

# Cartilha de Integridade

PARA O SETOR DE JOIAS,  
BIJUTERIAS E AFINS

OUT. 2019

SISTEMA   
AJORIO



# Sumário

1. Introdução ao tema .....	3
Apresentação .....	4
Introdução .....	5
Benefícios da Integridade .....	7
2. Integridade Corporativa .....	9
2.1 O que é Integridade Corporativa? .....	10
2.2 Mas minha empresa é pequena! Isso me atinge? .....	11
2.3 Legislações nacionais.....	12
3. Programa de Integridade .....	17
3.1 Como implementar um Programa de Integridade? .....	18
3.2 Pilares .....	19
4. O Setor .....	31
4.1 Eu apoio a formalização do setor .....	32
4.2 UIF!? O que eu tenho a ver com isso? .....	34
4.3 Contratando de forma correta .....	36
4.4 Integridade com os parceiros .....	41
4.5 Relação com agentes públicos .....	42
4.6 Brindes, presente e hospitalidades .....	43
Referências .....	44

Realização



Apoio



2

# 1

## Introdução ao tema

*"Nosso caráter é o resultado  
da nossa conduta."*

Aristóteles

A Firjan apoia todas as iniciativas que visam à construção e manutenção de uma cultura ética nas empresas, em conformidade com a legislação nacional e o direito internacional.

# 1.1 Introdução

A corrupção é uma prática antiga. Há relatos de abuso de poder para obtenção de vantagens indevidas desde os primórdios das sociedades, e no Brasil não foi diferente.

Ocorre que recentemente os noticiários foram inundados de escândalos, investigações, esquemas cada vez mais sofisticados de crimes contra o interesse público, colocando em cheque a credibilidade das instituições.

A corrupção corrói os sistemas, os padrões éticos e priva as pessoas de alcançarem seus direitos sociais, condenando a sociedade e as instituições, sejam públicas ou privadas, a um baixo crescimento, a um maior índice de desigualdade de renda e menor credibilidade no cenário econômico mundial.

Diante desse cenário, é necessário entender que a corrupção é um dos grandes obstáculos para o crescimento do país, e, por essa razão, é um dever de todos buscar os mais elevados padrões de integridade nas relações, seja dentro ou fora da empresa.

## Você sabia?

- O custo da corrupção no Brasil: R\$ 160 bilhões/ano
- A corrupção consome 8% de tudo que é arrecadado no país
- O brasileiro trabalha 29 dias por ano para pagar a conta da corrupção

Fonte: Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBTP) – 2019.

Ademais, para alcançar e otimizar resultados, as instituições devem, cada vez mais, preocuparem-se com a conformidade de suas ações, processos e procedimentos às normas que lhe são aplicáveis e à ética organizacional. Mais que isso, devem focar no desenvolvimento de diferenciais competitivos, dentre os quais se destaca, sem dúvida, a implementação do programa de integridade.

A presente cartilha tem por objetivo orientar os empresários do setor de joias, bijuterias e afins sobre as melhores práticas a serem adotadas para estruturar um programa de integridade em sua empresa.

A partir da leitura da cartilha, o empresário será capaz de compreender que agir de acordo com as melhores práticas de governança empresarial e os princípios de integridade corporativa é um investimento para o seu negócio.

Principais pontos abordados pela cartilha:

- conceitos sobre o tema;
- a importância da integridade corporativa e suas vantagens;
- legislação anticorrupção e demais dispositivos pertinentes ao tema;
- passo a passo para implementação de um programa de integridade.

Sendo assim, vamos conhecer agora alguns benefícios e conceitos que serão importantes para a compreensão da cartilha.

---

**A corrupção corrói os sistemas, os padrões éticos e priva as pessoas de alcançarem seus direitos sociais, condenando a sociedade e as instituições, sejam públicas ou privadas, a um baixo crescimento, a um maior índice de desigualdade de renda e menor credibilidade no cenário econômico mundial.**

---



# 1.2 Benefícios da integridade

Ter um Programa de Integridade proporciona diversos benefícios, como:



Favorece a imagem da empresa e proporciona um diferencial competitivo.



Gera conformidade e, assim, possibilita o alcance e a otimização de resultados.



Previne e mitiga riscos.



Reduz perdas no caso de possíveis sanções.



Melhora a compreensão do negócio.



