

Compliance empresarial

Como implantar um programa de integridade que resiste a uma fiscalização

BASE LEGAL

Os sete pilares à luz da Lei 12.846/2013, do Decreto 11.129/2022, da Lei 14.133/2021 e da LGPD.

FERRAMENTAS

Matriz de risco, modelos de documento, checklist anual e roteiro de implantação em doze meses.

PARA QUEM

Escrito para empresas de médio porte, com jurídico enxuto ou nenhum.

Tiago Henrique Fernandes Pinho

ADVOGADO · OAB/SP 517.199

Compliance empresarial

Como implantar um programa de integridade que resiste a uma fiscalização

Autor	Tiago Henrique Fernandes Pinho — Advogado, OAB/SP 517.199
Local	São José do Rio Preto, São Paulo
Edição	1ª edição — 2026
Contato	Instagram: @tiagof.adv

Distribuição gratuita. A leitura e o compartilhamento do arquivo íntegro são livres. A reprodução de trechos exige indicação de autoria.

AVISO

Este material tem finalidade informativa e não constitui parecer, consulta ou orientação jurídica para caso concreto. A legislação e os atos normativos citados devem ser conferidos em sua redação vigente na data da consulta, porque a regulamentação brasileira de integridade tem sido alterada com frequência.

SUMÁRIO

— Sobre este livro

PARTE I — O QUE A LEI BRASILEIRA EXIGE

01 Por que integridade deixou de ser assunto de grande empresa

02 O que é avaliado quando alguém olha o seu programa

PARTE II — OS SETE PILARES

03 Comprometimento da alta direção

04 Código de conduta e políticas

05 Treinamento

06 Canal de denúncias

07 Controles internos e gestão de riscos

08 Monitoramento e auditoria

09 Medidas disciplinares e remediação

PARTE III — EXECUÇÃO

10 Programa proporcional: a empresa de médio porte

11 Roteiro de doze meses

— Anexos

— Sobre o autor

Existe uma distância grande entre ter um programa de compliance e ter um programa que a Controladoria-Geral da União, um juiz do trabalho ou a ANPD reconheçam como existente.

Empresa que imprime um código de conduta, pendura um cartaz com o e-mail do canal de denúncia e arquiva a lista de presença de um treinamento de uma hora acredita estar protegida. Quando o problema aparece, descobre que não estava.

Este livro trata dessa diferença. Ele foi escrito para o empresário que precisa decidir quanto investir em integridade, para o administrador que responde pessoalmente por falha de controle e para o advogado ou contador que vai montar o programa na prática. O recorte é o direito brasileiro: Lei Anticorrupção, Lei de Licitações, LGPD, legislação trabalhista, regras setoriais. Programas desenhados a partir de literatura estrangeira costumam falhar aqui exatamente nos pontos em que a nossa lei é mais específica.

Não é um livro sobre grandes corporações. A maior parte dos exemplos vem de empresas de médio porte, do tipo que fatura entre dez e trezentos milhões, tem um departamento jurídico enxuto ou nenhum, e negocia com o poder público, com bancos ou com grandes clientes que passaram a exigir due diligence de fornecedor.

Como usar

CAPÍTULOS 1 E 2 O que a lei cobra e como o programa é avaliado.	CAPÍTULOS 3 A 9 Cada pilar, sempre na mesma sequência: o que a norma exige, como fazer, o que costuma dar errado e o que precisa ficar documentado.
CAPÍTULO 10 Para quem tem orçamento pequeno.	CAPÍTULO 11 E ANEXOS Um roteiro de doze meses, mais modelos e listas de verificação para adaptar.

Se você precisa começar amanhã, vá ao capítulo 11 e volte depois.

O que a lei brasileira exige

A responsabilidade objetiva da Lei Anticorrupção, a régua de avaliação do Decreto 11.129/2022 e as portas de entrada que realmente atingem a empresa média.

Por que integridade deixou de ser assunto de grande empresa

A responsabilidade que não depende de culpa

A Lei 12.846/2013 mudou a lógica da responsabilização empresarial no Brasil. Antes dela, punir a empresa por ato de corrupção praticado por um funcionário exigia demonstrar a participação ou a negligência dos sócios. Hoje, a responsabilidade administrativa e civil da pessoa jurídica é objetiva: basta que o ato lesivo tenha sido praticado em seu interesse ou benefício, ainda que exclusivo. Não importa quem autorizou. Não importa se a diretoria sabia.

A lista de atos lesivos está no art. 5º. Ela é mais ampla do que o senso comum imagina. Prometer vantagem indevida a agente público está lá, como todos esperam. Mas também está o financiamento de ato ilícito, a fraude em licitação, a criação de pessoa jurídica de fachada, o embaraço à atividade de fiscalização, o uso de interposta pessoa para ocultar interesses. Uma construtora que combina preços com concorrente em pregão pratica ato lesivo. Uma empresa que dificulta o trabalho de um fiscal também.

As sanções administrativas do art. 6º são pesadas: multa de 0,1% a 20% do faturamento bruto do último exercício anterior à instauração do processo, excluídos os tributos, além da publicação extraordinária da decisão condenatória. Quando o faturamento não pode ser apurado, a multa é fixada em valor nominal. Na esfera judicial, o art. 19 permite perdimento de bens, suspensão de atividades, proibição de receber incentivos e financiamentos públicos e até dissolução compulsória.

Empresa média não é alvo preferencial da CGU, e isso cria uma sensação falsa de segurança. O risco real, para ela, raramente vem de um processo administrativo de responsabilização em Brasília. Vem de três outros lugares:

01 A cláusula de integridade que o cliente grande impôs no contrato de fornecimento.	02 A exigência de comprovação em licitação.	03 O processo trabalhista em que a empresa precisa provar que apurou uma denúncia de assédio antes de demitir alguém por justa causa.
--	---	---

O programa como atenuante

O art. 7º, VIII da Lei 12.846/2013 determina que, na aplicação das sanções, sejam levados em conta os mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, além da aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta.

A palavra que importa nesse dispositivo é “efetiva”. O Decreto 11.129/2022, que regulamenta a lei, deixa isso explícito ao mandar avaliar o programa “quanto a sua existência e aplicação” (art. 57), e ao determinar, no § 2º, que a efetividade do programa em relação ao ato lesivo específico apurado seja considerada. Ou seja: se a fraude aconteceu justamente na área onde o programa dizia haver controle, o programa não atenua nada. Pode até agravar a percepção, porque demonstra que a empresa conhecia o risco e não o tratou.

