forma geral, verifica-se que os códigos de ética e os canais de denúncia estão melhor estruturados, mas há falhas já detectadas em edições anteriores se repetindo em programas de integridade avaliados no trabalho, quais sejam:

- a) Ausência ou precariedade da análise de riscos.
- b) Ausência ou precariedade de monitoramento do programa de integridade.
- c) Falta de aplicação das políticas e procedimentos.
- d) Falta de transparência.
- e) Falta de planejamento das ações de comunicação e treinamento.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em 2014, entrou em vigor a Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção Brasileira, a qual estabelece que empresas, fundações e associações passarão a responder civil e administrativamente por atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício que causarem prejuízos ao patrimônio público ou infringjam princípios da administração pública ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil. Assim, a Controladoria-Geral da União - CGU tem exercido papel de protagonismo no incentivo da adoção de medidas de integridade pelas empresas públicas e privadas, reconhecendo boas práticas e buscando o diálogo e parceria para promover ações voltadas à prevenção da corrupção. Por meio de uma “avaliação de integridade”, a CGU busca conhecer o estágio evolutivo em que se encontram as empresas brasileiras em termos de políticas e procedimentos relacionados à ética e integridade, em última instância avaliam o programa de Integridade das organizações. A partir das oportunidades de melhoria identificadas, são emitidas e monitoradas recomendações com vistas a promover o aprimoramento dos mecanismos de integridade nas mesmas.

No caso específico da empresa estatal, objeto deste trabalho, que está entre as 27 reconhecidas com empresas Pró-Ética 2018/2019, destaca-se conforme a área:

1- Comprometimento da alta direção e compromisso com a ética:

Pontos de destaque:

- Há temas relacionados ao programa de integridade em reuniões da alta direção;
- Há treinamento específico à Alta Administração sobre temas relacionados ao programa de integridade

Pontos a melhorar:

- Intensificar as manifestações de apoio ao programa de integridade.

2- Políticas e Procedimentos:

Ponto de destaque:

- Programa de Integridade com ações que envolvem as Sociedades de Propósitos Específicos - SPEs.

Pontos a melhorar:

- Orientações na interação e tratamento com o setor público;

3- Comunicação e Treinamento:

Ponto de destaque:

- Programa de Integridade com ações que envolvem suas controladas e coligadas.

Pontos a melhorar:

- Treinamentos específicos para áreas que tem interação com agentes públicos e principais parceiros de negócio.

4- Canais de denúncia e remediação:

Ponto de destaque:

- Projeto em andamento para independência do Canal, disponível para o público interno e externo;

- Acompanhamento da apuração da denúncia.

Pontos a melhorar:

- Indicação no site das garantias de proteção aos denunciantes;

5- Análise de riscos e monitoramento:

Pontos de destaque:

- Relatórios periódicos sobre as ações do Programa de Integridade.

Pontos a melhorar:

- Tratamento aos riscos relacionados a atos de corrupção e fraude.

6- Transparência e Responsabilidade Social:

Pontos de destaque:

- Informações sobre contratos firmados com a Administração Pública.

Pontos a melhorar:

- Divulgação no site de informações a respeito de patrocínios e doações realizados.

Em virtude desse artigo buscar apresentar a avaliação externa de Programas de Integridade de uma empresa estatal do setor de saneamento à luz da avaliação da Empresa Pró-Ética 2018/2019 e, conseqüentemente, a estrutura desse Programa em consonância com a Lei nº 12.846/2013, segue tabela da CGU com os resultados:

EMPRESA PRÓ-ÉTICA 2018/2019		RESULTADO		
ÁREA		Pontuação da Empresa	Pontuação Mínima (40%)	Pontuação Máxima
I	COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO E COMPROMISSO COM A ÉTICA			
	1. Envolvimento da Alta Direção com o Programa de Integridade	12	20	25
II	2. Área Responsável pelo Programa de Integridade	8		
	POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS			
	3. Padrões de Conduta	9,2	16,6	25
	4. Relacionamento com Parceiros de Negócio	2,4		
	5. Controles Internos e Externos	5		
III	COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO			
	6. Comunicação	6,5	12,7	15
IV	7. Treinamento	6,2		
	CANAIS DE DENÚNCIA E REMEDIAÇÃO			
	8. Canais de Denúncia	8,5	12,5	20
V	9. Remediação	4		
	ANÁLISE DE RISCOS E MONITORAMENTO			
VI	10. Análise de Riscos	1	5	10
	11. Monitoramento	4		
	TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL			
	12. Transparência	4	4	5
RESULTADO FINAL	Pontuação Total:	70,8	APROVADA	
	Atingiu a pontuação mínima (40%) em todas as áreas:	SIM		
Observação	De acordo com o artigo 13, §1º, do Regulamento do Pró-Ética: Serão consideradas aprovadas para figurar na lista de Empresas Pró-Ética as empresas que obtiverem pontuação igual ou superior a 70 (setenta) pontos e que tenham obtido, no mínimo, 40 por cento da pontuação em cada área do questionário.			