Auxilia na tomada de decisões.



Contribui para um ambiente competitivo e leal.



Melhora o acesso a crédito e investimentos.

Isso significa que as empresas que adotam mecanismos de Integridade tornam-se mais confiáveis no merca-

do, o que impacta positivamente na imagem e na redução de custos do negócio:



# 2

## Integridade Corporativa

*Integridade é uma qualidade.  
Qualidade de ser correto, honesto e  
contrário às ações que proporcionam  
vantagens indevidas. Significa ter  
valores e adotar sempre uma conduta  
correta e ética.*

## 2.1 O que é integridade corporativa?

Um negócio íntegro norteia suas atividades por valores e princípios éticos, com práticas honestas que evitam irregularidades nas ações e projetos da empresa.

Podemos então dizer que Integridade Corporativa é atuar com honestidade e respeito nos negócios:

10

A **legislação pátria**, as práticas e regras que regem nossas rotinas corporativas



Nossas **transações comerciais**, que regem nossas ações como empresários

Nossas **ações** com as pessoas que fazem parte desta cadeia

## 2.2 Mas minha empresa é pequena! Isso me atinge?

### A integridade aplica-se a TODOS

A integridade é um dever moral de todos os cidadãos e deve permear todas as instituições, sejam públicas ou privadas. Além disso, as normas que se aplicam à temática de integridade e que envolvem as pessoas jurídicas

não fazem distinção quanto ao setor de atuação, número de funcionários e tamanho de empresa. Isso significa dizer que a integridade se aplica à sua empresa, mesmo sendo pequena.

---

**Você sabia que existe uma regulamentação relacionada à integridade direcionada aos pequenos negócios? Vamos falar um pouco sobre legislação.**

---

## 2.3 Legislações nacionais

O Brasil, há muito tempo, é signatário de alguns acordos internacionais relacionados ao combate à corrupção e possui algumas legislações sobre o assunto, como o Código Penal, que trata a corrupção envolvendo agente público, e a Lei de Lavagem de Dinheiro.

No entanto, diante do cenário em que o Brasil se encontrava, com tantas investigações e escândalos, com o clamor popular sobre investigações e punições efetivas, além da pressão global para que medidas concretas fossem implementadas, identificou-se a necessidade de uma lei específica, com punições e mecanismos que espelhassem as melhores práticas anticorrupção.

E é nesse contexto que surge a **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013** – conhecida como **Lei Anticorrupção**, regulamentada pelo Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.

### 2.3.1 Lei Anticorrupção


Esta legislação foca na pessoa jurídica, o que não significa excluir a responsabilidade individual (pessoa física) de seus dirigentes, administradores, ou qualquer envolvido no ato ilícito.

Inovando, a legislação brasileira trouxe a figura da responsabilização objetiva (sem culpa ou dolo) da empresa. Ou seja, basta comprovar que ocorreu o ilícito, que há nexos com a empresa e que houve dano à Administração Pública para que o negócio seja responsabilizado pelo ato de corrupção. Outro ponto que merece destaque é a possibilidade de redução da punição, de acordo com a gravidade do ato praticado caso a empresa possua um Programa de Integridade efetivo.

Mas atenção, ele precisa ser efetivo e a empresa precisará comprovar sua efetividade.

## Então vamos conhecer que punições são essas?

### Sanções/Penalidades Administrativas Aplicáveis

- 
- Multa** de 0,1% a 20% do **faturamento bruto** da empresa
  - Publicação extraordinária** da decisão administrativa sancionadora
  - Perda dos bens, direitos ou valores** oriundos de vantagem indevida
  - Suspensão ou interdição parcial** de suas atividades
  - Dissolução compulsória** da empresa
  - Proibição de receber incentivos**, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, **pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos.**

## 2.3.2 Decreto anticorrupção

O Decreto nº 8.420/2015 regulamenta a Lei nº 12.846/2013 e destina um capítulo específico para tratar do Programa de Integridade, conceituado como o conjunto de mecanismos e procedimentos de:

- integridade
- auditoria
- incentivo à denúncia de irregularidades
- códigos de ética e de conduta
- políticas e diretrizes

14

O objetivo do Programa de Integridade é **detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos** praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Além disso, o Decreto estabelece 16 parâmetros para o Programa, os quais são reduzidos, em termos de formalidades, ao serem exigidos das microempresas e empresas de pequeno porte.