Na prática, o desconto pode ser expressivo. Combinado com acordo de leniência (arts. 16 e 17 da lei, com redução de até dois terços da multa aplicável), a diferença entre ter e não ter um programa real se mede em milhões. Confira os percentuais vigentes de dosimetria no decreto e nos atos da CGU antes de fazer qualquer cálculo para o cliente, porque eles são revistos periodicamente.

A porta de entrada mais concreta: licitações

Para a média empresa brasileira, a exigência mais palpável não está na Lei Anticorrupção. Está na Lei 14.133/2021, regulamentada, no ponto, pelo Decreto 12.304/2024, em vigor desde fevereiro de 2025. São três situações.

ART. 25, § 4º

Na contratação de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o contratado é obrigado a implantar programa de integridade. O Decreto 12.304/2024 detalha que a comprovação considera o valor inicial do contrato somado aos aditivos, o que impede a fragmentação como estratégia de fuga.

ART. 60, IV

Na hipótese de empate entre propostas, a existência de programa de integridade funciona como critério de desempate.

ART. 163, § ÚNICO

A empresa sancionada que pretende se reabilitar precisa comprovar que implantou o programa, ou que o aperfeiçoou, se já o tinha quando foi punida.

O detalhe que muitos advogados perdem: no critério de desempate, a empresa declara possuir o programa no momento da proposta, e essa declaração gera automaticamente a obrigação de comprovar depois. Declarar sem ter é caminho curto para sanção por declaração falsa. Os procedimentos e a metodologia de avaliação foram fixados pela CGU em portaria normativa própria — a Portaria Normativa SE/CGU 226/2025 — cujo teor deve ser consultado na versão atualizada antes de qualquer orientação, porque a CGU tem revisado essas normas com frequência.

O limite de “grande vulto” acompanha o art. 6º, XXII da Lei 14.133/2021 e é atualizado por decreto. Trabalhe sempre com o valor vigente na data da licitação, não com o número decorado.

Os outros regimes que cobram integridade

Proteção de dados

LEI 13.709/2018

A LGPD não usa a palavra compliance, mas o art. 50 trata de regras de boas práticas e governança, e o art. 41 impõe a indicação de encarregado. As sanções do art. 52 incluem multa simples de até 2% do faturamento da empresa no Brasil no último exercício, limitada a cinquenta milhões de reais por infração. A ANPD tem considerado a existência de programa de governança em privacidade na dosimetria, o que aproxima a lógica da LGPD à da Lei Anticorrupção.

Assédio no ambiente de trabalho

LEI 14.457/2022

Obrigou as empresas com Comissão Interna de Prevenção de Acidentes a adotar medidas de prevenção ao assédio sexual e a outras formas de violência: incluir regras de conduta no código ou nas normas internas, manter canal para denúncia e reclamação com garantia de anonimato, prever procedimento de apuração e promover ações de capacitação periódicas. Aqui o compliance saiu da esfera do recomendável e virou obrigação legal com reflexo trabalhista direto. Confirme a redação atual do dispositivo e a periodicidade das capacitações, que foi objeto de ajuste normativo.

Estatais e suas contratadas

LEI 13.303/2016

Exige das empresas públicas e sociedades de economia mista código de conduta, área de compliance e canal de denúncias. Quem fornece para elas herda a exigência por via contratual.

Setores regulados

LEI 9.613/1998

Instituições financeiras, seguradoras, factorings, imobiliárias, cartórios, joalherias e outros sujeitos do art. 9º têm deveres próprios de conhecimento do cliente e comunicação ao COAF. Concessionárias, operadoras de saúde e empresas de energia acumulam camadas de regulação setorial.

Concorrência

LEI 12.529/2011

A lei e o Guia de Programas de Compliance do CADE tratam da integridade concorrencial. Cartel em licitação é o cruzamento mais comum entre esse campo e a Lei Anticorrupção.

Deveres do administrador

LEI 6.404/1976 · CC ART. 1.011

Independentemente de tudo isso, os arts. 153 a 158 da Lei das S.A. e o art. 1.011 do Código Civil impõem ao administrador o dever de diligência. Falha grosseira de controle interno abre discussão de responsabilidade pessoal, e é por aí que sócios costumam ser alcançados quando a empresa não tem patrimônio suficiente.

O caso Americanas e o que ele ensinou às empresas médias

Em janeiro de 2023, a Americanas divulgou inconsistências contábeis de magnitude bilionária relacionadas ao registro de operações de financiamento a fornecedores, entrou em recuperação judicial e viu suas ações despencarem. Os detalhes seguem sendo apurados em juízo, em processos administrativos e em investigações internas, e não cabe aqui antecipar conclusão sobre responsabilidades individuais.

O que interessa é o mecanismo. Não se tratou de propina a agente público. Tratou-se de registro contábil que não refletia a realidade da operação por um período longo, dentro de uma companhia com auditoria externa, conselho fiscal, comitê de auditoria e área de compliance formalmente estruturada. Se um arranjo desses passa por todas essas camadas em companhia aberta, vale a pergunta sobre o que passa numa empresa de médio porte em que a mesma pessoa lança a nota, aprova o pagamento e confere o extrato.

DECRETO 11.129/2022, ART. 57, VI

Exige registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica. Não é formalidade. É o pilar que sustenta todos os outros, porque programa de integridade construído sobre contabilidade que não fecha é decoração.

Compliance não se paga em economia de multa

O argumento de venda mais comum para programas de integridade é a redução de sanção. É um argumento fraco para empresa média, porque a probabilidade percebida de sofrer um processo de responsabilização é baixa e o empresário sabe disso. Os retornos que aparecem antes são outros e mais prosaicos.

Habilitação em licitações e cadastros de fornecedores de grandes grupos, que hoje aplicam questionário de integridade como etapa eliminatória.	Redução de perda por fraude interna, que em comércio e transporte costuma ser a linha de prejuízo mais silenciosa do resultado.
Melhor posição bancária em negociação e em processos de captação, quando há due diligence.	Defesa mais sólida em reclamação trabalhista de assédio, dano moral ou acidente, porque a empresa consegue provar o que fez.
Custo menor na sucessão ou venda do negócio, já que passivo oculto detectado em due diligence derruba preço.	

Vender compliance como seguro contra multa federal é errar o alvo. O programa se paga na operação.

