



Política de Ética e Integridade



CNPJ 06.057.477/0001-90

Rua: Visconde de Pirajá, 414, sala 718 CEP –
22.410-905 – Ipanema - RJ



Sumário

1.	Apresentação Institucional da Política de Ética e Integridade.....	5
1.1	Contextualização Institucional e Compromisso com a Integridade.....	6
1.2	Compromisso Estratégico da Alta Direção	7
1.3	Valores Institucionais Aplicados à Atuação Organizacional.....	8
1.4	Ética e Integridade como Fundamentos da Governança Institucional.....	10
2.	Finalidade, Alcance e Aplicabilidade da Política.....	11
2.1	Finalidade da Política e seus Objetivos Estratégicos.....	12
2.2	Alcance Institucional e Públicos Vinculados	14
2.3	Aplicabilidade às Relações Internas e Externas.....	15
2.4	Integração com Normas Internas, Regulamentos e Código de Ética.....	16
3.	Princípios Éticos, Diretrizes de Integridade e Referenciais Normativos.....	18
3.1	Integridade, Legalidade e Boa-fé Institucional.....	19
3.2	Anticorrupção, Prevenção de Fraudes e Vedação a Vantagens Indevidas ...	21
3.3	Transparência, Prestação de Contas e Accountability	23
3.4	Inclusão, Acessibilidade, Diversidade e Respeito à Dignidade Humana.....	27
3.5	Referenciais Legais, Regulatórios e Normativos Aplicáveis.....	30
4.	Padrões de Conduta e Comportamento Institucional.....	32
4.1	Condutas Esperadas em Todas as Áreas e Níveis Hierárquicos	33
4.2	Condutas Vedadas e Situações de Risco Ético.....	35
4.3	Assédio, Discriminação, Abuso de Poder e Violência Institucional.....	37
4.4	Confidencialidade, Sigilo e Proteção de Dados e Informações Sensíveis ...	39
4.5	Uso Ético de Recursos, Estruturas, Sistemas e Informações Institucionais	41
5.	Governança de Integridade e Distribuição de Responsabilidades	43
5.1	Responsabilidades da Alta Direção e das Lideranças	45
5.2	Papéis dos Gestores de Área na Sustentação da Política	47

5.3	Atribuições da Área de Recursos Humanos e do Compliance	49
5.4	Responsabilidades Individuais e Coletivas dos Colaboradores	51
5.5	Monitoramento, Auditoria, Controles Internos e Conformidade	53
6.	Relações Institucionais com o Poder Público, Terceiros e Stakeholders	55
6.1	Diretrizes para Relação com Autoridades, Fiscalizações e Auditorias	57
6.2	CrITÉrios Éticos para Seleção, Contratação e Gestão de Terceiros	58
6.3	Regras de Representação Institucional e Formalização de Atos.....	60
6.4	Relação com Fornecedores, Parceiros, Prestadores e Voluntários.....	62
7.	Canais de Denúncia, Apuração e Proteção ao Denunciante	63
7.1	Estrutura e Disponibilidade dos Canais de Denúncia	65
7.2	Confidencialidade, Boa-fé e Tratamento das Informações	67
7.3	Vedação à Retaliação e Medidas de Proteção	69
7.4	Fluxo de Apuração, Investigação e Tratamento de Ocorrências.....	70
7.5	Aprendizado Institucional e Melhoria Contínua a partir dos Relatos.....	73
8.	Capacitação, Comunicação e Fortalecimento da Cultura de Integridade	74
8.1	Programas de Integração e Capacitação Contínua.....	76
8.2	Comunicação Interna, Engajamento e Campanhas Institucionais	78
8.3	Sensibilização Permanente sobre Ética e Conduta	79
8.4	Indicadores, Monitoramento e Avaliação da Cultura Ética	81
9.	Consequências do Descumprimento e Medidas Aplicáveis.....	83
9.1	Medidas Disciplinares Internas.....	84
9.2	Consequências Contratuais e Responsabilização de Terceiros	86
9.3	Comunicação às Autoridades Competentes	88
9.4	CrITÉrios de Proporcionalidade, Registro e Formalização das Medidas	89
10.	Vigência, Revisão, Controle Documental e Disposições Finais	91
10.1	Vigência e Aplicação Permanente da Política.....	92
10.2	Revisão Periódica, Atualização e Controle de Versão	93



10.3	Publicidade, Acesso e Disseminação Interna.....	94
10.4	Compromisso Institucional com Ética, Integridade e Melhoria Contínua...95	



1. Apresentação Institucional da Política de Ética e Integridade

A presente Política de Ética e Integridade constitui instrumento central de orientação institucional, governança e consolidação dos padrões de conduta que devem nortear todas as atividades, decisões, relações e processos desenvolvidos no âmbito da organização. Mais do que um documento normativo interno, esta Política representa a formalização de um compromisso permanente com a legalidade, com a responsabilidade institucional, com a proteção da dignidade humana e com a adoção de práticas organizacionais compatíveis com os mais elevados padrões de integridade, transparência e respeito às pessoas.

Em qualquer instituição comprometida com atuação séria, responsável e socialmente legítima, a ética não pode ser tratada como elemento acessório, facultativo ou meramente declaratório. Ela deve integrar a estrutura de governança, orientar a tomada de decisão, sustentar a cultura organizacional e se refletir de forma concreta nas rotinas administrativas, nas práticas de gestão, nas relações de trabalho, nos vínculos com terceiros e na forma como a organização se apresenta à sociedade. A integridade, nesse contexto, não se limita à ausência de ilícitos ou à prevenção de irregularidades. Trata-se de um valor estruturante, que exige coerência entre discurso e prática, compromisso com o interesse institucional legítimo, respeito às normas aplicáveis e atuação pautada por honestidade, boa-fé e responsabilidade.

Esta Política foi concebida para oferecer diretrizes claras e objetivas sobre os princípios que orientam a atuação institucional, os comportamentos esperados de todos aqueles que integram ou representam a organização, os riscos éticos que precisam ser prevenidos, os mecanismos de governança que sustentam a integridade e os procedimentos destinados a enfrentar situações incompatíveis com os valores institucionais. Seu propósito é transformar princípios em prática organizacional, reduzindo ambiguidades, fortalecendo a previsibilidade das condutas e oferecendo base segura para a construção de ambiente institucional mais íntegro, confiável e alinhado à missão da entidade.

A existência de uma Política de Ética e Integridade também revela maturidade organizacional. Instituições que desejam consolidar sua credibilidade e fortalecer sua legitimidade precisam demonstrar, de forma concreta, que possuem parâmetros claros de conduta, mecanismos de prevenção de desvios, estruturas de responsabilização e compromisso real com melhoria contínua. Essa Política responde exatamente a essa necessidade: criar um marco interno de integridade que sirva, ao mesmo tempo, como referência de conduta, instrumento de governança, base para capacitação e eixo de proteção institucional.



Também é importante reconhecer que a ética institucional se manifesta tanto nas grandes decisões quanto nos atos cotidianos. A forma de tratar pessoas, registrar informações, utilizar recursos, responder a conflitos, supervisionar equipes, conduzir relações com fornecedores, dialogar com o poder público, administrar documentos e agir diante de dúvidas ou riscos éticos revela, em conjunto, a qualidade moral da instituição. Por isso, esta Política não se dirige apenas a situações excepcionais ou de alta gravidade. Ela busca orientar toda a dinâmica organizacional, desde os processos mais simples até as decisões mais sensíveis, afirmando que integridade deve ser valor presente em todas as dimensões da vida institucional.