### 2.3.2.1 Parâmetros

Dentre os parâmetros estabelecidos no Decreto nº 8.420/2015 para o Programa de Integridade, destacam-se os exigidos para os pequenos negócios:

- Comprometimento da alta direção da empresa
- Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade
- Treinamentos periódicos sobre o Programa de Integridade
- Registros contábeis confiáveis
- Controles internos que assegurem a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros
- Procedimentos de prevenção de fraudes e ilícitos
- Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade
- Procedimentos que garantam a interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados



## 2.3.3 Portaria conjunta nº 2.279/2015

A Controladoria Geral da União (CGU) e a Secretaria da Micro e Pequena Empresa publicaram uma norma conjunta, com o objetivo de definir para os pequenos negócios "medidas de integridade mais simples, com menor rigor formal, que demonstrem o comprometimento com a ética e a integri-

dade", seguindo o exemplo do Decreto nº 8.420/2015.

A Portaria, ao estabelecer os parâmetros do Programa de Integridade, acrescenta não apenas esclarecimentos, como também os exemplifica, conforme o exemplo:

### Parâmetro

Comprometimento da alta direção

### Esclarecimento

A direção deve disseminar a cultura de integridade


### Exemplo

Difundir a cultura de integridade por meio de e-mails, redes sociais, cartazes, entre outros, informando os funcionários sobre a integridade

## 2.3.4 Legislação Estadual do Rio de Janeiro

Duas foram as iniciativas legais do Estado do Rio de Janeiro:

 Lei nº 7.753, de 17 de outubro de 2017

 Decreto nº 46.366, de 20 de julho de 2018

16

A Lei nº 7.753/2017, institui como obrigatório o programa de integridade para empresas que contratam com o Governo, pelo prazo maior que 180 dias, nos casos em que os contratos forem de valor superior a R\$ 1.500.000,00 para obras e serviços de engenharia e a R\$ 650.000,00 para compras e serviços.

Já o Decreto nº 46.366/2018, regulamenta a Lei Anticorrupção no âmbito

do estado, incentivando a instituição do Programa de Integridade nas empresas, sem torná-lo obrigatório.

Destaca-se que o Decreto também prevê a redução de algumas formalidades na avaliação dos parâmetros quanto ao Programa de Integridade para Micro e Pequenas Empresas, no mesmo propósito do Decreto nº 8.420/2015 e da Portaria Conjunta nº 2.279/2015.

# 3

## Programa de Integridade

*Assumir o compromisso com a integridade e fomentar uma cultura organizacional na empresa. Para isso, é imprescindível conhecer o próprio negócio.*

# 3.1 Como implementar um Programa de Integridade?

Existem alguns parâmetros que servirão como norteadores para se desenvolver e implementar o conjunto de ferramentas para um Programa de Integridade.

18



## Primeiro passo

Assumir o compromisso com a integridade e fomentar uma cultura organizacional na empresa. Para isso, é imprescindível conhecer o próprio negócio:



Como é o setor e o mercado em que atua?



Quais são as fragilidades que cercam a empresa?



Quem são seus parceiros de negócios? (e eles, já começaram a conversar sobre Integridade?)



Qual/quais as áreas da sua empresa que está/estão preparada(s) para lidar com o assunto?

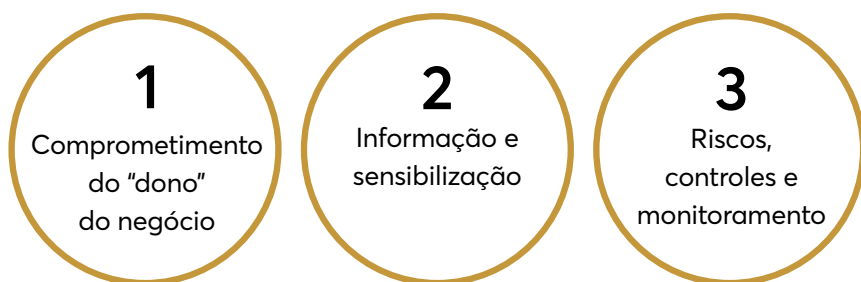


## Segundo passo

O segundo passo é adotar algumas medidas necessárias para concretizar este compromisso, o que chamamos de: Pilares do Programa de Integridade.

