



“Os desafios da governança para os profissionais da contabilidade no 3º setor – Código de Conduta e Integridade”

Gabriela Blanchet

Abril de 2025

www.blanchetlaw.com.br



Gabriela Blanchet

- Sócia Fundadora do Blanchet Advogados, escritório especializado em governança corporativa, societário, M&A e estruturação de negócios
- Conselheira certificada pelo programa internacional *ESG & Sustainability Competent Boards Global Certificate and Designation (GCB.D)*
- Coordenadora da *Climate Governance Initiative (CGI)* do Fórum Econômico Mundial no Brasil – *Chapter Zero Brazil*
- Membro do Comitê de Integridade da Editora do Brasil S.A.
- Membro do Colegiado de Apoio ao Conselho - Conduta do IBGC – (CAC-C)
- Membro do B20 - *Compliance & Integrity Task Force*
- Membro do Conselho Curador da comunidade Sustentabilidade e Clima do IBGC
- Membro da Comunidade Internacional *Regenerators (Liderança Regenerativa)*

Foi: (i) Presidente do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial – IBDEE, (ii) Coordenadora da Curadoria de Conteúdo dos 23º (2022) e 24º (2023) Congressos do IBGC, (iii) Coordenadora do Guia sobre as normas IFRS S1 e S2 lançado pelo *Chapter Zero Brazil* + IBGC e membro da comissão do Conselho do Futuro, (iv) Membro da comissão ISO/ABNT da ISO 37000 de governança nas organizações

Contato

(11) 3251-1422 ou WhatsApp: (11) 4561-1422

contato@blanchetlaw.com.br





Gabriela Blanchet - Academia

- Mestre em Direito dos Negócios pela Escola de Direito da FGV/SP
- Pós graduada em Direito Tributário pela PUC/SP e especialização em Direito, Governança e Compliance pelo Instituto de Direito Penal Econômico e Europeu da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra
- Curso “*Power and Influence for Positive Impact*” – Harvard Business School
- Conclusão (i) da 5ª edição do Curso “Comitê ESG: como fortalecer a pauta estratégica do Conselho” do IBGC e (ii) do curso de “Liderança Regenerativa” coordenado por Laura Storm (*Regenerators*)
- Palestrante e Professora convidada em diversos cursos de MBA, pós graduação e mestrado e instrutora credenciada no IBGC
- Autora do livro “A Cláusula *Shotgun (Buy or Sell)* em Acordos de Acionistas” e coautora de capítulos de livros, dentre eles: (i) “Manual de Compliance” (3ª edição, ed. GEN), (ii) “ESG – O cisne verde e o Capitalismo de Stakeholder” (ed. RT), (iii) “Direito e Desenvolvimento Sustentável – Governança, Sociedade e Meio Ambiente” (ed. SGP), (iv) “Green Fintechs” (ed. AAFDL)



Fraudes e escândalos corporativos



Ilícito e lucrativo

Os impactos das fraudes corporativas no Brasil e no mundo



No mundo, **as empresas perdem**, por ano, cerca de **5% da receita** com fraudes de funcionários



Isso representa um total de **5 trilhões de dólares** no mundo todo



Fraudes financeiras, como adulterar o balanço, **respondem por 5%** do total de casos...



...mas geram até **10 vezes mais perdas** para as empresas do que outros tipos de crime



Entre 2018 e 2022, a fatia de empresas do Brasil que registraram algum caso de fraude **subiu de 50% para 62%**