Esta seção introdutória tem por finalidade apresentar os fundamentos institucionais da Política, situar seu papel dentro da governança organizacional e reafirmar o compromisso da instituição com uma atuação ética, transparente, responsável e coerente com sua missão. Ao fazê-lo, inaugura o documento não como simples declaração de intenções, mas como expressão formal de um pacto institucional com a integridade.

1.1 Contextualização Institucional e Compromisso com a Integridade

Toda organização que pretenda atuar com legitimidade, estabilidade e confiança social precisa reconhecer que sua sustentabilidade não depende apenas da eficiência de seus processos ou dos resultados que alcança, mas também da forma como conduz suas atividades, se relaciona com as pessoas e administra seus deveres institucionais. A ética e a integridade, nesse sentido, são elementos inseparáveis da identidade organizacional e da qualidade da atuação institucional.

A presente Política nasce da compreensão de que a integridade deve ocupar posição central na estrutura da organização. Isso significa afirmar que a atuação institucional precisa ser conduzida com respeito às normas, compromisso com a verdade das informações, responsabilidade na gestão de recursos, proteção das pessoas, rejeição de práticas abusivas e prevenção de comportamentos que comprometam a credibilidade da instituição ou a regularidade de suas atividades. A integridade não pode ser compreendida apenas como reação a riscos ou como resposta eventual a problemas. Ela deve ser tratada como valor permanente, que orienta decisões, delimita comportamentos e estrutura a forma como a organização se posiciona diante de seus desafios cotidianos.

A contextualização institucional desta Política também parte do reconhecimento de que a atividade organizacional ocorre em ambiente marcado por múltiplas relações de confiança. Usuários, colaboradores, parceiros, fornecedores, órgãos públicos, financiadores, contratantes





e a sociedade em geral depositam expectativas legítimas na forma como a instituição age, administra seus compromissos e responde às suas responsabilidades. Essa confiança somente pode ser preservada quando existe coerência entre os valores anunciados e as práticas efetivamente adotadas.

Ao formalizar esta Política, a organização reafirma seu compromisso com uma atuação institucional orientada pela legalidade, pela responsabilidade social, pela boa governança e pelo respeito à dignidade humana. Reafirma também que a prevenção de irregularidades, o enfrentamento de riscos éticos, a valorização de condutas responsáveis e a construção de ambiente de trabalho íntegro não são temas periféricos, mas componentes centrais da sua identidade e da sua capacidade de cumprir sua missão com legitimidade.

Esse compromisso institucional com a integridade alcança toda a organização e deve ser compreendido como dever compartilhado. Não se trata de atribuição exclusiva da alta direção, de recursos humanos, de área de compliance ou de qualquer instância isolada. A cultura de integridade depende da adesão consciente e prática de todos os que atuam em nome da instituição ou mantêm relação relevante com sua estrutura. Cada decisão, cada processo e cada interação institucional deve refletir esse compromisso de maneira concreta.

Assim, a contextualização desta Política estabelece um ponto de partida claro: a integridade é fundamento da atuação institucional e deve ser preservada como valor permanente, orientador e inegociável.

1.2 Compromisso Estratégico da Alta Direção

A alta direção ocupa posição decisiva na consolidação da ética e da integridade como dimensões reais da governança institucional. Seu compromisso não pode se limitar à aprovação formal desta Política ou à manifestação genérica de apoio a seus princípios. Espera-se da liderança superior atuação concreta, visível e contínua na promoção de comportamentos éticos, na prevenção de desvios, no fortalecimento de controles internos e na construção de ambiente organizacional baseado em responsabilidade, transparência, respeito e coerência.

O compromisso estratégico da alta direção significa reconhecer que a integridade não é obstáculo à eficiência nem exigência periférica da administração. Ao contrário, ela é elemento estruturante da qualidade da gestão, da proteção institucional e da legitimidade das decisões. Uma liderança verdadeiramente comprometida com a ética não flexibiliza princípios em nome da conveniência, não tolera favorecimentos indevidos, não silencia diante de práticas abusivas





e não utiliza a hierarquia como escudo contra responsabilização. Liderar com integridade significa sustentar, pelo exemplo e pela prática, o padrão de conduta que se espera de toda a organização.

Compete à alta direção assegurar que esta Política seja efetivamente incorporada aos processos institucionais, às rotinas administrativas, às práticas de gestão de pessoas, aos fluxos decisórios, às relações com terceiros e aos mecanismos de supervisão e controle. Isso inclui garantir condições reais para sua aplicação, promover a integração com demais normas internas, apoiar programas de capacitação, fortalecer canais de denúncia e assegurar que situações incompatíveis com os princípios da Política sejam tratadas com seriedade, imparcialidade e responsabilidade.

Também cabe à liderança máxima reforçar, de maneira contínua, que o compromisso institucional com a ética não admite relativizações baseadas em interesse pessoal, resultado circunstancial, pressão externa ou hábito organizacional inadequado. A integridade deve prevalecer sobre conveniências momentâneas e orientar a postura da organização inclusive em cenários de tensão, crescimento, mudança ou crise.

O compromisso estratégico da alta direção também se revela na forma como ela trata riscos éticos e não conformidades. Lideranças comprometidas com integridade não encaram denúncias, críticas ou apontamentos como ameaças à autoridade, mas como oportunidades de proteção institucional e aperfeiçoamento da governança. Da mesma forma, reconhecem que o silêncio diante de irregularidades, a omissão diante de abusos ou a tolerância seletiva a desvios comprometem de maneira grave a confiança no sistema de integridade.

Por essa razão, a alta direção assume, por meio desta Política, a responsabilidade de sustentar ambiente institucional em que ética, legalidade, respeito e responsabilidade sejam valores efetivamente vividos, e não apenas formalmente declarados. Seu papel é assegurar que essa Política possua força real de orientação, prevenção, responsabilização e transformação cultural.

1.3 Valores Institucionais Aplicados à Atuação Organizacional

Os valores institucionais representam a base sobre a qual se organiza a identidade moral e funcional da instituição. Não se tratam de conceitos abstratos voltados apenas à comunicação institucional, mas de referências concretas que devem orientar decisões, condutas, relações de trabalho, uso de recursos, liderança, atendimento ao público, tratamento de informações e





vínculos com terceiros. Esta Política parte do entendimento de que a ética e a integridade somente se consolidam quando os valores institucionais deixam de ser enunciados genéricos e passam a orientar efetivamente o comportamento organizacional.

Entre esses valores, destacam-se a integridade, a responsabilidade, a legalidade, a transparência, o respeito à dignidade humana, a impessoalidade, a boa-fé, a cooperação e o compromisso com a qualidade. Cada um desses elementos precisa ser traduzido em práticas observáveis. Integridade exige honestidade e coerência entre discurso e ação. Responsabilidade exige seriedade no exercício das funções e no tratamento das consequências das decisões. Legalidade exige respeito às normas aplicáveis. Transparência exige veracidade, clareza e disposição para prestação de contas. Respeito à dignidade humana exige tratamento ético, inclusivo e não discriminatório em todas as relações institucionais.

A aplicação concreta desses valores fortalece a cultura organizacional e reduz o espaço para comportamentos contraditórios, abusivos ou oportunistas. Quando a instituição adota valores claros e os incorpora às suas rotinas, cria ambiente mais previsível, mais confiável e mais coerente com sua missão. Essa coerência é essencial para a confiança interna entre equipes e para a credibilidade externa perante parceiros, usuários, autoridades e sociedade.