## 3.2 Pilares

Aqui não teremos uma receita ou modelo padrão para desenvolver e implementar um Programa de Integridade, pois não há no mundo duas empresas iguais!



## 3.2.1 Compromentimento do "dono" do negócio

Como "dono" do negócio entende-se o proprietário, presidente, diretor ou qualquer outro cargo/função que expresse o comando da empresa.

O "dono" é quem possui os poderes deliberativos e estratégicos da empresa, incluindo-se os conselheiros, quando houver.

Será também aquele que lidera pelo bom exemplo em suas práticas, para todos envolvidos, em seu ambiente interno e externo.

Trata-se daquele que decidirá pelo aporte dos recursos suficientes para que a empresa caminhe na rota da integridade.

Quando se fala de recursos suficientes, inclui-se os recursos humanos que serão responsáveis pela implementação, desenvolvimento, aprimoramento e monitoramento do Programa de Integridade.

20

---

**Recomenda-se que essa pessoa ou área tenha autonomia e independência dentro da estrutura hierárquica da empresa, evitando possíveis conflitos de interesse.**

---

A pessoa ou a área escolhida será responsável por fazer o Programa acontecer no dia a dia dos negócios, incluindo seus relacionamentos com terceiros.

Apoiará na garantia do cumprimento da legislação e dos normativos, zelando para que todos os relacionamentos sejam pautados pela legalidade e transparência.

## 3.2.2. Informação e sensibilização

Esse pilar contempla uma boa parte da concretização do Programa de Integridade: as "regras do jogo" e a sensibilização para o tema.

Nele estão as normas, políticas, código de ética, demais instrumentos e procedimentos que são responsáveis pelos

valores, regras e padrões adequados ao seu negócio e ao mercado que ele está inserido.

Os normativos apresentam aos colaboradores, clientes, entre outros, quais são as regras e comportamentos esperados, especialmente, os valores.

---

**As normas e os regulamentos internos devem ser coordenados entre si e ser de fácil compreensão e aplicação na rotina de trabalho e dos negócios.**

---

21

Chama-se atenção para a importância de implementar um Código de Ética da organização.

O Código de Ética é o documento que consolida as condutas esperadas pelos colaboradores, terceirizados,

parceiros de negócios, entre outros. Ele é um importante instrumento para orientar quais são os padrões éticos e os valores que sua empresa espera das pessoas envolvidas no seu negócio.

---

**O Código de Ética deverá ser conhecido e observado por fornecedores, investidores e outros parceiros de negócio que possam influenciar na atividade da empresa.**

---

---

## As condutas do Código de Ética precisam ser obrigatórias para todos os colaboradores, independente do seu nível hierárquico.

---

É importante que o Código de Ética e os demais documentos que tratam sobre integridade nos negócios estejam disponíveis em locais de fácil acesso a todos e amplamente divulgado.

Podemos recomendar como temas para serem abordados no Código de Ética:

22



Código de Ética

- Valores corporativos
- Relacionamento entre colaboradores
- Relacionamento com parceiros
- Relacionamento com agentes públicos
- Conflito de interesses
- Oferecimento de brindes, presentes e hospitalidades
- Regras de contratação e uso de mão de obra terceirizada
- Privacidade e Segurança da Informação



A adoção da integridade perpassa pela transparência. Por isso, os instrumentos que falam das regras e sua aplicabilidade precisam ser claros e bem comunicados.

Outro elemento desse pilar são os treinamentos, as capacitações. Tão importante quanto estabelecer as normas, o procedimento, o Código de Ética, entre outros mecanismos de integridade, é utilizar os meios necessários para que toda a organização tenha conhecimento sobre o Programa de Integridade e, principalmente, entenda sua importância. O colaborador, seja ele gestor ou não, deve ter

o sentimento de pertencimento com relação à cultura de integridade da empresa.

Esse entendimento estende-se aos parceiros e fornecedores da empresa. Seu negócio deve ter plano de capacitação com o objetivo de treinar as pessoas sobre o conteúdo e os aspectos práticos quanto às orientações contidas nas normas, código de ética, e outras ferramentas do programa, a fim de garantir sua efetividade.