O que é avaliado quando alguém olha o seu programa

Os parâmetros do art. 57

Quem vai julgar um programa de integridade no Brasil trabalha com uma régua conhecida. O art. 57 do Decreto 11.129/2022 lista os parâmetros de avaliação, e vale ler os incisos com atenção porque cada um deles indica um documento que a empresa terá de apresentar.

- | | |
|-------------|---|
| I | Comprometimento da alta direção, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa e pela destinação de recursos adequados. |
| II | Padrões de conduta, código de ética e políticas aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função. |
| III | Extensão desses padrões, quando necessário, a terceiros como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados. |
| IV | Treinamentos e ações de comunicação periódicos. |
| V | Gestão adequada de riscos, com análise e reavaliação periódicas. |
| VI | Registros contábeis completos e precisos. |
| VII | Controles internos que assegurem a confiabilidade dos relatórios e demonstrações. |
| VIII | Procedimentos para prevenir fraudes e ilícitos em processos licitatórios e na execução de contratos com a administração pública. |
| IX | Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pelo programa. |
| X | Canais de denúncia abertos e amplamente divulgados a empregados e terceiros, com mecanismos de proteção ao denunciante de boa-fé. |
| XI | Medidas disciplinares em caso de violação. |
| XII | Procedimentos de interrupção de irregularidades e remediação tempestiva dos danos. |

XIII Diligências para contratação e supervisão de terceiros.

XIV Verificação, em fusões, aquisições e reestruturações, do cometimento de irregularidades ou da existência de vulnerabilidades.

XV Monitoramento contínuo voltado ao aperfeiçoamento do programa.

O § 1º do mesmo artigo manda considerar o porte e as especificidades da empresa: quantidade de empregados, faturamento, enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte, estrutura de governança, complexidade das unidades internas, uso de agentes intermediários, setor de atuação, países de operação, grau de interação com o setor público e quantidade de pessoas jurídicas do grupo.

Esse parágrafo é o dispositivo mais útil do decreto para quem atende empresa média. Ele autoriza expressamente um programa proporcional. Uma transportadora com quarenta funcionários e nenhum contrato público não precisa da mesma estrutura de uma empreiteira que vive de licitação federal. Precisa dos mesmos pilares, em escala diferente.

Como a avaliação acontece na prática

São três cenários. No processo administrativo de responsabilização, a CGU ou o órgão competente avalia o programa dentro da apuração, e o que pesa é a documentação produzida antes do fato investigado. Na Lei de Licitações, a avaliação segue o Decreto 12.304/2024 e a metodologia da portaria da CGU, com prazos e possibilidade de plano de conformidade em algumas hipóteses. E há a avaliação privada, feita por cliente, banco, investidor ou seguradora, geralmente por questionário seguido de pedido de evidências.

O que não está documentado não aconteceu.

A empresa que treinou a equipe mas não guardou lista de presença, conteúdo aplicado e avaliação de aprendizado não treinou, para fins de avaliação. A que apurou uma denúncia por conversa de corredor e resolveu o problema com um puxão de orelha não apurou.

Isso muda a maneira de montar o programa. Cada pilar precisa ter um artefato correspondente, com data, responsável e assinatura. Os capítulos seguintes indicam quais.

O erro de importar modelo

Programas comprados prontos falham por dois motivos. O primeiro é a matriz de risco genérica: um código de conduta que trata de conflitos de interesse em compras internacionais, numa empresa cujo risco real é motorista que desvia diesel e vendedor que dá desconto não autorizado para receber comissão por fora. O segundo é a linguagem. Documento escrito em português corporativo traduzido do inglês não é lido pelo pessoal do galpão, e programa que não é lido não é aplicado.

Escreva o código pensando em quem vai assiná-lo. Se o quadro tem operacional com escolaridade média, o texto precisa ser simples e concreto, com exemplos do dia a dia daquela empresa. Isso não enfraquece o documento juridicamente. Fortalece, porque afasta a alegação de que o empregado não compreendia a regra que se diz descumprida.

Os sete pilares

03 Comprometimento da alta direção

04 Código de conduta e políticas

05 Treinamento

06 Canal de denúncias

07 Controles internos e gestão de riscos

08 Monitoramento e auditoria

09 Medidas disciplinares e remediação

Comprometimento da alta direção

O que a norma cobra

O art. 57, I do Decreto 11.129/2022 pede apoio “visível e inequívoco” ao programa e destinação de recursos adequados. São dois elementos verificáveis, não uma declaração de intenções. Visibilidade se prova com atas, comunicados assinados e presença em treinamento. Recursos se provam com orçamento aprovado e com a existência de alguém cuja função incluía, formalmente, cuidar do programa.

O inciso IX cobra a independência, a estrutura e a autoridade da instância interna responsável. Em empresa grande, isso se traduz em área própria com reporte ao conselho. Em empresa média, a solução usual é designar um responsável que já ocupa outra função e garantir que ele possa reportar diretamente ao sócio, por escrito, sem passar pelo gestor eventualmente envolvido no problema. O que inviabiliza o pilar é colocar o compliance sob o comando do diretor comercial ou do gerente financeiro, que são justamente as áreas de maior risco na maioria dos negócios.

O problema do sócio que é a empresa

Na média empresa brasileira, o dono decide compra, contrata, aprova pagamento e conhece o fiscal da prefeitura pelo primeiro nome. O programa de integridade colide com isso de frente, e ignorar o conflito é a razão mais comum de fracasso.

Não existe solução indolor. Existem arranjos que funcionam. Estabelecer alçadas em que o próprio sócio se submete a segunda assinatura acima de determinado valor, com o contador ou um sócio minoritário como segundo aprovador. Fixar por escrito quem fala com agente público, em que situações e com registro de contato. Submeter as despesas de representação e os brindes a política própria, com limite e prestação de contas. Nenhuma dessas medidas impede o dono de fazer o que quiser, porque ele controla a empresa. Todas geram rastro, e é o rastro que produz efeito, tanto preventivo quanto probatório.

Quando o sócio não aceita nenhuma restrição sobre si mesmo, o honesto é dizer a ele que o programa vai existir apenas no papel e que isso, num processo, pode piorar a situação em vez de melhorar. Programa de fachada documenta que a empresa conhecia o risco.