Os valores institucionais também devem servir como critério interpretativo para situações não previstas detalhadamente nesta Política. Nem toda circunstância concreta poderá ser antecipada por regras específicas. Nesses casos, a atuação esperada deverá ser guiada pelos fundamentos éticos da instituição, sempre buscando a solução mais compatível com legalidade, boa-fé, proteção das pessoas, interesse institucional legítimo e coerência com a missão organizacional.

A organização reconhece, ainda, que os valores institucionais precisam ser vividos de forma transversal, alcançando todos os cargos, áreas e níveis hierárquicos. Não há espaço para interpretações segundo as quais determinadas posições poderiam relativizar padrões éticos em nome de autonomia, influência ou poder decisório. Quanto maior a responsabilidade funcional, maior a exigência de fidelidade aos valores institucionais.

Assim, esta Política reafirma que os valores da organização devem orientar todas as suas práticas e servir como base permanente para atuação institucional íntegra, responsável e compatível com os compromissos assumidos perante as pessoas e a sociedade.



1.4 Ética e Integridade como Fundamentos da Governança Institucional

A governança institucional somente se consolida de forma legítima e sustentável quando está apoiada em princípios éticos sólidos e em mecanismos efetivos de integridade. Não basta que a organização possua estrutura formal de decisão, fluxos administrativos ou normas internas. É necessário que esses elementos estejam orientados por valores capazes de assegurar responsabilidade, transparência, coerência decisória, proteção contra desvios e respeito à finalidade institucional. A ética e a integridade, nesse contexto, não são temas paralelos à governança; são parte essencial de sua própria estrutura.

Compreender ética e integridade como fundamentos da governança significa reconhecer que decisões institucionais devem ser tomadas com base em critérios legítimos, documentadas de forma adequada, alinhadas às normas aplicáveis e conduzidas por agentes comprometidos com o interesse organizacional e com a proteção das pessoas. Também significa afirmar que a autoridade institucional precisa ser exercida com responsabilidade, que a gestão de recursos exige zelo e transparência, que a relação com terceiros deve observar padrões de correção e que a organização deve possuir meios reais de prevenção, detecção e resposta a irregularidades.

A integridade fortalece a governança porque amplia a qualidade dos controles, protege a instituição contra riscos éticos e reputacionais, melhora a confiabilidade dos processos e cria ambiente mais seguro para decisões e relações de trabalho. Uma governança sem integridade pode até possuir aparência formal de organização, mas permanece vulnerável a arbitrariedades, favorecimentos, opacidade e perda de legitimidade. Já uma governança orientada por ética e integridade tende a produzir decisões mais responsáveis, processos mais coerentes e relações institucionais mais confiáveis.

A presente Política se insere, portanto, como instrumento de sustentação da governança. Ela ajuda a estruturar padrões de conduta, distribuir responsabilidades, orientar lideranças, integrar normas internas, fortalecer prevenção de riscos e consolidar mecanismos de controle e responsabilização. Sua função não é apenas disciplinar comportamentos isolados, mas contribuir para que a organização opere de forma mais íntegra, transparente e compatível com seus deveres institucionais.

Também é importante destacar que a governança ética depende de cultura institucional consistente. Não basta que regras existam; é necessário que sejam conhecidas, aplicadas, respeitadas e reforçadas pelas lideranças e pelas práticas cotidianas. A integridade institucional



se fortalece quando está presente nos processos de contratação, nas relações de trabalho, na condução de equipes, no uso de recursos, no tratamento de informações, na interação com o poder público e na resposta a denúncias e não conformidades.

Dessa forma, ao afirmar ética e integridade como fundamentos da governança institucional, esta Política declara que a organização pretende administrar sua atuação com base em critérios claros de responsabilidade, legalidade, respeito e boa-fé, consolidando ambiente institucional mais seguro, mais profissional e mais coerente com sua missão e com sua função social.

2. Finalidade, Alcance e Aplicabilidade da Política

A presente Política de Ética e Integridade foi concebida para estabelecer diretrizes institucionais claras, consistentes e permanentes sobre os padrões de conduta, os compromissos de integridade e os mecanismos de prevenção e resposta a riscos éticos no âmbito da organização. Sua existência não se justifica apenas pela necessidade de formalizar expectativas comportamentais, mas pela importância de consolidar uma base normativa interna capaz de orientar decisões, fortalecer a governança, proteger pessoas, reduzir vulnerabilidades e sustentar uma cultura institucional coerente com a missão e os valores da entidade.

Definir a finalidade, o alcance e a aplicabilidade desta Política é essencial para assegurar que seu conteúdo não seja interpretado de forma restrita, fragmentada ou meramente simbólica. Uma política de integridade só cumpre seu papel quando seus destinatários compreendem por que ela existe, a quem se dirige, em quais contextos deve ser observada e de que forma se articula com os demais instrumentos normativos da organização. Essa clareza inicial reduz ambiguidades, fortalece a segurança institucional e contribui para que os princípios aqui estabelecidos sejam efetivamente incorporados à prática cotidiana.

A finalidade desta Política está diretamente relacionada à necessidade de traduzir valores institucionais em parâmetros concretos de atuação. Ética e integridade não podem permanecer no plano abstrato ou depender exclusivamente da interpretação individual de cada pessoa. É necessário que a organização estabeleça referências objetivas para orientar comportamentos, prevenir desvios, definir responsabilidades e oferecer mecanismos adequados de resposta a situações incompatíveis com seus princípios. Nesse sentido, esta Política funciona como eixo estruturador da cultura ética e como instrumento de apoio à tomada de decisão em todos os níveis da instituição.





Seu alcance também precisa ser compreendido em perspectiva ampla. A integridade institucional não se limita ao comportamento da alta direção nem às relações entre empregados formais. Ela envolve todos os que atuam em nome da organização, mantêm vínculo funcional, representam a entidade, integram sua cadeia de prestação de serviços, exercem atividades em suas dependências ou interferem de forma relevante em seus processos, decisões e relações externas. A instituição somente poderá afirmar compromisso real com a ética se exigir aderência à Política de todos os agentes que compõem ou influenciam sua atuação.

Da mesma forma, a aplicabilidade da Política não se restringe a situações de alta gravidade ou a episódios excepcionais. Seus princípios devem orientar tanto grandes decisões estratégicas quanto comportamentos cotidianos, rotinas administrativas, relações de trabalho, uso de recursos, tratamento de dados, relações com o poder público, contratações, supervisão de equipes, condutas assistenciais e interação com usuários, parceiros e terceiros. A integridade institucional é construída no cotidiano e precisa se manifestar de forma transversal em toda a vida organizacional.

A delimitação do alcance e da aplicabilidade também é importante para integrar esta Política ao sistema normativo interno da organização. O documento não atua isoladamente, mas em conjunto com o Código de Ética, com manuais, regulamentos, políticas de recursos humanos, procedimentos operacionais, diretrizes de governança e demais instrumentos formais que disciplinam o funcionamento institucional. Por isso, compreender a extensão desta Política significa também reconhecer sua função como referência interpretativa e orientadora dentro de um sistema mais amplo de normas e responsabilidades.

Esta seção, portanto, estabelece os contornos fundamentais da Política: para que ela existe, a quem se aplica, em que contextos deve ser observada e como se integra à arquitetura institucional da organização. Trata-se de etapa essencial para consolidar o documento como referência normativa efetiva e não apenas como declaração genérica de princípios.

2.1 Finalidade da Política e seus Objetivos Estratégicos

A finalidade central desta Política de Ética e Integridade é estabelecer diretrizes normativas e comportamentais que assegurem a condução das atividades institucionais em conformidade com princípios de legalidade, honestidade, responsabilidade, transparência, respeito às pessoas e compromisso com a missão organizacional. Seu propósito é oferecer base clara para a prevenção de desvios éticos, para a orientação das condutas esperadas e para o





fortalecimento de uma cultura institucional comprometida com integridade em todas as suas dimensões.