**Afinal, a Cultura Organizacional não se cria sozinha!**

---

***"Compliance é postura, comportamento ético, moral e transparente na nossa vida cotidiana e no exercício das nossas profissões"***

Claus Peter Polzin

---

Para garantir a efetividade do Programa de Integridade, dentre outras questões, é preciso destacar a necessidade de se estabelecer um canal de comunicação para que os interessados reportem eventuais irregularidades e violações ao Programa e ao Código de Ética.

A estrutura desse canal depende da realidade da sua empresa! Desde a destinação de um endereço de e-mail até a contratação de um *software* para gerenciar a comunicação de irregularidades, o que realmente importa é que o canal funcione! Isso será primordial para que sua empresa detecte os

desvios que podem afastá-la de seus objetivos.

Normalmente, esta denúncia é realizada de forma anônima, confidencial e com garantia de não retaliação.

Uma vez constatada uma irregularidade ou uma violação, é preciso aplicar medidas disciplinares, que devem ser proporcionais ao tipo e ao grau de irregularidade, bem como ao nível de responsabilidade dos envolvidos na violação de regras de integridade. É importante garantir a seriedade e a efetividade do Programa de Integridade.

---

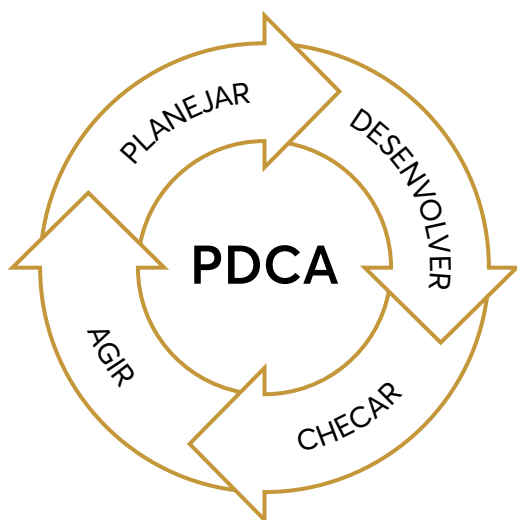
**É preciso que se perceba que as normas valem para todos, independentemente do cargo ocupado.**

---

## 3.2.3 Riscos, controles e monitoramento

Este pilar é fundamental para verificar a efetividade do Programa de Integri-

dade, controlar seus indicadores e mitigar os riscos.



25

Como falamos em ações que desviam de seus objetivos, vamos falar de riscos! O risco é a chance de algo ocorrer de forma a causar impacto nos objetivos. Por isso, não tratamos o risco como

um problema, e sim como melhoria de gestão, pois seu gerenciamento proporciona o autoconhecimento do negócio e ajuda no alcance de seus objetivos.

Podemos destacar como principais benefícios da gestão do risco:

- a redução de situações inesperadas
- o aproveitamento das oportunidades
- a melhoria do planejamento, desempenho e eficácia
- a economia e eficiência
- a melhoria das relações com as partes interessadas
- melhoria das informações para a tomada de decisão
- melhoria da reputação
- proteção de diretores e gerentes
- bem-estar das pessoas
- responsabilidade, garantia e governança

Seu risco pode ser:

**Operacional** – risco de perdas resultantes direta ou indiretamente de falha ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos; ou

**Estratégico** – risco de longo prazo ou risco de oportunidade relacionado aos objetivos estratégicos e às estratégias adotadas para alcançá-los.

Fonte: Gestão de Riscos – TCU – Janeiro 2018

Desta forma, o risco precisa ser gerido e tratado. Para tanto, será necessário construir sua matriz de risco por meio da identificação e classificação dos riscos do seu negócio, com o intuito de definir a melhor resposta aos riscos levantados. Uma boa forma de

iniciar este trabalho é com entrevistas junto a lideranças e colaboradores que conheçam o dia a dia da empresa e seus processos.

Após identificar, é necessário categorizar e classificar os riscos.

---

**Categorizar os riscos ajuda a definir ações de controle e resposta. Cada empresa pode categorizar os riscos de acordo com seus próprios critérios.**

---

E para avaliar quais solucionar primeiro, sugerimos a implementação de uma matriz de calor trabalhando com impacto x probabilidade dos fatos categorizados acontecerem.