DOCUMENTOS QUE PRECISAM EXISTIR

- Ata ou termo de aprovação do programa pela administração, com data e assinatura, mencionando o compromisso e a alocação de recursos.
- Ato de designação do responsável pelo compliance, com descrição das atribuições, da linha de reporte e da autonomia para investigar.
- Comunicado inicial ao quadro, assinado pela direção, e não pelo RH.
- Orçamento anual identificando os valores destinados ao programa, mesmo que modestos.
- Registro das reuniões periódicas em que o programa é avaliado, com frequência mínima trimestral e pauta que inclua denúncias recebidas, apurações concluídas e riscos novos.

Onde costuma dar errado

O comunicado de lançamento é assinado pela direção e nunca mais se fala no assunto. Passados seis meses, ninguém na operação lembra que existe programa. A correção é simples e barata: pauta fixa de compliance na reunião gerencial, com registro em ata, e menção do tema pelo próprio sócio nas comunicações de rotina.

O segundo erro frequente é a designação de responsável sem tirar nada do prato dele. A pessoa acumula a função, não tem hora para exercê-la e o programa morre por inanição. Se não há como abrir tempo, contrate apoio externo para as rotinas periódicas e mantenha internamente apenas a recepção de denúncias e a articulação.

Código de conduta e políticas

O código

O código de conduta é o documento que traduz a lei e os valores da empresa em regra de comportamento. Ele responde a uma pergunta prática: o que eu faço quando isso acontecer comigo?

Um código útil é curto, escrito em linguagem direta, e trata dos riscos daquela empresa. Um código inútil tem quarenta páginas, fala em stakeholders e sustentabilidade, e não diz se o comprador pode aceitar o almoço que o fornecedor ofereceu.

Os temas que precisam estar presentes em praticamente qualquer empresa: relacionamento com agente público, incluindo fiscalização e licitação; brindes, presentes, hospitalidade e entretenimento, com valor limite claro; conflito de interesses, com dever de declaração; contratação de parentes; uso de bens da empresa; sigilo e proteção de dados pessoais; concorrência e troca de informação com competidor; registros contábeis e vedação a pagamento sem documento; assédio, discriminação e violência no trabalho; doações e patrocínios; segurança do trabalho e meio ambiente, quando o setor exigir; e o canal de denúncia, com a promessa expressa de não retaliação.

EXEMPLO CONCRETO VALE MAIS QUE PRINCÍPIO ABSTRATO

"Um cliente ofereceu um final de semana em pousada para você agilizar a liberação do pedido dele. Recuse e comunique seu gestor."

As políticas

O código estabelece a regra; as políticas dizem como cumpri-la. Empresa média não precisa de vinte políticas. Precisa das que correspondem aos seus riscos principais, e normalmente são quatro ou cinco: política de brindes e hospitalidade, política de compras e alçadas de aprovação, política de contratação e diligência de terceiros, política de tratamento de dados pessoais, e política do canal de denúncias com o procedimento interno de apuração.

Política boa cabe em duas ou três páginas, tem responsável nomeado por função, prazo, e diz o que acontece se não for seguida. Política que se limita a repetir princípios não é política.

Vigência, assinatura e atualização

Documento de compliance só produz efeito se for possível provar que a pessoa tomou conhecimento dele. Colete termo de ciência assinado, físico ou eletrônico, na admissão e a cada revisão relevante. Guarde a versão do documento vigente em cada data, com controle de versões, porque no processo trabalhista o que vale é a regra em vigor quando o fato ocorreu.

Reveja o código e as políticas ao menos anualmente, e sempre que houver alteração legislativa, mudança de estrutura, incidente relevante ou entrada em novo mercado. Registre a revisão, ainda que a conclusão seja de que nada muda: "revisado em tal data, sem alterações" é evidência de monitoramento.

UM ERRO QUE GERA PASSIVO

Código que prevê sanção sem gradação e sem procedimento cria armadilha. A empresa escreve que o descumprimento acarreta demissão por justa causa, aplica advertência num caso e demissão em outro por conduta equivalente, e entrega ao reclamante o argumento da aplicação discriminatória. Escreva a gradação e vincule-se a ela.

Treinamento

O objetivo real

Treinamento de compliance existe para produzir dois efeitos. O primeiro é que a pessoa reconheça a situação de risco quando ela aparecer, o que é diferente de saber que existe um código. O segundo é probatório: a empresa precisa poder demonstrar que instruiu.

Isso define o formato. Treinamento genérico sobre “a importância da ética” não produz nenhum dos dois efeitos. Treinamento por função, construído sobre os casos que de fato ocorrem naquela área, produz os dois.

Como segmentar

O quadro se divide, no mínimo, em quatro grupos com necessidades distintas, mais os terceiros que atuam em nome da empresa.

Direção e gerentes 2 h por ano	Responsabilidade pessoal, dever de diligência, o que fazer ao receber uma denúncia e como conduzir conversa com agente público. Duas horas por ano, com casos reais do setor, resolvem.
Comercial e compras Específico e recorrente	É onde mora o risco de corrupção, de conflito de interesse e de fraude em licitação. O treinamento precisa incluir simulação: o que responder quando o servidor sugere que o processo pode andar mais rápido, como registrar uma reunião, o que fazer com o pedido de “ajuda de custo”.
Administrativo e financeiro	Registro contábil, pagamento sem lastro, alçadas e segregação de funções.
Operacional 20 min na troca de turno	Menos teoria e mais objetividade: canal de denúncia, assédio, segurança, uso de bens da empresa, o que é e o que não é aceitável receber de cliente ou fornecedor. Vinte minutos bem feitos, na troca de turno, valem mais que uma palestra de duas horas às cinco da tarde.
Terceiros Código + termo	Representantes comerciais e despachantes precisam receber ao menos o código e um termo de compromisso. Quando o terceiro fala com agente público em nome da empresa, o risco dele é o risco dela.

Periodicidade e evidência

Um treinamento anual completo, com reciclagens curtas ao longo do ano, atende bem à exigência de periodicidade do art. 57, IV. Trate como obrigatório o treinamento de integração de novos empregados nos primeiros trinta dias, que é a lacuna mais comum: a empresa treina todo mundo, contrata quinze pessoas ao longo do ano e nenhuma delas passa pelo conteúdo.

Guarde, de cada sessão: data, conteúdo aplicado ou apresentação usada, lista de presença assinada, nome do instrutor e resultado da avaliação. A avaliação não precisa ser sofisticada — cinco perguntas de múltipla escolha sobre situações concretas mostram se a mensagem passou e servem de prova de que a empresa mediu a compreensão, não apenas a presença.