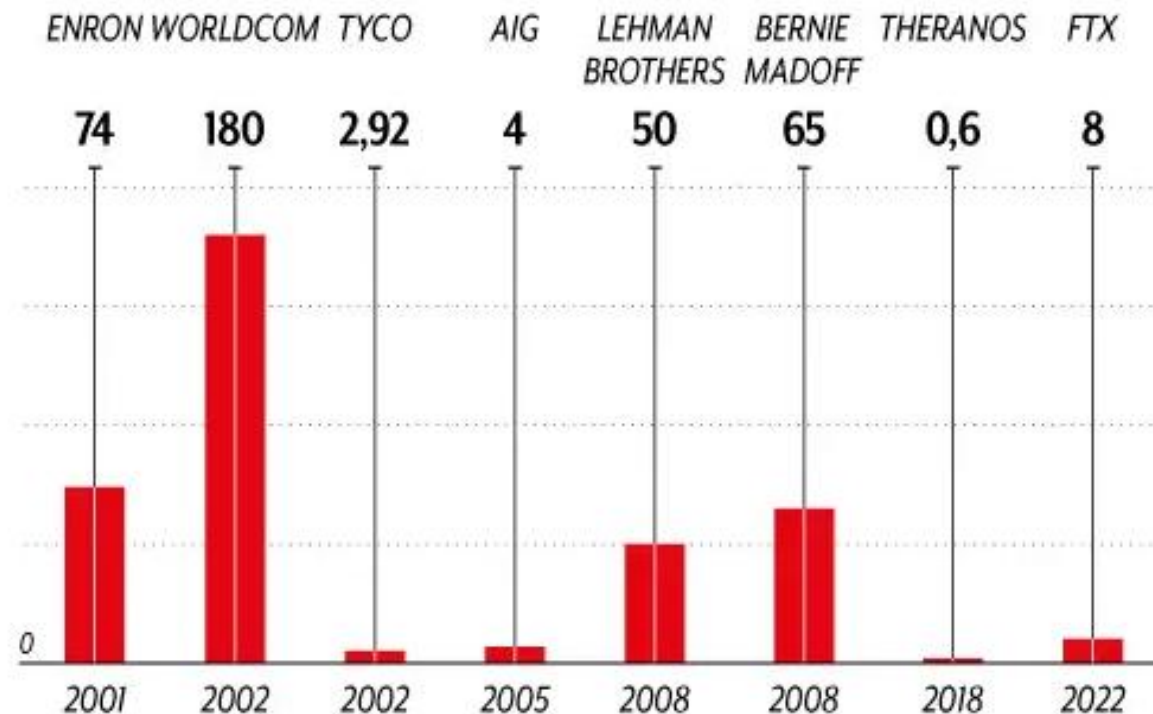
No mundo, o percentual **recuou de 49% para 46%** no mesmo período

Fontes: ACFE e PwC

Para não esquecer

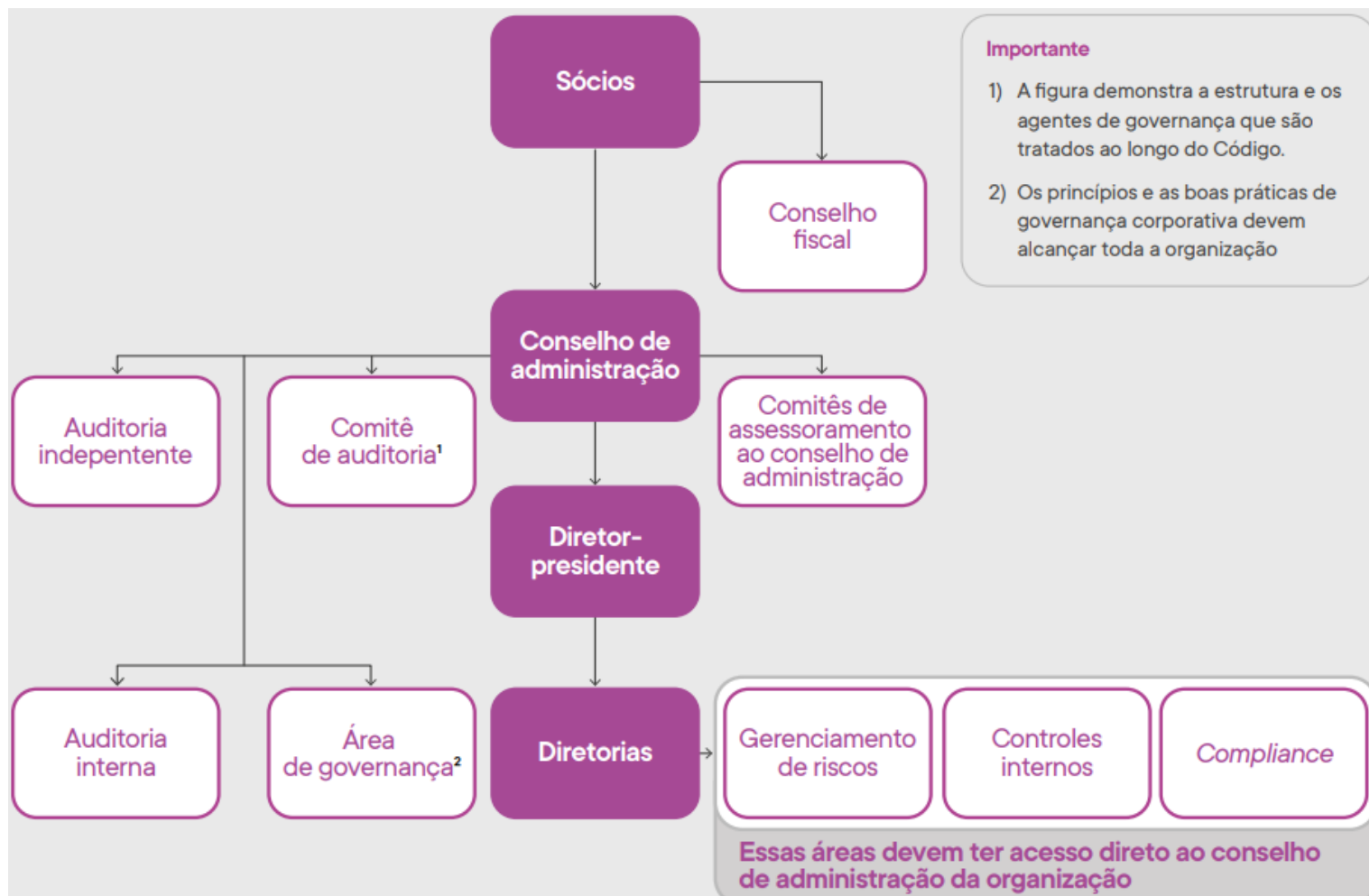
Os casos mais ruidosos de crimes corporativos nos Estados Unidos