## Dicas:

- 1 Priorize os riscos com maior probabilidade de ocorrência e potencial de impacto.
- 2 Analise os processos que já apresentaram problemas anteriormente: as chances de uma nova ocorrência tendem a ser maiores aí.
- 3 Identifique as ações de maior interação com a administração pública, onde se concentram os maiores riscos de corrupção.
- 4 Mapeie as áreas naturalmente expostas a riscos regulatórios (projetos incentivados, relações trabalhistas, planejamento tributário etc.)
- 5 Nunca deixe de atualizar o contexto em que a empresa opera, especialmente as tendências do ambiente regulatório, que impactam diretamente no risco.

E por falar em risco, uma das maiores preocupações de empreendedores do ramo de joalheria, sem dúvidas, é ga-

rantir uma loja segura. Algumas medidas podem ser adotadas para fins preventivos, como:



Monitorar o estabelecimento por câmeras, que além de inibir a ação de ladrões, facilita a identificação dos responsáveis em caso de assalto



Manter Sistema de Alarmes sempre ativos, especialmente após o expediente



Treinar periodicamente os funcionários



Auditar e periciar periodicamente, por amostragem, joias e documentos



## Matriz de Risco

Com a construção, classificação e categorização da sua matriz de risco, podemos continuar o trabalho com o monitoramento e controle interno.

A revisão da matriz de risco deve ser periódica, pois a cada acontecimento interno ou externo no negócio, este risco pode ser alterado para de grande ou baixo impacto, ou vice-versa.

Um bom programa de integridade trabalha com monitoramento

30 constante para prevenir e avaliar suas ações.

Ter este monitoramento também permite que a empresa possa responder tempestivamente a eventos que surgem.



# 4

## O Setor

*"A Ética não é uma  
etiqueta que a gente põe e tira.  
É uma luz que a gente projeta para  
seguir-la com os nossos pés, do modo  
que pudermos, com acertos e erros,  
sempre, e sem hipocrisia."*

Herbert de Souza, Betinho,  
O Estado de São Paulo, 09/04/1994



## 4.1 Eu apoio a formalização do setor!

Ciente de que a vantagem ilícita é um dos grandes obstáculos para o desenvolvimento do país, quando voltamos a atenção ao setor de joias, bijuterias e afins, não seria diferente.

**É um dever de todos os agentes da cadeia produtiva zelar pela formalização e pela busca dos mais altos padrões éticos nos relacionamentos empresariais e comerciais em prol do fortalecimento, competitividade e desenvolvimento do setor.**

32

## O que isso significa para você?

- 1 Não aceite atalhos, não feche os olhos para vantagens indevidas
- 2 Não ofereça ou aceite vantagens ou favorecimentos em benefício privado, seja pessoal ou de interesse do negócio
- 3 Fique em conformidade com todas as obrigações legais, sejam elas trabalhistas, fiscais ou de qualquer outra natureza
- 4 Compre ou venda produtos ou serviços somente com emissão da Nota Fiscal
- 5 Repudie toda e qualquer forma de exploração sexual, de trabalho infantil ou análogo a escravo
- 6 Não financie, custeie, patrocine ou de qualquer modo subvencione a prática de atos que atentem contra o bem e o interesse público
- 7 Não utilize de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados
- 8 Seja combativo quando se tratar de lavagem de dinheiro
- 9 Não contrate serviços de agente público que possa praticar ação ou omissão, no âmbito de suas atribuições, para beneficiar você e/ou seu negócio
- 10 Não ofereça ou receba qualquer coisa de valor que garanta tratamento diferenciado



## 4.2 UIF!? O que eu tenho a ver com isso?

O UIF – Unidade de Inteligência Financeira é ligado ao Banco Central, e recebeu este nome após a publicação da Medida Provisória nº 893/2019. Antes disso, conhecíamos a unidade como COAF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras.

Este órgão de inteligência financeira atua principalmente na prevenção e no combate à lavagem de dinheiro.

- 34 Sua missão é produzir inteligência financeira e promover a proteção dos setores econômicos contra a lavagem de dinheiro e o financiamento ao terrorismo ou à proliferação de armas de destruição em massa.