Para o assédio, a Lei 14.457/2022 exige capacitação com periodicidade definida em lei para as empresas com CIPA. Trate esse treinamento como item separado, com registro próprio, porque ele será cobrado em fiscalização e em juízo. Confirme a periodicidade e o conteúdo

mínimo na redação vigente do dispositivo.

O QUE NÃO FUNCIONA

Vídeo enviado por WhatsApp com pedido de confirmação de leitura não é treinamento e não sustenta prova. Plataforma de e-learning comprada e nunca acompanhada gera relatório de conclusão em três minutos por módulo, o que em juízo depõe contra a empresa. Se for usar e-learning, controle tempo mínimo, aplique avaliação e acompanhe quem não concluiu.

Canal de denúncias

Duas exigências que se somam

O canal de denúncias deixou de ser boa prática e passou a ser obrigação em duas frentes. O art. 57, X do Decreto 11.129/2022 exige canais abertos e amplamente divulgados a empregados e terceiros, com mecanismos de proteção ao denunciante de boa-fé. E a Lei 14.457/2022 impõe às empresas com CIPA canal de denúncia e reclamação de assédio sexual e outras formas de violência com garantia de anonimato.

Some-se a isso a Lei 13.608/2018, com a redação dada pela Lei 13.964/2019, que trata da proteção ao informante: sigilo dos dados, vedação a retaliação e possibilidade de recompensa. O arcabouço brasileiro de proteção ao denunciante ainda é menos desenvolvido que o europeu, mas já é suficiente para sustentar responsabilização da empresa que retalia.

Como estruturar sem gastar muito

Três decisões definem se o canal funciona.

01

Quem recebe

Denúncia que chega ao gestor imediato do denunciado não é canal, é filtro. Sem estrutura para uma área independente, a solução mais barata é contratar recebimento externo — escritório de advocacia, contabilidade ou plataforma especializada — com custo mensal modesto para volume pequeno. O terceiro recebe, registra, filtra e encaminha ao responsável interno, preservando a identidade quando pedida.

02

O anonimato

Ofereça as duas opções, identificada e anônima. Denúncia anônima é mais difícil de apurar, e o procedimento interno deve prever como lidar com ela: apuração possível a partir de indícios objetivos, sem transformar a apuração em caça ao denunciante. Registre expressamente que a empresa não tentará identificar quem denunciou anonimamente.

03

O prazo

Fixe prazos internos para acusar recebimento, concluir a triagem e encerrar a apuração, com possibilidade de prorrogação justificada. Canal sem prazo apodrece: as denúncias entram, ninguém responde, e em pouco tempo ninguém mais usa.

O procedimento de apuração

Escreva o procedimento antes da primeira denúncia, não durante. Ele precisa cobrir o registro em sistema ou planilha controlada com numeração sequencial, a triagem que separa o que é violação do que é conflito interpessoal ou reclamação de RH, o critério de conflito de interesse que afasta quem não pode apurar, a coleta de evidências com cuidado quanto a dados pessoais e a comunicações privadas, a entrevista do denunciado com oportunidade real de defesa, a conclusão fundamentada e a decisão sobre medida disciplinar e remediação.

Investigação interna mal conduzida cria passivo próprio. Acesso a e-mail corporativo tem limites, gravação de conversa alheia sem participação é ilícita, revista pessoal tem restrições e a divulgação do nome do investigado gera dano moral. Quando o caso envolve possível crime, valor relevante ou pessoa da direção, envolva advogado desde o início e cuide da cadeia de custódia da prova digital.

Divulgação

Canal que ninguém conhece não cumpre a exigência de divulgação ampla. Coloque o contato no contrato de trabalho, no crachá, no mural, no rodapé do holerite, no site e nos contratos com fornecedores. Repita a existência do canal em cada treinamento. E divulgue estatística agregada uma vez por ano — quantas denúncias entraram, quantas foram procedentes, quantas geraram medida — sem identificar ninguém. Nada aumenta mais a confiança no canal do que a percepção de que ele produz consequência.

O PONTO MAIS DELICADO

Retaliação mata canal de denúncia em uma única ocorrência.

Se o primeiro denunciante é demitido três meses depois, todo mundo entende a mensagem, e a empresa fica com um canal formalmente existente e substancialmente morto. Escreva a política de não retaliação, trate retaliação como infração grave autônoma e, antes de qualquer desligamento de pessoa que denunciou nos doze meses anteriores, exija análise documentada do responsável pelo compliance. Esse procedimento também é a melhor defesa da empresa contra a alegação de demissão retaliatória.

Controles internos e gestão de riscos

Começar pelo risco, não pelo controle

A sequência lógica é identificar o risco, avaliá-lo, decidir o que fazer com ele e só então desenhar o controle. Empresa que começa comprando controles gasta dinheiro protegendo o que não precisava e deixa aberto o que importava.

O mapeamento não exige metodologia complexa. Exige percorrer os processos com quem os executa e perguntar, em cada etapa, o que aconteceria se alguém quisesse fraudar ali e quem perceberia. Duas semanas de conversa com o pessoal do estoque, do faturamento, das compras e da tesouraria produzem um diagnóstico melhor que qualquer questionário genérico.

Para cada risco identificado, registre: o processo afetado, o que pode acontecer, a probabilidade, o impacto financeiro e reputacional estimado, o controle existente hoje, a avaliação desse controle e a decisão da empresa. A decisão é uma de quatro:

MITIGAR com controle novo	TRANSFERIR por seguro ou contrato	EVITAR deixando de fazer aquela operação	ACEITAR conscientemente, com registro
-------------------------------------	---	--	---

Risco aceito por decisão registrada da direção é postura legítima de gestão. Risco ignorado é falha. Reavalie ao menos uma vez por ano, como manda o art. 57, V, e sempre que houver mudança relevante. Guarde as versões anteriores da matriz: a evolução documentada é uma das evidências mais fortes de programa vivo.

Os controles que resolvem a maior parte dos casos

Em empresa média brasileira, um punhado de controles previne a grande maioria das fraudes internas.