Esta Política busca transformar valores em prática. Sua função não é apenas declarar compromisso abstrato com ética, mas traduzir esse compromisso em diretrizes concretas de comportamento, em mecanismos de governança e em critérios de responsabilização institucional. Ao fazê-lo, contribui para reduzir ambiguidades, orientar decisões em contextos complexos e oferecer à organização instrumento estável de referência diante de riscos, dúvidas ou situações sensíveis que envolvam integridade.

Entre seus objetivos estratégicos, destaca-se, em primeiro lugar, o de fortalecer a cultura ética institucional. Isso significa afirmar, de modo claro, que a organização valoriza e exige condutas compatíveis com seus princípios, que não tolera práticas abusivas ou ilícitas e que compreende a integridade como parte essencial de sua identidade e de sua sustentabilidade institucional. A Política serve, assim, como marco cultural e educativo, ajudando a consolidar entendimento comum sobre o padrão de conduta esperado.

Outro objetivo relevante é o de prevenir riscos éticos, legais, operacionais e reputacionais. Ao definir condutas esperadas e vedadas, estabelecer responsabilidades e estruturar mecanismos de escuta, apuração e resposta, a Política contribui para identificar vulnerabilidades antes que se convertam em danos maiores. Isso é especialmente importante em organizações que mantêm relações complexas com usuários, parceiros, fornecedores, poder público, órgãos de controle e diferentes públicos institucionais.

A Política também tem por objetivo fortalecer a governança institucional. Ela contribui para organizar a distribuição de responsabilidades, orientar lideranças, apoiar processos decisórios e integrar controles internos à dimensão ética da administração. Uma organização com política de integridade clara e aplicada tende a operar com maior coerência, previsibilidade e proteção contra improvisações, favorecimentos indevidos e fragilidades de supervisão.

Outro objetivo estratégico importante é proteger pessoas e relações institucionais. A Política existe para contribuir com a construção de ambiente organizacional mais seguro, respeitoso, inclusivo e livre de assédio, discriminação, abuso de poder, violência institucional e outras formas de conduta incompatíveis com a dignidade humana. Nesse sentido, seu papel não é apenas proteger a organização enquanto entidade, mas também resguardar aqueles que com ela se relacionam.





A Política visa ainda fortalecer a confiança interna e externa. Instituições que operam com regras claras de conduta, mecanismos de integridade e compromisso visível com ética tendem a gerar maior credibilidade junto a colaboradores, usuários, parceiros, autoridades e sociedade. A confiança institucional não decorre apenas de resultados; decorre também da forma como esses resultados são produzidos, registrados, supervisionados e comunicados.

Por fim, esta Política tem objetivo de oferecer base para capacitação, monitoramento e melhoria contínua. Ao estruturar parâmetros éticos e organizacionais, ela permite que a instituição desenvolva programas de formação, aperfeiçoe controles, monitore aderência de condutas e aprenda com situações de risco ou irregularidade. Sua função, portanto, é simultaneamente normativa, preventiva, educativa e estratégica.

2.2 Alcance Institucional e Públicos Vinculados

O alcance desta Política é amplo e abrange todas as pessoas físicas e jurídicas que, de qualquer forma, mantenham relação funcional, contratual, institucional, representativa ou colaborativa com a organização. A integridade institucional não pode ser compreendida como exigência limitada a determinado grupo interno ou a alguns setores específicos. Ela deve alcançar todos aqueles que integram, representam, influenciam ou participam da execução das atividades da entidade, de forma direta ou indireta.

Estão abrangidos por esta Política, entre outros, dirigentes, administradores, membros de conselhos, gestores, coordenadores, empregados, colaboradores, prestadores de serviços, consultores, terceirizados, estagiários, aprendizes, voluntários, parceiros institucionais, fornecedores, apoiadores e quaisquer terceiros que atuem em nome da organização, no seu interesse ou em conexão relevante com suas atividades. O grau de responsabilidade e o tipo de medida aplicável poderão variar conforme a natureza do vínculo, mas a observância dos princípios da Política é exigível de todos.

Esse alcance institucional amplo decorre do reconhecimento de que os riscos éticos e reputacionais não se limitam à atuação de pessoas contratadas diretamente pela organização. Terceiros, parceiros e agentes externos também podem afetar a integridade da instituição, especialmente quando atuam em seu nome, acessam seus recursos, se relacionam com seus usuários, representam sua imagem ou participam de processos sensíveis. Por isso, a cultura de integridade precisa ultrapassar os limites formais do vínculo empregatício e alcançar toda a rede de relações institucionais relevantes.





A abrangência da Política também se estende a todos os níveis hierárquicos e a todas as áreas da organização. Nenhuma posição funcional está dispensada de seu cumprimento. Ao contrário, quanto maior a autoridade, a autonomia ou a capacidade de influência institucional, maior a responsabilidade na observância e na promoção prática dos princípios aqui estabelecidos. A integridade deve ser exigida de forma transversal, sem permissões tácitas, privilégios indevidos ou zonas de exceção baseadas em cargo, poder ou conveniência.

Além do alcance subjetivo, a Política possui alcance material amplo, incidindo sobre condutas praticadas no ambiente institucional, em unidades operacionais, em meios digitais corporativos, em atividades externas realizadas em nome da entidade, em reuniões, em eventos, em tratativas com terceiros e em quaisquer contextos nos quais a atuação da pessoa possa impactar a organização, seus usuários, seus recursos, sua reputação ou sua responsabilidade jurídica e ética.

Esse alcance amplo não tem objetivo de ampliar indevidamente o poder disciplinar da instituição, mas de assegurar que a integridade seja tratada com a seriedade compatível com a natureza das relações mantidas pela organização. Sempre que alguém atue de forma vinculada à instituição ou com capacidade de afetar seus interesses legítimos, será razoável exigir observância aos princípios éticos e às diretrizes de conduta estabelecidos nesta Política.

2.3 Aplicabilidade às Relações Internas e Externas

Esta Política aplica-se tanto às relações internas quanto às relações externas mantidas pela organização. Essa abrangência é essencial porque a integridade institucional não se revela apenas na forma como a entidade trata seus próprios colaboradores, mas também na maneira como se relaciona com usuários, parceiros, fornecedores, prestadores, órgãos públicos, órgãos de controle, financiadores, doadores, comunidade e demais públicos com os quais interage no desenvolvimento de suas atividades.

Nas relações internas, a Política orienta comportamentos no ambiente de trabalho, interações entre equipes, exercício da liderança, comunicação institucional, tratamento de informações, uso de recursos, avaliação de desempenho, gestão de pessoas e enfrentamento de conflitos ou irregularidades. Espera-se que esses relacionamentos sejam pautados por respeito, impessoalidade, cooperação, clareza de responsabilidades, proteção contra abusos e observância às normas internas e externas aplicáveis.





A aplicabilidade às relações internas também significa que a Política deve orientar a forma como a instituição organiza seu ambiente funcional. Isso inclui prevenção de assédio, combate à discriminação, promoção de inclusão e acessibilidade, proteção contra retaliação, fortalecimento da cultura de integridade e garantia de que a autoridade seja exercida de modo legítimo, proporcional e compatível com a dignidade das pessoas.