Perdas geradas (em bilhões de dólares)



Fontes: ICPAS, BBC, CNBC, CFI

Constante aprimoramento da estrutura de GC



“Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são **dirigidas e monitoradas**, com vistas à **geração de valor sustentável** para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral.” (IBGC)

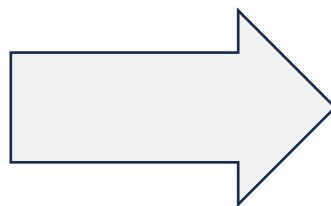
Princípios da Governança Corporativa

Transparência

Equidade

Prestação de Contas

Responsabilidade Corporativa



Transparência

Equidade

Responsabilização

Sustentabilidade

Integridade

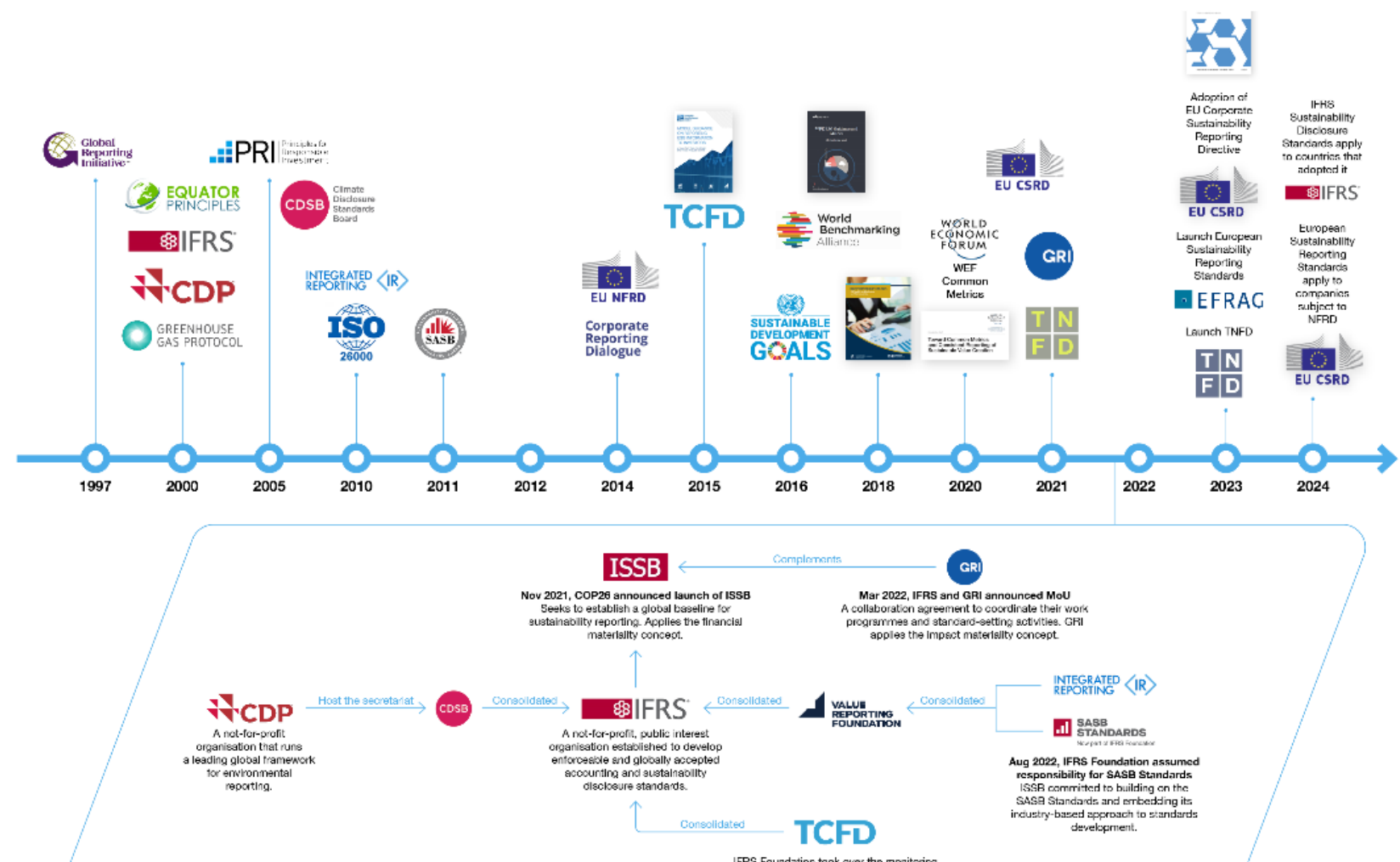
Transparência

Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos.

Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas



Maior transparência – o que e como reportar para o mercado?



Fonte: IFC, 2023

Equidade

Tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente.

A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades



Responsabilização (*Accountability*)

Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões.

Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente



Sustentabilidade

Zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos.

Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade



Integridade

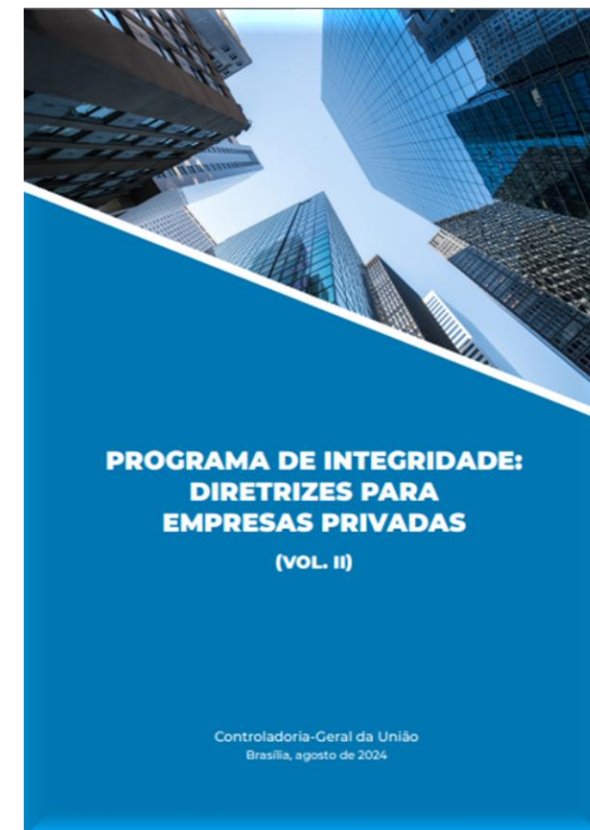
Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente



Atenção: Não há fórmula pronta!

Cada Programa de Integridade deve ser construído para atender às necessidades da empresa, observando suas características e riscos da área de negócio.