Segregação de funções	Quem cadastra fornecedor não aprova pagamento; quem aprova pagamento não faz a conciliação bancária; quem recebe mercadoria não lança a entrada no sistema. Quando o quadro é pequeno demais para separar tudo, compense com revisão posterior por terceiro — o contador externo conferindo cadastros novos de fornecedor uma vez por mês, por exemplo.
Alçadas de aprovação	Por valor, escritas e configuradas no sistema, não apenas combinadas. Alçada que existe só no acordo verbal não é controle.
Cadastro de fornecedores	Validação mínima: CNPJ ativo, quadro societário, endereço verificado, checagem de coincidência entre dados do fornecedor e de empregados. Fornecedor de fachada aberto no nome de parente de comprador é uma das fraudes mais frequentes e mais fáceis de detectar por cruzamento simples.
Conciliação bancária	Tempestiva e revisada por quem não movimenta a conta.
Controle de acesso	Login individual, revisão periódica de permissões e bloqueio imediato no desligamento. Senha compartilhada destrói a rastreabilidade e, com ela, a possibilidade de responsabilizar alguém.
Inventário físico	Periódico, com contagem por quem não é responsável pela guarda.

Nenhum desses controles é caro. O que custa é a disciplina de mantê-los.

Automatizar depois de mapear

Software de gestão ajuda, mas resolve pouco quando o processo está indefinido: o sistema apenas passa a produzir dados errados mais rápido. Defina o processo, teste manualmente, e só então configure. Ao configurar, aproveite para exigir do sistema aquilo que a mão não fazia: trilha de auditoria inalterável, bloqueio de pagamento sem documento fiscal vinculado, alerta de duplicidade de nota, log de alteração de cadastro bancário de fornecedor.

ALTERAÇÃO DE DADOS BANCÁRIOS DE FORNECEDOR

É o vetor da fraude do falso boleto e do e-mail comprometido, e a regra que a resolve é banal: confirmação por telefone em contato previamente cadastrado, nunca no número que veio no e-mail, com registro de quem confirmou e quando.

Registros contábeis

O art. 57, VI e VII cobra registros contábeis completos e precisos e controles internos que assegurem a confiabilidade dos relatórios. Em muitas empresas médias, a contabilidade é feita externamente, com base no que a empresa envia, e ninguém confere se o que foi enviado corresponde à operação. É aí que nascem a caixa dois, o pagamento sem documento e a despesa de representação que financia o que não deveria.

Duas medidas mudam esse cenário. A primeira é vedação expressa, no código e na política de pagamentos, a qualquer desembolso sem documento hábil, incluindo adiantamento a empregado. A segunda é conciliação mensal entre o que a empresa registra internamente e o que a contabilidade escritura, com responsável nomeado e evidência de execução.

Monitoramento e auditoria

A diferença entre os dois

Monitoramento

Rotina: acompanhamento contínuo de indicadores e exceções, feito por quem opera o programa.

Auditoria

Episódica e independente: alguém que não executa o processo verifica se o controle existe, funciona e é seguido, e documenta o que encontrou.

O art. 57, XV cobra monitoramento contínuo voltado ao aperfeiçoamento do programa. A auditoria não aparece com essa palavra em todos os incisos, mas é o meio pelo qual se demonstra que os controles dos incisos VII e VIII funcionam.

Indicadores que dizem algo

Indicador de compliance costuma ser escolhido por facilidade de coleta, e por isso mede a coisa errada. Percentual de empregados treinados diz pouco se o treinamento é vídeo de três minutos. Número de denúncias recebidas é ambíguo: pode indicar problema ou indicar confiança no canal — a leitura correta é que canal com zero denúncia em um ano provavelmente não está funcionando.

INDICADORES QUE INFORMAM MELHOR

- Tempo médio entre entrada e conclusão da denúncia.
- Percentual de denúncias procedentes que geraram medida disciplinar efetiva.
- Percentual de fornecedores novos aprovados sem a diligência prevista.
- Número de pagamentos aprovados fora da alçada.
- Quantidade de exceções autorizadas em compras diretas.
- Percentual de empregados com termo de ciência assinado do código vigente.
- Tempo entre o desligamento e o bloqueio dos acessos.

Escolha entre cinco e oito, meça com constância e leve à reunião trimestral da direção. Indicador que ninguém olha é trabalho perdido.

Como auditar sem estrutura de auditoria interna

Empresa média não tem auditoria interna, e não precisa criar uma. Precisa de verificação independente periódica, e há caminhos viáveis: contratar o escritório de advocacia ou a contabilidade externa para testes específicos; usar auditoria por amostragem conduzida por um gerente de área diferente; ou fazer revisão cruzada, em que cada área verifica o controle de outra.

O TESTE É MAIS ÚTIL QUE O QUESTIONÁRIO

Não pergunte se existe segregação de funções.

Pegue vinte pagamentos aleatórios do trimestre e verifique quem cadastrou, quem aprovou e quem conciliou.

Não pergunte se os treinamentos foram feitos.

Peça as listas de presença de três sessões e cruze com a folha de pagamento para ver quem faltou e o que se fez a respeito.

Não pergunte se a diligência de fornecedor é aplicada.

Sorteie dez cadastros novos e confira a documentação.

Cada teste gera um papel de trabalho curto: o que foi testado, a amostra, o que se encontrou, a recomendação, o responsável e o prazo. Sem plano de ação com prazo e responsável, auditoria vira coleção de constatações repetidas ano a ano.

Acompanhar a correção

O ponto em que quase todo programa falha é o seguimento. A auditoria aponta doze problemas, a empresa corrige três e a próxima auditoria reencontra os nove. Mantenha uma lista única de pendências, com prazo, responsável e status, revisada na reunião trimestral. Pendência estourada há mais de dois trimestres deve subir para decisão da direção: ou se corrige, ou se aceita o risco formalmente e se registra a decisão.

Medidas disciplinares e remediação

Coerência é o que sustenta o pilar

O art. 57, XI cobra medidas disciplinares em caso de violação e o XII cobra procedimentos de interrupção da irregularidade e remediação tempestiva do dano. O que faz esse pilar funcionar não é a severidade da sanção, é a coerência: mesma conduta, mesma consequência, independentemente de quem praticou.

Empresa que demite o motorista por desvio de duzentos litros de diesel e mantém o gerente comercial que combinou preço com concorrente não tem programa de integridade. Tem hierarquia. E essa incoerência é usada contra ela em duas frentes: pelo empregado punido, que alega tratamento discriminatório, e pela autoridade que avalia o programa, para quem a aplicação seletiva demonstra ineficácia.