Nas relações externas, a Política disciplina o modo como a organização e seus representantes devem atuar diante de terceiros. Isso envolve relações com poder público, fornecedores, contratantes, parceiros institucionais, organizações da sociedade civil, usuários, familiares, imprensa, sociedade e demais stakeholders. A instituição deve se relacionar com esses públicos de forma ética, transparente, documentada, respeitosa e compatível com a legalidade e com seus próprios valores.

A aplicabilidade externa também é especialmente importante porque grande parte dos riscos éticos mais sensíveis surge justamente nas interfaces com terceiros: contratações, fiscalização, auditorias, representação institucional, recebimento de benefícios, parcerias, uso compartilhado de recursos, tratamento de informações e prestação de contas. Por isso, a Política precisa funcionar como parâmetro claro para orientar a conduta institucional nessas relações e prevenir favorecimentos indevidos, conflitos de interesse, opacidade e práticas incompatíveis com a integridade.

A incidência da Política sobre relações externas não significa que a organização pretenda controlar integralmente a vida privada de seus vinculados, mas sim que exige padrões compatíveis com seus princípios sempre que a atuação da pessoa ocorrer em nome da entidade, com uso de sua imagem, com acesso a seus recursos ou em contexto que produza reflexos relevantes sobre a organização. A integridade acompanha a responsabilidade institucional assumida pelo agente, e não apenas sua presença física nas dependências da organização.

Assim, a Política deve ser compreendida como referência de conduta para toda a rede de relações que compõem a vida institucional, interna e externamente, assegurando padrão mínimo e uniforme de integridade na forma como a organização atua, decide, contrata, acolhe, lidera e representa seus interesses legítimos.

2.4 Integração com Normas Internas, Regulamentos e Código de Ética

Esta Política integra o sistema normativo interno da instituição e deve ser interpretada em harmonia com os demais instrumentos que disciplinam sua atuação, sua governança, suas

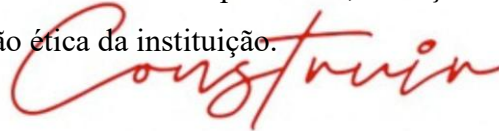




relações de trabalho e seus processos internos. Ela não substitui integralmente regulamentos administrativos, manuais operacionais, políticas específicas, contratos, normas de recursos humanos, procedimentos de controle ou o Código de Ética, mas atua como eixo orientador central da integridade institucional, oferecendo base de interpretação e coerência para esse conjunto normativo.

A integração com as normas internas é indispensável para evitar fragmentação regulatória e contradições entre documentos. Uma política de integridade eficaz precisa dialogar com regras de contratação, políticas de gestão de pessoas, diretrizes de proteção de dados, fluxos de apuração, normas de relacionamento com terceiros, manuais de conduta assistencial, regulamentos administrativos e demais instrumentos aplicáveis à realidade da organização. A coerência entre esses documentos fortalece a segurança jurídica, a previsibilidade funcional e a governança interna.

A relação com o Código de Ética merece especial destaque. Enquanto o Código geralmente estabelece princípios, deveres gerais de conduta e padrões éticos fundamentais da organização, esta Política detalha diretrizes de integridade, mecanismos de governança, responsabilidades institucionais e estruturas de prevenção e resposta a riscos éticos. Ambos os instrumentos devem operar de forma complementar, reforçando-se mutuamente e formando base comum para a atuação ética da instituição.



Também se integra a esta Política todo o conjunto de regulamentos e procedimentos que disciplinam canais de denúncia, investigação interna, gestão de conflitos de interesse, relacionamento com o poder público, contratação de terceiros, proteção de informações, uso de recursos institucionais e responsabilização por condutas incompatíveis com os princípios organizacionais. Sempre que houver dúvida sobre a interpretação de determinada norma interna, deverá prevalecer a leitura que melhor preserve a integridade, a legalidade, a boa-fé, a proteção das pessoas e a finalidade institucional legítima.

A integração normativa também exige que futuras políticas, manuais ou procedimentos elaborados pela instituição observem compatibilidade com esta Política de Ética e Integridade. Não se admite que normas setoriais criem permissões, flexibilizações ou práticas que esvaziem seus princípios estruturantes. A integridade deve funcionar como referência transversal para toda a produção normativa interna da organização.





Por fim, a articulação desta Política com o sistema interno de normas reforça sua natureza de instrumento vivo de governança. Ela não atua de forma isolada, mas como parte de uma arquitetura institucional voltada à proteção da organização, à orientação de condutas e ao fortalecimento de uma cultura de responsabilidade, transparência e respeito em todas as dimensões da atuação institucional.

3. Princípios Éticos, Diretrizes de Integridade e Referenciais Normativos

A presente Política de Ética e Integridade não se limita a estabelecer recomendações genéricas de boa conduta, tampouco se esgota na enumeração de comportamentos permitidos ou vedados. Seu núcleo de força está nos princípios que a sustentam, nas diretrizes que orientam sua aplicação concreta e nos referenciais normativos que lhe conferem densidade institucional, coerência jurídica e capacidade real de incidência sobre a vida organizacional. É a partir desses fundamentos que a integridade deixa de ser mero valor abstrato e passa a constituir parâmetro efetivo de decisão, de responsabilização, de prevenção de riscos e de qualificação da governança.

Os princípios éticos aqui afirmados não possuem função meramente retórica. Eles estruturam a atuação institucional, servem de critério interpretativo para situações complexas, orientam a leitura dos demais instrumentos internos e funcionam como referência permanente para todos os que integram ou representam a organização. Em contextos organizacionais marcados por múltiplas relações — internas e externas, operacionais e estratégicas, técnicas e administrativas — é inevitável que surjam situações não integralmente previstas em normas específicas. Nesses cenários, os princípios assumem papel decisivo, pois oferecem base para discernimento ético, coerência decisória e proteção contra práticas incompatíveis com a missão institucional.

As diretrizes de integridade, por sua vez, traduzem esses princípios em expectativas concretas de conduta. Elas indicam o tipo de postura que a instituição exige diante de temas sensíveis como legalidade, prevenção da corrupção, uso de recursos, prestação de contas, proteção de informações, tratamento de pessoas, relação com o poder público e gestão de conflitos de interesse. Sua função é reduzir ambiguidades, oferecer segurança normativa e impedir que o compromisso com a ética dependa exclusivamente da sensibilidade individual de cada agente. Ao formalizar essas diretrizes, a organização assume compromisso claro com padrões objetivos de comportamento e com uma cultura de responsabilidade institucionalmente sustentada.





Os referenciais normativos completam essa estrutura ao situar a Política dentro de um ambiente regulatório e organizacional mais amplo. A ética institucional não opera desligada do direito, da governança ou das obrigações específicas incidentes sobre a atuação da entidade. Ao contrário, ela se fortalece quando articulada com a legislação aplicável, com regulamentos internos, com deveres contratuais, com exigências administrativas e com princípios jurídicos que orientam a atuação das organizações responsáveis. A observância desses referenciais não deve ser vista como exigência puramente formal, mas como dimensão concreta da integridade, pois a legalidade, a conformidade e a boa-fé são expressões essenciais do agir institucional ético.

Também é necessário destacar que os princípios e diretrizes desta seção devem ser lidos de forma integrada. A legalidade não se sustenta sem transparência. A transparência perde sentido sem responsabilidade. A responsabilidade é incompleta sem respeito à dignidade humana. A integridade, por sua vez, somente se consolida quando todos esses elementos operam em conjunto, estruturando uma cultura institucional coerente, previsível e resistente a desvios. Essa interdependência é o que confere profundidade à Política e impede sua redução a lista fragmentada de comandos isolados.