## E você quer saber como isso impacta o seu dia a dia?

As pessoas físicas e jurídicas que comercializam joias, pedras e metais preciosos estão sujeitas a uma série de obrigações que visam a contribuir para a detecção e punição de crimes contra o sistema financeiro. Desta forma, caberá ao empresário o cumprimento de algumas obrigações:

- Identificar e manter seus clientes com cadastro atualizado;
- Manter registro de toda transação em moedas, valores mobiliários, títulos de crédito, metais, ou qualquer ativo passível de ser convertido em dinheiro, que ultrapassar limite fixado;
- Adotará normas, procedimentos e controles internos compatíveis com seu porte e volume de operações;
- Manterá seu cadastro atualizado no órgão regulador ou fiscalizador junto à UIF;
- Dará atenção às operações que, nos termos de instruções emanadas das autoridades, possam constituir-se em sérios indícios dos crimes previstos nesta Lei, ou com eles relacionar-se.



## 4.3 Contratando de forma correta!

Toda empresa necessita de mão de obra para que suas atividades sejam executadas, mas, não raro, ainda mais com as recentes reformas na legislação trabalhista, diversas dúvidas aparecem na hora da contratação de funcionários.

Assim, surge a pergunta: quais são as formas disponíveis de contratação de empregados, e qual delas é a mais adequada para o plano de negócios de uma empresa?

36

Para se tomar a melhor decisão, partindo-se sempre da premissa de que a legislação deve ser cumprida e que

não existem atalhos, pois estes sempre resultam em um indesejado passivo trabalhista, o empregador deve atentar para aspectos como quais são as exigências para se exercer a função, como por exemplo: a qualificação; qual será o período de execução da atividade, se temporário ou permanente; qual será o cargo a ser ocupado; qual o modelo de negócios e a estratégia da empresa e, por fim, mas não menos importante, quais as particularidades da nova legislação sobre terceirização.

---

**Assim, surge a pergunta: quais são as formas disponíveis de contratação de empregados, e qual delas é a mais adequada para o plano de negócios de uma empresa?**

---

# Passemos então às principais modalidades de contratação de empregados:

## 1 – Contrato de trabalho regido pela CLT

Necessário quando houver habitualidade, que se caracteriza quando o empregado realiza determinada atividade para a empresa a partir do expediente em 2 ou 3 dias da semana; subordinação, caracterizada pelo poder de comando do empregador sobre a ação executada pelo empregado; e pessoalidade, quando o serviço é executado sempre pelo mesmo indivíduo. Esse formato implica custo adicional aproximado de 40% a 65% de encargos como impostos, contribuição previdenciária, FGTS, alimentação e transporte, entre outros.

## 2 – Contrato de Trabalho Temporário

Contratação utilizada unicamente nos casos em que a empresa necessita prestar um serviço de forma urgente, por conta de um aumento de demanda ou de projetos com prazo determinado. Esta forma de contratação também é regida pela CLT, mas sua realização difere da contratação de trabalhadores por prazo indeterminado, possuindo particularidades que não podem ser desprezadas pela empresa, sob pena de descaracterização e geração de passivo.

### 3 – Contratação de *Freelancer*

Contratação para trabalho eventual, indicada para empresas que necessitem de atividades específicas, por curto espaço de tempo, ou para funções que demandem habilidades e aptidões que a equipe interna da empresa não possua. Este contrato também tem prazo determinado e seu prolongamento excessivo pode gerar um passivo trabalhista, com reconhecimento de vínculo. A contratação pode ser de pessoa física ou jurídica, notadamente microempreendedor individual – MEI, cada uma com particularidades específicas.

### 4 – Terceirização

A contratação de uma pessoa jurídica para a execução de serviços também pode ocorrer, através da celebração de um contrato e emissão de nota fiscal pela contratada. Nesta modalidade, que possui um custo operacional menor, já que é paga apenas a remuneração acordada em contrato, é essencial que não haja pessoalidade, sob pena de caracterização de vínculo, sendo certo que a contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações da contratada, o que demanda atenção especial no acompanhamento do cumprimento das obrigações trabalhistas por esta.



## 5 – Contrato de Trabalho Intermitente

Esta modalidade foi introduzida pela reforma trabalhista, em vigor desde novembro de 2017, e consiste na contratação do empregado para trabalhos não contínuos, com alternância de prestação de serviços e inatividade, sem exclusividade, e com remuneração baseada nas horas de trabalho efetivamente trabalhadas.