Gradação e devido processo interno

Estabeleça a gradação por escrito, ligando categorias de conduta a faixas de sanção, com margem para agravar por reincidência ou por posição de confiança. Advertência verbal registrada, advertência escrita, suspensão e dispensa, com ou sem justa causa, é a escala usual no direito do trabalho brasileiro. A justa causa depende de enquadramento nas hipóteses do art. 482 da CLT, de proporcionalidade, de imediatidade entre o conhecimento do fato e a punição, e da vedação à dupla punição pelo mesmo fato.

O devido processo interno protege a empresa mais do que o empregado. Apuração documentada, oportunidade real de defesa, decisão fundamentada e comunicação formal reduzem drasticamente a chance de reversão em juízo. Punição aplicada no calor do momento, sem ouvir o envolvido e sem prova organizada, é a que cai.

Quando a conduta envolve administrador, sócio ou terceiro contratado, a resposta muda de natureza: destituição, apuração de responsabilidade civil, rescisão contratual por justa causa, acionamento de garantia contratual. Preveja essas hipóteses nos contratos, com cláusula de integridade que autorize auditoria e rescisão imediata, porque sem previsão contratual a empresa fica sem instrumento.

Remediação

Punir e parar aí é meia resposta. A remediação tem quatro frentes que devem constar do relatório de encerramento de cada caso relevante.

Interromper

Bloquear o acesso, suspender o pagamento, cancelar o contrato, isolar o processo afetado. Isso vem antes de tudo, inclusive antes de concluir a apuração.

Reparar

Quantificar o prejuízo, cobrar do responsável, acionar seguro, comunicar quem foi lesado. Se houve dado pessoal exposto, avaliar a comunicação à ANPD e aos titulares nos termos da LGPD. Se houve tributo envolvido, avaliar retificação e denúncia espontânea. Se houve crime, avaliar a comunicação às autoridades, decisão que precisa de análise jurídica caso a caso, porque envolve autoincriminação da própria empresa e possibilidade de acordo.

Corrigir a causa

A denúncia procedente aponta para uma falha de controle. Ajuste o controle, e registre o ajuste vinculado ao caso. É essa ligação entre incidente e melhoria que demonstra programa que aprende, e é ela que a avaliação de efetividade procura.

Comunicar

Divulgação interna, sem identificar pessoas, de que houve apuração e consequência. Sem isso, o efeito preventivo se perde.

Autodenúncia e leniência

Quando a apuração interna revela ato lesivo do art. 5º da Lei 12.846/2013, abre-se uma decisão difícil e estratégica: procurar a autoridade ou não. O acordo de leniência dos arts. 16 e 17 exige que a empresa seja a primeira a se manifestar, cesse o envolvimento, colabore plenamente e admita a participação, e pode reduzir a multa em até dois terços, além de afastar algumas sanções. Do outro lado, a colaboração expõe a empresa e seus administradores a outras esferas, e a articulação entre CGU, MPF, TCU e CADE é complexa.

Essa é decisão para ser tomada com assessoria especializada, com base no risco concreto de descobrimento, na solidez da prova, na exposição pessoal dos administradores e na dependência da empresa em relação a contratos públicos. Não é decisão de manual, e livro nenhum deve sugerir o contrário.

Execução

O que fazer quando o orçamento é de poucos milhares de reais por ano — e em que ordem fazer, mês a mês, no primeiro ano.

Programa proporcional: a empresa de médio porte

O § 1º do art. 57 do Decreto 11.129/2022 autoriza expressamente considerar porte e especificidades. Este capítulo trata do que fazer quando o orçamento é de poucos milhares de reais por ano e não há departamento jurídico.

O que é indispensável mesmo na menor estrutura

- 01** Código de conduta curto, específico e assinado por todos.
 - 02** Canal de denúncia com recebimento por alguém de fora da linha hierárquica.
 - 03** Matriz de risco simples, revisada uma vez por ano.
 - 04** Alçadas de aprovação e segregação mínima de funções nos processos que movimentam dinheiro.
 - 05** Registro de tudo isso, com data e assinatura.
-

Sem esses cinco, não existe programa. Com eles, existe um programa modesto e defensável.

O que pode esperar

Sistema de gestão de compliance, comitê de ética formal, auditoria interna própria, política de conflito de interesses com declaração anual eletrônica, e-learning, certificação ISO 37301 ou 37001. Nada disso é errado; tudo isso é caro e vem depois. Certificação, em particular, só faz sentido quando um cliente ou um edital exigem.

Onde concentrar o esforço por setor

Fornecedor do poder público	Relacionamento com agente público, licitação, diligência de terceiros e registro de contatos. Se o negócio depende de contrato público, esse é o programa inteiro.
Comércio e distribuição	Fraude interna: estoque, desconto não autorizado, cadastro de cliente e fornecedor, recebimento de valores.
Transporte e logística	Combustível, manutenção, carga, e o risco trabalhista de jornada e de acidente.
Saúde	Dado pessoal sensível, relação com fornecedor de material e medicamento, glosa e faturamento junto a operadoras.
Agronegócio	Licenciamento ambiental, trabalhista, rastreabilidade, contratos de compra e venda de safra e relação com órgãos de fiscalização sanitária.
Indústria	Ambiental, segurança do trabalho, tributário e compras.

Terceirização inteligente

A parte do programa que pode ser terceirizada com melhor relação custo-benefício é a recepção de denúncias, a revisão anual de documentos, o teste periódico de controles e a diligência de fornecedores relevantes. A parte que não pode sair de dentro é o compromisso da direção e a decisão sobre casos concretos. Empresa que terceiriza a decisão perde o programa.

Roteiro de doze meses

O que segue é uma sequência testada em empresas médias, com a ordem escolhida para que cada etapa produza um entregável utilizável, e não para satisfazer uma lógica de manual.