No plano prático, esta seção serve de base para todas as demais. Os padrões de conduta, a estrutura de governança, os mecanismos de denúncia, a responsabilização por desvios e os processos de capacitação dependem dos fundamentos aqui afirmados. Por isso, a compreensão adequada desta parte da Política é essencial para leitura consistente de todo o documento. Não se trata de introdução teórica desconectada da prática, mas de base normativa e institucional que sustenta o modo como a organização pretende atuar, decidir, supervisionar, prevenir irregularidades e se relacionar com todos os seus públicos.

Ao afirmar seus princípios éticos, suas diretrizes de integridade e seus referenciais normativos, a instituição deixa claro que sua atuação deve ser conduzida com retidão, responsabilidade, transparência e respeito, e que tais compromissos não são facultativos nem circunstanciais. Eles integram a própria identidade institucional e devem orientar, de maneira permanente, a forma como a organização administra seus processos, trata as pessoas, protege seus recursos e cumpre sua missão.

3.1 Integridade, Legalidade e Boa-fé Institucional

A integridade constitui o eixo central desta Política e o fundamento mais abrangente da atuação institucional. Seu significado, contudo, não se limita à simples ausência de fraude.





corrupção ou infração disciplinar. Integridade, no contexto organizacional, corresponde à atuação coerente, honesta, responsável e fiel aos deveres legais, éticos e institucionais que recaem sobre todos aqueles que integram ou representam a entidade. Trata-se de valor estruturante que exige conformidade entre discurso e prática, entre finalidade institucional e meios utilizados, entre autoridade exercida e responsabilidade assumida.

Agir com integridade significa rejeitar qualquer forma de manipulação, omissão dolosa, favorecimento impróprio, distorção de informação, uso indevido de posição funcional ou aproveitamento da estrutura institucional para satisfação de interesses incompatíveis com a missão da organização. Significa também adotar postura de correção mesmo quando não houver supervisão imediata, demonstrando que a ética institucional não decorre apenas do medo de sanção, mas da consciência de dever e do compromisso com a credibilidade da entidade. A integridade, nesse sentido, é valor que se manifesta na rotina: na forma de registrar informações, conduzir processos, prestar contas, liderar equipes, acolher usuários, contratar terceiros e responder a situações de risco.

A legalidade é dimensão indissociável dessa integridade. Toda atuação institucional deve observar a legislação aplicável, os regulamentos internos, as exigências contratuais, as normas técnicas e os deveres próprios do campo de atividade em que a organização se insere. Não há integridade autêntica sem respeito à ordem normativa. A instituição não admite a ideia de que resultados úteis possam justificar meios incompatíveis com a lei, com a conformidade administrativa ou com os direitos das pessoas. O compromisso com a legalidade deve orientar tanto decisões estratégicas quanto atos cotidianos de gestão, execução, supervisão e relacionamento externo.

A boa-fé institucional completa esse núcleo e deve ser entendida como dever contínuo de honestidade, lealdade, veracidade, cooperação e respeito aos fins legítimos das relações mantidas pela organização. A boa-fé exige que as pessoas atuem sem intenção de enganar, confundir, ocultar fatos relevantes, criar aparências artificiais de regularidade ou explorar ambiguidades normativas em prejuízo da instituição, de terceiros ou do interesse protegido pela atividade organizacional. Também impõe dever de agir com transparência razoável nas relações internas e externas, contribuindo para ambiente de confiança, previsibilidade e coerência.

No plano institucional, a boa-fé se traduz, por exemplo, na produção de registros verdadeiros, na prestação de informações corretas a órgãos de controle, no cumprimento sincero de obrigações contratuais, no tratamento respeitoso de usuários e parceiros, na





comunicação honesta de dificuldades operacionais e na recusa a expedientes informais destinados a aparentar regularidade onde ela não existe. Uma organização que atua de boa-fé não encobre fragilidades por conveniência, não manipula evidências para preservar aparência e não instrumentaliza normas para produzir resultados incompatíveis com sua missão ética.

Esses três elementos integridade, legalidade e boa-fé formam núcleo normativo essencial da Política. Eles orientam a interpretação de todas as demais diretrizes e devem prevalecer sempre que surgir dúvida sobre a conduta adequada em situações concretas. Mais do que deveres formais, representam padrão de civilidade institucional, maturidade administrativa e compromisso com atuação digna de confiança. Sua observância protege a organização, fortalece a governança, melhora a qualidade das decisões e afirma perante a sociedade que a instituição compreende a ética como condição de legitimidade e não como ornamento discursivo.

3.2 Anticorrupção, Prevenção de Fraudes e Vedação a Vantagens Indevidas

A política de integridade de uma instituição somente alcança densidade real quando estabelece, de forma inequívoca, repúdio absoluto a qualquer prática de corrupção, fraude, simulação, desvio de finalidade, favorecimento indevido ou obtenção de vantagem incompatível com a legalidade, com a ética e com o interesse institucional legítimo. A prevenção desses desvios não deve ser tratada como reação pontual a riscos isolados, mas como componente permanente da governança, da gestão e da cultura organizacional. Em contextos institucionais complexos, nos quais circulam recursos, informações sensíveis, processos decisórios, relações com terceiros e, muitas vezes, interfaces com o poder público, a ausência de diretrizes firmes sobre anticorrupção e prevenção de fraudes compromete a credibilidade da organização e enfraquece sua capacidade de proteger sua missão.

A corrupção deve ser compreendida, para fins desta Política, em sentido amplo, abrangendo não apenas a entrega ou o recebimento direto de valores em troca de favorecimento indevido, mas toda conduta orientada a influenciar decisões, acelerar procedimentos, obter benefícios irregulares, manipular processos ou comprometer a imparcialidade institucional por meio de promessas, pagamentos, presentes, hospitalidades excessivas, vantagens não autorizadas, intermediações impróprias ou qualquer forma de compensação incompatível com a finalidade legítima das relações mantidas pela organização. O risco corruptivo não se limita à esfera monetária. Ele também pode se manifestar em favores, indicações, contrapartidas





ocultas, trocas de influência, facilidades indevidas ou concessões informalmente toleradas em prejuízo da lisura dos processos.

A fraude, por sua vez, abrange toda ação ou omissão intencional destinada a enganar, falsear a realidade, manipular documentos, adulterar registros, produzir aparência enganosa de conformidade, ocultar fatos relevantes, forjar justificativas, alterar dados, criar evidências artificiais ou induzir terceiros em erro para obtenção de benefício, preservação de posição, evasão de responsabilidade ou distorção de resultados. A fraude pode ocorrer em contextos financeiros, documentais, administrativos, assistenciais, contratuais, operacionais ou relacionais, e sua gravidade reside justamente no fato de romper a confiança sobre a qual a organização se estrutura. Uma instituição comprometida com integridade não pode admitir que processos sejam contaminados por falsidade, simulação ou manipulação deliberada da informação.

A vedação a vantagens indevidas constitui desdobramento direto desses princípios. Nenhuma pessoa vinculada à instituição poderá solicitar, aceitar, oferecer, prometer, autorizar, conceder ou intermediar qualquer vantagem que tenha por objetivo ou efeito influenciar decisão, direcionar contratação, flexibilizar exigência, contornar procedimento, obter privilégio, evitar fiscalização, mascarar irregularidade ou criar tratamento diferenciado incompatível com a legalidade e com as regras institucionais. Essa vedação alcança vantagens materiais e imateriais, financeiras e não financeiras, diretas e indiretas, expressas ou disfarçadas, independentemente de sua denominação ou do contexto em que sejam apresentadas.