## 6 – Contrato de Estágio

É uma modalidade que prevê a contratação de estudantes de Ensino Médio, Superior, Educação Especial, Profissional e outros, sendo regida pela Lei nº 11.788/2008, conhecida como Lei do Estágio. Este modelo mostra-se bastante útil para preparar um colaborador para contratação futura, além de gerar menos encargos. O contrato tem prazo determinado, devendo ser finalizado depois de 2 anos, e não há a incidência de encargos trabalhistas. Vale lembrar também que a empresa deve atentar para as regras do Jovem Aprendiz, que se diferencia do estágio.

Dentre as modalidades expostas, a melhor escolha depende das atividades a serem exercidas e do modelo de negócios da empresa.

Ademais, é bastante provável que mais de uma modalidade se adeque à uma mesma empresa, razão pela qual a escolha deve ser feita com atenção e cuidado, não só para se evitar a geração de indesejados passivos que podem resultar em demandas judiciais, como também para uma possível e desejável redução de custos.

A contratação via CLT é a mais segura, mas não é a menos onerosa; o tra-

balho intermitente demanda adequação dos sistemas internos da empresa; a terceirização é menos onerosa mas demanda atenção e cuidado desde a escolha da contratada, a fiscalização do contrato, e a necessidade de se evitar a caracterização de vínculo trabalhista, ou seja, todas as modalidades têm prós e contras. Por fim, se a intenção da empresa é somente o aumento de produtividade, o estágio não é recomendado, pois demanda um acompanhamento maior, pois seu foco é a aprendizagem.



## 4.4 Integridade com os parceiros

A contratação de um fornecedor, um prestador de serviço, intermediários, ou qualquer terceiro é tema de grande relevância quando se trata de integridade.

Não só pela qualificação técnica para o atendimento do objetivo para o qual foi contratado, mas também pelo risco que esses podem representar à reputação de sua empresa.

Assim, é indispensável conhecer com quem se está fazendo negócio, conhecer para quais outras empresas ele trabalha, se já esteve ou está envolvido em algum processo ou investigação de corrupção.

A conduta equivocada por parte de um parceiro pode afetar a imagem e a reputação da sua empresa.

Você pode verificar se seus parceiros são íntegros com algumas medidas:

- Faça buscas na internet, busque informações sobre a reputação e processos contra a empresa;
- Estabeleça documentos formais, como a celebração de contratos, para que as regras de cada uma das partes sejam claras e para seu resguardo, principalmente no tema integridade;
- Insira nos contratos cláusulas que expressamente proibam qualquer prática e/ou ato de vantagem indevida, prevendo a rescisão imediata do contrato.



## 4.5 Relação com agentes públicos

Vários dos riscos aos quais a empresa está submetida impõem a necessidade de estabelecimento de normas sobre como os seus representantes devem agir quando em contato com agentes públicos.

Por isso a importância de se estabelecer normas para evitar que o contato com os agentes públicos possa propiciar vantagens indevidas. Sugerimos

42 como boas práticas:

- rotatividade de funcionários da empresa que tenham contato com agentes públicos, de modo a diminuir a possibilidade de vícios;
- regras que vedem a realização de reunião de um único funcionário da empresa com agentes públicos.

---

**A importância de se estabelecer normas para evitar que o contato com os agentes públicos possa propiciar vantagens indevidas.**

---



## 4.6 Brindes, presentes e hospitalidades

Embora a prática de dar e receber presentes seja muito comum e represente um ato de cortesia no mundo dos negócios, em algumas hipóteses pode se configurar em conflito de interesse ou vantagens indevidas.

Se a "cortesia" tiver a intenção de influenciar indevidamente a conduta do outro, deve ser recusada. Desta forma, é preciso que o código de conduta da empresa estabeleça quais os parâmetros que a empresa adotará quando

se tratar de brindes, presentes, hospitalidades e entretenimentos.

De uma forma geral, as empresas tendem a estabelecer um valor (monetário ou não) aceitável para o contexto do seu negócio ou para o mercado em que está inserido. Recomenda-se que essa regra seja comunicada e publicada para que, além dos funcionários, os terceiros tenham ciência de como a empresa lida com o tema.

---

**Se a "cortesia" tiver a intenção de influenciar indevidamente a conduta do outro, deve ser recusada.**

---

# Referências

## Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção

Tribunal de Contas de União – TCU

2ª edição - Setembro - 2018

## Integridade para Pequenos Negócios

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae  
2015

## Gestão de Riscos

Tribunal de Contas de União – TCU

Avaliação da Maturidade

Janeiro - 2018