MÊS 1	Decisão formal da direção, em ata, com orçamento e designação do responsável. Comunicado interno assinado pelos sócios. Levantamento do que já existe: políticas, contratos, organograma, sistemas, contratos públicos vigentes, exigências de clientes.
MESES 2–3	Mapeamento de riscos por processo, com entrevistas na operação. Primeira versão da matriz. Reunião de validação com a direção, na qual cada risco relevante recebe uma decisão registrada.
MÊS 4	Redação do código de conduta, com a linguagem calibrada para o quadro real. Aprovação em ata. Definição da gradação de sanções.
MÊS 5	Estruturação do canal de denúncias: escolha do meio, contratação de recebimento externo se for o caso, redação do procedimento de apuração, divulgação ampla. Política de não retaliação.
MÊS 6	Lançamento formal com treinamento geral e coleta de termos de ciência. É aqui que o programa se torna visível, e o lançamento deve ser conduzido pela direção.
MESES 7–8	Políticas prioritárias, escolhidas a partir da matriz. Ajuste das alçadas e da segregação de funções nos sistemas. Cláusula de integridade nos contratos novos com fornecedores e representantes.
MÊS 9	Treinamentos segmentados por função, começando por comercial e compras. Diligência dos fornecedores mais relevantes por volume e por exposição a agente público.
MÊS 10	Primeiro ciclo de testes de controle, por amostragem. Relatório com plano de ação, prazos e responsáveis.

MÊS 11

Correção do que os testes apontaram. Definição dos indicadores e primeira medição.

MÊS 12

Relatório anual do programa à direção, com denúncias recebidas e apuradas, testes realizados, pendências abertas e proposta de prioridades do ano seguinte. Revisão da matriz de risco. Nova ata.

A partir do mês 13, o ciclo se repete com esforço bem menor. O primeiro ano é o caro; a manutenção custa uma fração.

Duas observações sobre o cronograma. Se a empresa tem licitação ou auditoria de cliente marcada, inverta a ordem e priorize o que será cobrado, porque programa parcial documentado vale mais que programa completo em construção. E se surgir um incidente no meio do caminho, trate o incidente primeiro: a apuração bem feita de um caso real ensina mais sobre os riscos da empresa que três meses de mapeamento.

Anexo A — Índice comentado de código de conduta

- | | |
|----|--|
| 01 | Mensagem da direção, assinada, com uma frase inequívoca de que a regra vale para todos, inclusive para os sócios. |
| 02 | A quem se aplica: empregados, administradores, estagiários, temporários, representantes, prestadores. |
| 03 | Como usar este código e a quem perguntar em caso de dúvida. |
| 04 | Relacionamento com agente público: fiscalização, licitação, autorização, registro de contatos, vedação a pagamento facilitador. |
| 05 | Brindes, presentes, hospitalidade: valor limite, o que é sempre proibido, como recusar, a quem comunicar. |
| 06 | Conflito de interesses: dever de declarar, contratação de parentes, atividade paralela, participação em fornecedor ou concorrente. |
| 07 | Concorrência: o que não se conversa com concorrente, cuidado em associação de classe. |
| 08 | Registros e pagamentos: proibição de desembolso sem documento, veracidade dos lançamentos. |
| 09 | Patrimônio, informação e sistemas: uso, sigilo, senha individual, dados pessoais. |
| 10 | Pessoas: assédio, discriminação, violência, trabalho infantil e forçado na cadeia. |
| 11 | Segurança e meio ambiente, no que se aplicar ao setor. |
| 12 | Doações, patrocínios e contribuições políticas, com as vedações legais. |
| 13 | Canal de denúncia, anonimato e não retaliação. |
| 14 | Consequências do descumprimento, com a gradação. |
| 15 | Termo de ciência destacável. |
-

Anexo B — Matriz de risco

Colunas mínimas de uma matriz que sustenta avaliação externa:

Processo	Risco descrito em uma frase concreta	Como aconteceria na prática
Probabilidade	Impacto financeiro estimado	Impacto reputacional ou legal
Controle atual	Avaliação do controle	Decisão: mitigar, transferir, evitar ou aceitar
Ação definida · Responsável	Prazo	Data da última revisão

Anexo C — Verificação anual do programa

Cada resposta negativa é uma lacuna que, em avaliação externa, será encontrada por quem estiver do outro lado.

-
- ☐ Existe ata de aprovação do programa e de sua última revisão pela direção?
 - ☐ O responsável pelo compliance está formalmente designado e pode reportar direto aos sócios?
 - ☐ O código vigente está assinado por todo o quadro atual, incluindo as admissões dos últimos doze meses?
 - ☐ Houve revisão do código e das políticas no período, com registro, ainda que sem alteração?
 - ☐ A matriz de risco foi reavaliada?
 - ☐ O canal de denúncia recebeu alguma manifestação? Se não recebeu nenhuma, por quê?
 - ☐ Todas as denúncias têm registro, prazo e desfecho documentado?
 - ☐ As medidas disciplinares aplicadas no período são coerentes entre si?
 - ☐ Houve teste de controles por amostragem, com plano de ação?
 - ☐ As pendências do plano anterior foram fechadas?
 - ☐ Os fornecedores relevantes passaram por diligência?
 - ☐ Os contratos novos têm cláusula de integridade?
 - ☐ Os acessos de quem saiu foram bloqueados na data do desligamento?
 - ☐ Existe relatório anual apresentado à direção?
-

Anexo D — Legislação para consulta

Lei 12.846/2013 e Decreto 11.129/2022. Lei 14.133/2021, especialmente os arts. 25, § 4º, 60, IV e 163, parágrafo único, e o Decreto 12.304/2024, com a portaria normativa da CGU sobre avaliação. Lei 13.709/2018, com atenção aos arts. 41, 50 e 52. Lei 14.457/2022. Lei 13.608/2018, com as alterações da Lei 13.964/2019. Lei 13.303/2016, art. 9º. Lei 9.613/1998 e

as normas do COAF aplicáveis ao setor. Lei 12.529/2011 e o guia de compliance do CADE. CLT, art. 482 e seguintes. Lei 6.404/1976, arts. 153 a 158. Materiais da CGU sobre avaliação de programas de integridade e o programa Empresa Pró-Ética. ISO 37301, ISO 37001 e ISO 31000, para quem for buscar referência de sistema de gestão.

Verifique a redação vigente de cada norma antes de usá-la, porque a legislação de integridade brasileira tem sido alterada com frequência incomum.

Tiago Henrique Fernandes Pinho

Advogado inscrito na OAB/SP sob o número 517.199, atua em São José do Rio Preto, no interior de São Paulo. Trabalha com direito empresarial, tributário, previdenciário e trabalhista, com atuação voltada principalmente para empresas de médio porte da região.

Este guia reúne a prática de estruturação de programas de integridade em empresas que não têm departamento jurídico próprio nem orçamento de grande corporação, e foi escrito para ser aplicado nessa realidade.

CONTATO

Instagram: @tiagof.adv

O conteúdo deste material é informativo. Situações concretas envolvem particularidades de fato e de direito que exigem análise individual.