Da conformidade para o “sistema de integridade”



Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção

Art. 7º. Serão levados em consideração na **aplicação das sanções**:

VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;

VIII – a existência de mecanismos e procedimentos internos de **integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades** e a aplicação efetiva de **CÓDIGOS DE ÉTICA E DE CONDUTA** no âmbito da pessoa jurídica;

Código de Conduta (Ética)

- É um **conjunto de normas internas** cujo objetivo principal é promover: o **propósito**, os **princípios** e **valores éticos**; fomentar a **transparência**; **disciplinar as relações** internas e externas da organização; administrar **conflitos de interesses**; **proteger** o capital (patrimônio) físico e intelectual; e **consolidar as boas práticas de governança corporativa**
- Deve ser elaborado sob liderança da diretoria, com a participação de representantes das diferentes áreas da organização (amplo espectro de visões e experiências) e aprovado pelo Conselho de Administração
- Deve ser atualizado periodicamente
- Aplica-se a todos, inclusive fornecedores. Recomenda-se que haja a adesão ao código de conduta da organização



Propósito e valores do IBGC

3.1. A atuação do IBGC é orientada pelo propósito de

**“Uma governança corporativa melhor
para uma sociedade melhor”.**

3.2. São valores do IBGC:



Proatividade

Comprometimento com o desenvolvimento e disseminação das melhores práticas.