É importante destacar que práticas indevidas nem sempre se apresentam de forma ostensiva. Em muitos casos, surgem travestidas de gentileza, costume do setor, urgência operacional, “facilitação” de trâmite, colaboração recíproca ou benefício institucional. Esta Política rejeita expressamente qualquer racionalização que procure legitimar condutas antiéticas com base em conveniência, hábito organizacional ou resultado supostamente benéfico. A obtenção de vantagens por meios incompatíveis com a integridade jamais se torna aceitável pelo simples fato de ser útil, frequente ou socialmente tolerada em determinados ambientes. O padrão institucional deve se manter firme mesmo diante de pressões externas, urgências administrativas ou oportunidades de ganho imediato.

A prevenção da corrupção e das fraudes exige atuação simultaneamente cultural, procedimental e estrutural. No plano cultural, demanda comunicação clara de intolerância a





práticas indevidas, exemplo da liderança e fortalecimento do compromisso ético em todos os níveis. No plano procedimental, exige formalização adequada de atos, registros confiáveis, segregação de funções, rastreabilidade de decisões, validação de processos sensíveis e documentação compatível com a importância dos atos praticados. No plano estrutural, requer canais de denúncia acessíveis, apurações imparciais, resposta proporcional a irregularidades e integração entre recursos humanos, áreas técnicas, jurídico, compliance e instâncias de governança.

Também integra esse compromisso a atenção reforçada a situações de risco, como contratação de terceiros, prestação de contas, pagamentos, relações com autoridades, celebração de parcerias, administração de estoques, tratamento de dados, produção de relatórios, controle patrimonial e qualquer outra atividade em que possa haver incentivo ou oportunidade para distorções intencionais. A maturidade institucional se revela na capacidade de identificar previamente esses pontos vulneráveis e de estabelecer controles suficientes para reduzir a probabilidade de desvios e aumentar a capacidade de detecção e resposta.

A instituição reafirma, portanto, política de tolerância zero em relação à corrupção, à fraude e à obtenção de vantagens indevidas. Essa intolerância não se traduz em retórica vazia ou em punitivismo irrefletido, mas em compromisso concreto com prevenção, controle, responsabilização e fortalecimento contínuo dos mecanismos de integridade. Toda pessoa vinculada à organização deve compreender que sua atuação precisa ser guiada por correção, honestidade e fidelidade aos fins legítimos da instituição, e que qualquer tentativa de instrumentalizar sua estrutura para produção de benefício indevido representa violação grave desta Política, da confiança institucional e da própria legitimidade da organização.

3.3 Transparência, Prestação de Contas e Accountability

A integridade institucional não se sustenta apenas pela rejeição de condutas ilícitas ou pela existência de mecanismos de controle. Ela também depende da disposição permanente da organização em atuar de forma transparente, documentada, verificável e responsável perante seus públicos internos e externos. Nesse contexto, transparência, prestação de contas e accountability constituem pilares centrais da presente Política, pois expressam o dever institucional de dar visibilidade adequada aos seus atos, justificar suas decisões, registrar seus processos e responder pelas consequências de sua atuação com seriedade, clareza e compromisso com a verdade.





A transparência deve ser compreendida, neste documento, como o dever de conduzir atividades institucionais de forma inteligível, rastreável e compatível com o legítimo controle interno e externo, resguardados os limites de sigilo legal, proteção de dados, confidencialidade profissional e interesse institucional sensível. Ser transparente não significa expor indiscriminadamente toda e qualquer informação, mas administrar o fluxo informacional com responsabilidade, garantindo publicidade ao que deve ser conhecido, clareza ao que precisa ser compreendido e proteção ao que, por dever jurídico ou ético, demanda resguardo. A transparência institucional madura não é desorganizada nem espetacularizada; ela é responsável, proporcional e orientada à confiabilidade.

A transparência começa na qualidade dos registros. Decisões relevantes, atos administrativos, contratações, movimentações de recursos, comunicações formais, ocorrências relevantes, fluxos de validação e demais processos institucionais precisam ser devidamente documentados, de modo a permitir compreensão posterior, acompanhamento por instâncias competentes e reconstrução fiel da lógica que orientou cada ato. Instituições que operam sem documentação adequada fragilizam sua própria governança, dificultam controle, aumentam margem para arbitrariedade e comprometem a confiança depositada em seus processos. A ausência de registro, quando deveria existir, representa falha relevante de integridade, pois impede visibilidade e responsabilização.

A prestação de contas decorre do reconhecimento de que toda atuação institucional produz efeitos e deve ser passível de explicação, justificação e demonstração perante as instâncias adequadas. Esse dever é particularmente relevante quando a organização administra recursos, executa atividades de interesse coletivo, mantém relações contratuais relevantes, lida com usuários, interage com poder público ou exerce funções que demandem elevada confiança social. Prestar contas não se limita à apresentação de relatórios financeiros ou à formalidade de responder a questionamentos. Trata-se de obrigação mais ampla de demonstrar conformidade, regularidade, coerência entre meios e fins, e responsabilidade no uso dos recursos materiais, humanos, informacionais e reputacionais da instituição.

A prestação de contas exige veracidade. Informações parciais, relatórios artificiais, registros incompletos por conveniência, comunicação deliberadamente ambígua ou ocultação de fragilidades comprometem a integridade da organização tanto quanto condutas materialmente ilícitas. Não há accountability real onde a informação é manipulada para preservar aparências ou evitar questionamentos legítimos. A instituição deve cultivar cultura





em que dificuldades, falhas, limitações e não conformidades relevantes possam ser reconhecidas e tratadas com seriedade, em vez de encobertas por formalidades vazias. A maturidade institucional se revela, em grande medida, na capacidade de responder pela própria atuação sem recorrer à simulação de regularidade.

Nas relações externas, esses deveres assumem relevância ainda maior. A instituição deve responder a solicitações legítimas de informação com precisão e responsabilidade, observar exigências de prestação de contas previstas em lei ou contrato, colaborar com auditorias e fiscalizações, manter documentação compatível com os atos praticados e abster-se de qualquer estratégia de obscurecimento, omissão deliberada ou resistência indevida ao controle legítimo. A recusa injustificada em prestar contas, a desorganização documental sistemática ou a produção de conteúdos enganosos para consumo externo comprometem de forma grave a legitimidade institucional.

É igualmente importante reconhecer que transparência não se opõe à proteção de dados, ao sigilo profissional ou à confidencialidade institucional legítima. Ao contrário, a integridade exige equilíbrio entre abertura e proteção. Informações pessoais, dados sensíveis, elementos protegidos por lei, documentos estratégicos ou conteúdos cuja divulgação possa gerar dano indevido devem ser tratados com cautela, dentro de critérios de necessidade, proporcionalidade e finalidade legítima. A transparência responsável sabe distinguir o que deve ser exposto do que deve ser preservado, sempre em consonância com o interesse institucional legítimo e com os direitos das pessoas envolvidas.

Accountability amplia essa obrigação ao incorporar não apenas o dever de informar, mas também o dever de assumir responsabilidade, submeter-se a controle legítimo e responder pelas consequências das decisões tomadas. Accountability institucional envolve clareza sobre quem decide, quem executa, quem supervisiona, quem valida e quem responde por cada etapa relevante dos processos. Sem essa definição, a responsabilidade se dilui, a supervisão se enfraquece e a organização perde capacidade de corrigir desvios, reconhecer falhas e aprimorar sua governança. A accountability exige, portanto, distribuição clara de papéis, delimitação de competências, rastreabilidade dos atos e disposição para análise crítica dos resultados produzidos.

Esse princípio também tem dimensão cultural. Em ambientes organizacionais pouco maduros, é comum a tentativa de dispersar responsabilidade, evitar autoria de decisões sensíveis, terceirizar culpas e diluir deveres em fórmulas genéricas de colegialidade ou rotina.