Figura 3: Análise final da Empresa Estatal do setor de saneamento, agraciada com o Pró-Ética.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Foram avaliadas as medidas de integridade existentes na Empresa Estatal do Setor de Saneamento, identificando as deficiências e as oportunidades de melhoria, com a finalidade de diminuir o risco de corrupção e fraudes na companhia, bem como aumentar a capacidade de detecção e remediação das irregularidades que venham a ocorrer.

Foi objeto de destaque da Empresa Estatal do Setor de Saneamento, reconhecida como Empresa Pró-Ética, durante a participação no processo as políticas de integridade quanto ao patrocínio, publicidade, propaganda,

doações filantrópicas e situações de conflito de interesse, sendo que todas as políticas devem sofrer melhorias e aperfeiçoamentos permanentes. Como boa prática de governança e transparência, recomenda-se que a empresa promova a divulgação em seu site de informações a respeito de patrocínios e doações realizados.

No que se refere ao Código de Ética e os manuais internos estes preveem adequados valores de integridades, bem com os deveres, proibições e penalidades aplicadas ao todo público interno. Dessa forma, existem restrições previstas nos referidos normativos que mitigam a ocorrência de casos de corrupção.

Apesar da empresa informar que promove a avaliação dos riscos de fraude e corrupção, destacando as atividades realizadas, não foram identificados, documentos que evidenciem o tratamento específico desses riscos. Por outro lado, a empresa apresentou um cronograma relativo ao andamento do Projeto de Mapeamento dos Riscos de Fraude e Corrupção.

A empresa demonstrou treinamento em diversos temas do programa de integridade, como código de ética, lei anticorrupção, responsabilidade social, *compliance*, porém, nenhum específico que esteja alinhado aos riscos de integridade da empresa.

Finalmente ficou registrado que os manuais internos da empresa regramentos também mitigam a ocorrência de nepotismo, como também em situações de “conflito de interesse”, desde que identificadas como sendo de parentes até o segundo grau, de acordo com a legislação vigente que aborda o tema.

Em suma, a Empresa Estatal do Setor de Saneamento ao se posicionarem afirmativamente, por meio das ações supracitadas pela prevenção, pelo combate de práticas ilegais, são reduzidos os riscos de ocorrência de fraude e corrupção, fortalecendo as suas práticas de Governança Corporativa, trazendo maior segurança aos seus principais *stakeholders* corporativos.

Mesmo atingindo os objetivos propostos, a pesquisa nunca é finita, deixando assim oportunidades para futuros trabalhos acerca do assunto. Dessa forma, ficam as seguintes recomendações:

- a) investigar em outro momento, as melhorias na estrutura do Programa de Integridade, comparando as práticas identificadas e as ações recomendadas nessa presente pesquisa;
- b) expandir a pesquisa para as demais Empresas Estatais de Saneamento, assim, obtendo uma apreciação integral de todos os mecanismos e procedimentos internos de integridade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm
2. BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm
3. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Guia de Implantação de Programa de Integridade em empresas Estatais. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>
4. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>
5. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>
6. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Manual para Implementação de Programas de Integridade. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>
7. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Guia de Integridade Pública. Brasília, DF, 2015. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>
8. CGU: Controladoria Geral da União. Empresa Pró-Ética. 2017. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>. Acesso em: 22 mar. 2021.

9. IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. IBGC. São Paulo, 2015.
10. Ethos: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Empresa Pro-Ética. 2016. Disponível em <https://www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/integridade/empresa_pro_etica/#.WcFS9bKGN1u>. Acesso em: 22 mar. 2017.