Diversidade

Valorização e incentivo à multiplicidade de ideias e opiniões.



Independência

Soberania nos princípios e zelo pela imagem; imparcialidade em face de quaisquer grupos de interesse.



Coerência

Entre iniciativas e os princípios básicos de governança corporativa previstos no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.



Missão, Visão e Valores

Missão: Promover **inclusão social** por meio de **ações socioeducativas**, mediação de acesso e integração ao mundo do trabalho

Visão: Ser uma instituição do terceiro setor reconhecida pela **liderança, excelência, inovação e impacto social**, por meio de ações de proteção e inclusão social

Valores: **Ética, Excelência, Transparência e Responsabilidade Social**



Sistema de Integridade - Espro

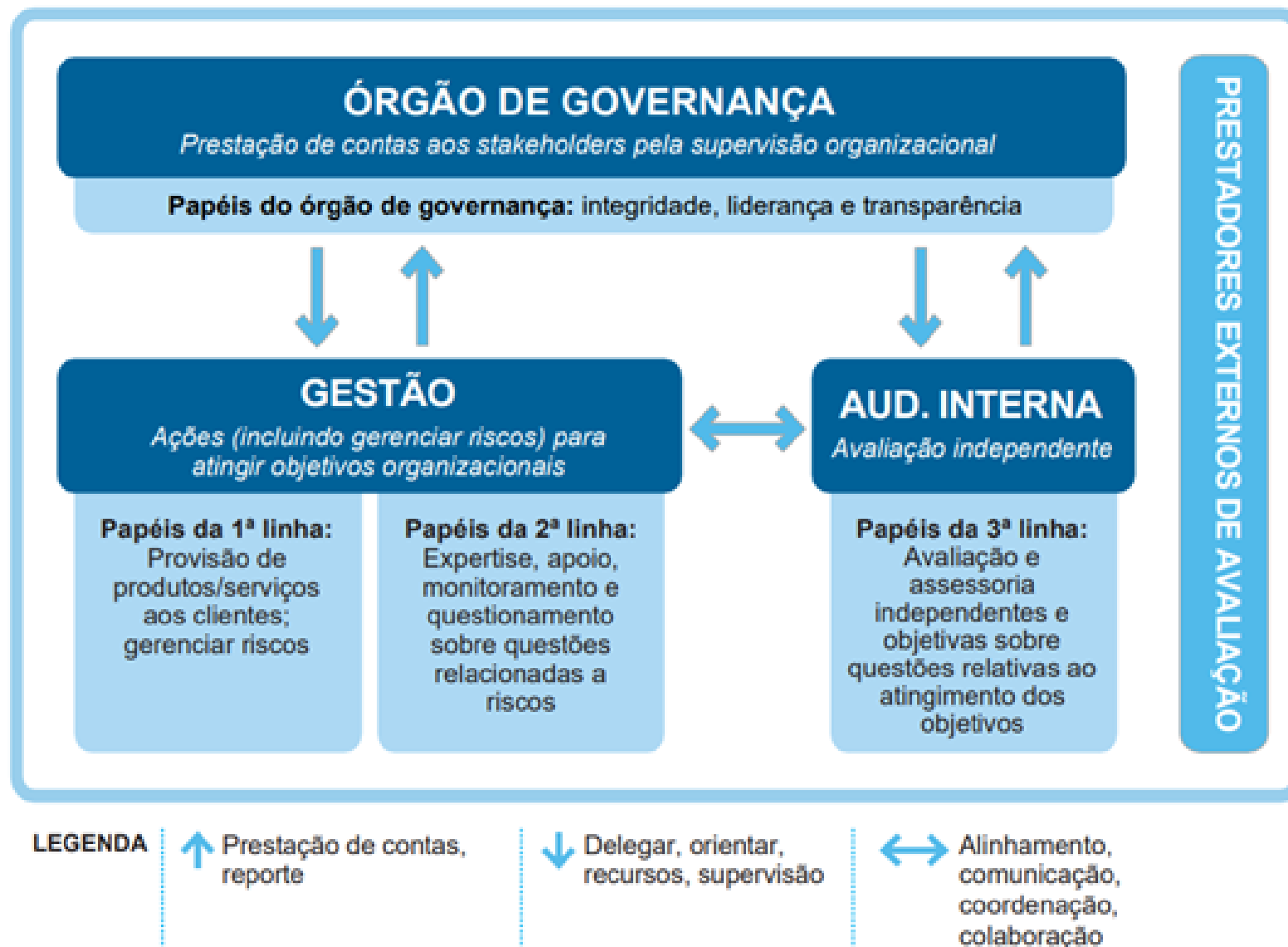


Governança, riscos, compliance

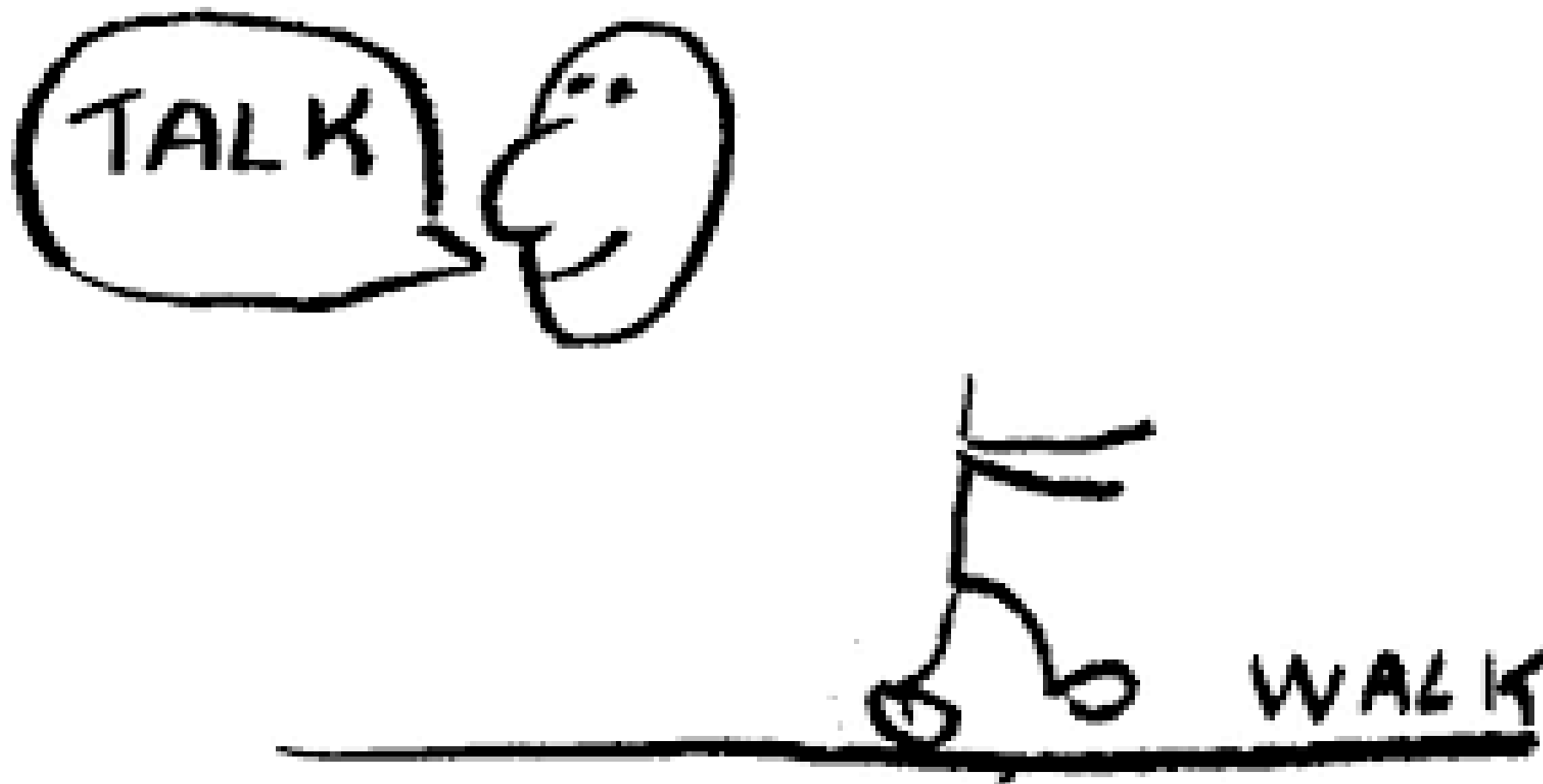


MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA 2020

Uma atualização das Três Linhas de Defesa



“Tone at the top – o tom que vem do topo”





Cultura Organizacional: sistema de crenças, comportamentos, normas e valores aceitos e partilhados por todos os membros da organização

Cultura Organizacional

As normas e os valores muitas vezes encontram-se organizados e expressos em documentos formais (sistema formal de cultura) a exemplo do **código de conduta**

Porém, **em seu nível mais profundo, esses elementos são tácitos, invisíveis.** Muitos deles são seguidos à risca por todos na organização, sem questionamentos, mesmo não tendo sido registrados em nenhum meio formal





Canal de Denúncia

- Requisito legal do ***Programa de Compliance e Integridade***
- Previsto e regulamentado no **Código de Conduta** é instrumento para acolher relatos de desvios de conduta reais ou potenciais
- Percepção positiva no público interno e *stakeholders*
- Promove **cultura ética**: relações internas e externas
- Operado de forma **independente e imparcial**, c/ garantia de **sigilo, anonimato** e **não retaliação** do denunciante + **apurações e providências**
- **Diretrizes** definidas pela **diretoria** e **aprovadas pelo C.A.**
- **COAUD** e/ou **Comitê de Integridade**: acompanhar processamento **denúncias** e **fazer recomendações ao C.A.**



FIG. 13 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD INITIALLY DETECTED?

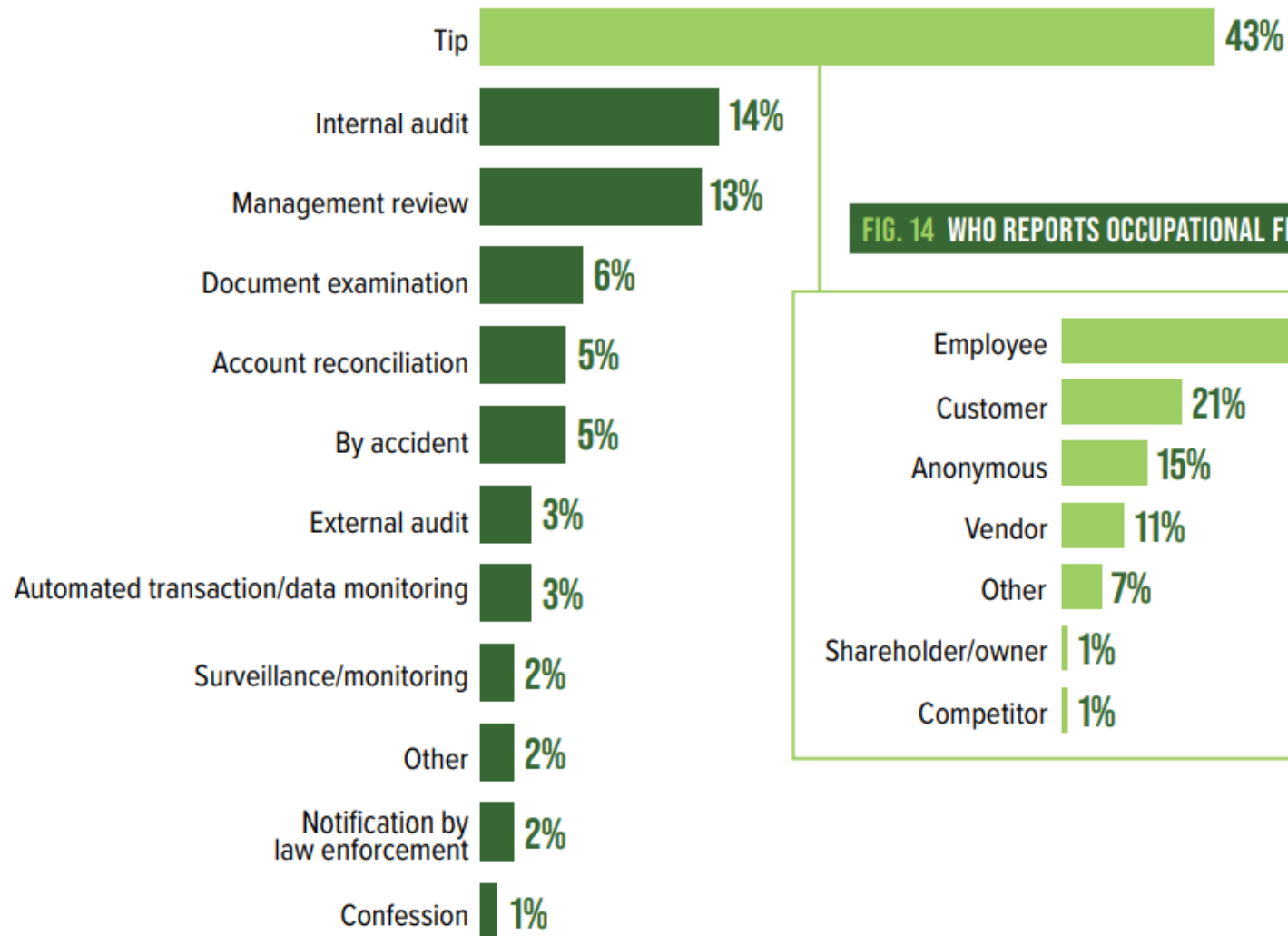
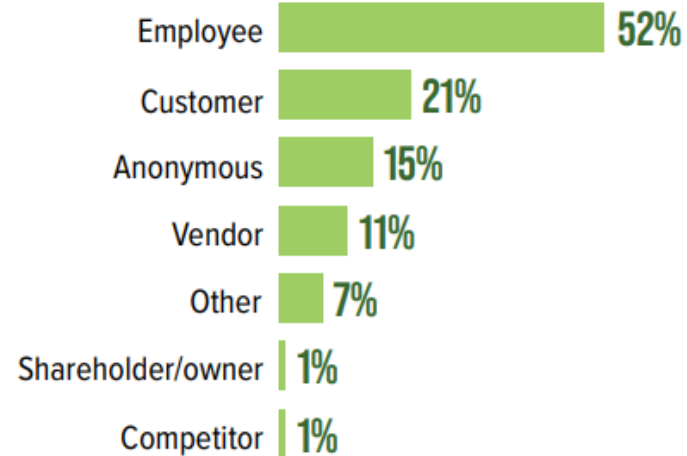


FIG. 14 WHO REPORTS OCCUPATIONAL FRAUD?



Fonte: 2024 ACFE (Association of Accredited Fraud Examiners) Report to the Nations

Violação do Código de Ética

6.1. Canal de denúncia

- 6.1.1. Violações ou suspeitas de violação das disposições do estatuto social, *Código de Ética* e demais normas do IBGC podem ser reportadas ao gestor ou ao coordenador do órgão social do qual o informante participe para tentativa de resolução amigável. O relato feito dessa forma é uma opção do informante e não será considerado uma denúncia formal.
- 6.1.2. Caso não seja de interesse do denunciante buscar a resolução amigável ou essa alternativa se mostre inviável, e o denunciante tenha interesse em formalizar sua denúncia, deverá fazê-lo por meio do canal de denúncias do IBGC: www.canaldedenuncias.com.br/ibgc
Telefone: 0800 024 4389
- 6.1.3. O canal de denúncias do IBGC é terceirizado e independente e garante o anonimato do denunciante, se essa for sua preferência.
- 6.1.4. Todas as informações recebidas por meio de denúncias, assim como as decisões tomadas a respeito, serão mantidas sob sigilo, salvo (i) quando houver necessidade de divulgação para defesa dos interesses do IBGC em processos judiciais ou administrativos, (ii) por força de lei ou requisição de autoridade pública ou órgão regulador e (iii) quando os fatos forem de conhecimento público.



Decreto Federal nº 11.129/22 – Programa de Integridade - parâmetros

Comprometimento da Alta Liderança

Padrões de conduta e integridade aplicados a empregados, administradores e terceiros

Independência, estrutura e autoridade do órgão interno responsável pelo programa de Integridade

Medidas disciplinares e procedimentos para a pronta interrupção de irregularidades e tempestiva remediação de danos

Registros contábeis completos e precisos

Verificação de irregularidades em fusões, aquisições e reestruturações societárias

Treinamento e comunicação

Gestão de Riscos

Canais de denúncias de irregularidades

Procedimentos para prevenção de fraudes e ilícitos na interação com o poder público

Diligências baseadas em riscos – terceiros, patrocínios e doações e PPEs

Monitoramento contínuo do Programa

Avaliação da efetividade do programa

A organização, seguindo o “**tom da liderança**”, deve trabalhar para **criar um ambiente no qual “agir de forma antiética deixe qualquer um seriamente desconfortável, como se tivesse violado uma norma importante da cultura organização!”**

Além da **promoção das diretrizes formais como o Código de Conduta**, deve-se averiguar e certificar-se de que estas diretrizes estão sendo **efetivamente assimiladas pelas pessoas** (se estão chegando nas rodas informais de conversa)



ATÉ BREVE!



R. Dr. Renato Paes de Barros
3º andar - cj. 33
Itaim Bibi, São Paulo – SP
CEP 04530-001

+55 11 4561 – 1422
+55 11 3251 - 1422

contato@blanchetlaw.com.br
www.blanchetlaw.com.br