Esta Política rejeita essa lógica. A boa governança exige que a instituição saiba identificar responsáveis, que as lideranças assumam a posição que ocupam e que cada agente compreenda a extensão dos deveres inerentes à sua função. Accountability não é mecanismo de punição automática, mas condição de seriedade administrativa e de proteção contra desorganização institucional.

A transparência e a prestação de contas também se aplicam às relações com públicos internos. Colaboradores, equipes, gestores e demais agentes institucionais precisam operar em ambiente em que expectativas, fluxos, responsabilidades e critérios relevantes sejam comunicados com clareza suficiente para permitir atuação segura, alinhada e responsável. Opacidade interna produz ruído, insegurança, conflitos e fragilidade de coordenação. A integridade informacional, portanto, não se dirige apenas à imagem externa da organização, mas à própria qualidade de sua vida interna.

Nas relações externas, esses deveres assumem relevância ainda maior. A instituição deve responder a solicitações legítimas de informação com precisão e responsabilidade, observar exigências de prestação de contas previstas em lei ou contrato, colaborar com auditorias e fiscalizações, manter documentação compatível com os atos praticados e abster-se de qualquer estratégia de obscurecimento, omissão deliberada ou resistência indevida ao controle legítimo. A recusa injustificada em prestar contas, a desorganização documental sistemática ou a produção de conteúdos enganosos para consumo externo comprometem de forma grave a legitimidade institucional.

É igualmente importante reconhecer que transparência não se opõe à proteção de dados, ao sigilo profissional ou à confidencialidade institucional legítima. Ao contrário, a integridade exige equilíbrio entre abertura e proteção. Informações pessoais, dados sensíveis, elementos protegidos por lei, documentos estratégicos ou conteúdos cuja divulgação possa gerar dano indevido devem ser tratados com cautela, dentro de critérios de necessidade, proporcionalidade e finalidade legítima. A transparência responsável sabe distinguir o que deve ser exposto do que deve ser preservado, sempre em consonância com o interesse institucional legítimo e com os direitos das pessoas envolvidas.

A instituição afirma, portanto, que transparência, prestação de contas e accountability não são valores acessórios ou de conveniência reputacional. Eles compõem o núcleo da integridade organizacional e precisam estar presentes em toda a sua atuação: na forma de decidir, registrar, comunicar, supervisionar, justificar e responder. Uma organização íntegra não





teme o controle legítimo; prepara-se para ele, estrutura-se para ele e o reconhece como parte do seu próprio compromisso com responsabilidade, credibilidade e melhoria contínua.

3.4 Inclusão, Acessibilidade, Diversidade e Respeito à Dignidade Humana

A integridade institucional não se esgota na observância de regras formais, na prevenção de ilícitos ou na manutenção de controles administrativos. Ela também se manifesta, de forma decisiva, na maneira como a organização reconhece, acolhe e protege as pessoas em sua singularidade, em sua diversidade e em sua condição de sujeitos de direitos. Por essa razão, inclusão, acessibilidade, diversidade e respeito à dignidade humana não devem ser tratados como temas periféricos, complementares ou meramente reputacionais. Eles constituem fundamentos éticos centrais desta Política e precisam orientar, de forma transversal, a cultura organizacional, os processos internos, a liderança, o ambiente de trabalho e as relações com todos os públicos com os quais a instituição interage.

A dignidade humana é o fundamento primeiro dessa diretriz. Toda pessoa vinculada à organização ou por ela impactada colaborador, usuário, parceiro, fornecedor, voluntário, prestador de serviço, dirigente, visitante ou terceiro deve ser tratada com respeito, consideração, urbanidade e proteção contra humilhações, abusos, exclusões indevidas ou desumanização. O reconhecimento da dignidade humana impõe à instituição o dever de estruturar seus processos e relações de modo compatível com a centralidade da pessoa, rejeitando qualquer prática que reduza indivíduos à condição de instrumento, obstáculo, número estatístico ou problema operacional. A organização existe para realizar sua missão, mas essa missão somente se torna legítima quando perseguida sem violar o valor intrínseco das pessoas.

A diversidade deve ser compreendida como realidade concreta da vida institucional e social, e não como tema abstrato ou acessório. As pessoas diferem entre si em múltiplas dimensões origem, trajetória, identidade, condição física, mental ou sensorial, raça, cor, idade, gênero, orientação sexual, crença, condição econômica, formação, linguagem, experiências e modos de viver. Uma política de integridade madura reconhece que tais diferenças não podem servir de fundamento para inferiorização, estigmatização, exclusão, limitação arbitrária de oportunidades ou tratamento desrespeitoso. Ao contrário, a diversidade precisa ser reconhecida como dado legítimo da vida institucional e como dimensão que exige atenção ética, proteção organizacional e práticas concretas de não discriminação.





Nesse contexto, a inclusão não se limita à aceitação formal da diferença. Incluir significa criar condições reais para que as pessoas possam participar, acessar, compreender, contribuir e se desenvolver no ambiente institucional sem serem barradas por preconceitos, barreiras estruturais, procedimentos inadequados ou culturas organizacionais excludentes. Uma instituição verdadeiramente íntegra não se contenta em afirmar genericamente que trata todos com respeito; ela precisa examinar se seus processos, sua linguagem, suas rotinas, suas relações de poder e seus critérios de funcionamento produzem ou reproduzem exclusões evitáveis. A inclusão exige ação deliberada para corrigir assimetrias, acolher necessidades específicas e impedir que padrões supostamente neutros sejam, na prática, instrumentos de desigualdade.

A acessibilidade é expressão concreta desse compromisso e deve ser entendida em sentido amplo. Não se trata apenas de adaptação física de espaços, embora essa dimensão seja indispensável. Acessibilidade envolve também remoção de barreiras comunicacionais, informacionais, tecnológicas, procedimentais e atitudinais que possam restringir o acesso de pessoas com deficiência, limitações funcionais temporárias ou permanentes, necessidades específicas de comunicação ou outras condições que demandem tratamento compatível com a igualdade de participação. Uma instituição que se pretende ética e íntegra precisa avaliar continuamente se seus ambientes, fluxos, documentos, canais de comunicação e práticas organizacionais estão, de fato, abertos à participação digna e efetiva de todas as pessoas.

Esses compromissos se projetam com força especial sobre o ambiente interno de trabalho. Nenhuma pessoa deve ser discriminada, desqualificada, ridicularizada, invisibilizada ou limitada em razão de características pessoais ou sociais irrelevantes para o exercício legítimo da função. A instituição repudia toda forma de discriminação direta ou indireta, ostensiva ou sutil, inclusive aquelas disfarçadas sob a forma de piadas, comentários aparentemente informais, estereótipos, exclusões silenciosas, barreiras de promoção, distribuição desigual de oportunidades ou linguagem depreciativa. A integridade exige que o ambiente organizacional seja estruturado sobre respeito, segurança relacional e reconhecimento do valor profissional e humano de cada pessoa.

A mesma lógica se aplica às relações com usuários e públicos externos. O atendimento, o acolhimento, a comunicação, a prestação de serviços e a condução de processos institucionais devem observar sensibilidade às diferenças, linguagem respeitosa, ausência de julgamento moral indevido e compromisso real com acesso digno e não discriminatório. Pessoas em





situação de maior vulnerabilidade, sofrimento, deficiência, limitação comunicacional, baixa escolaridade, fragilidade social ou barreiras específicas de compreensão demandam atenção ainda mais cuidadosa. A igualdade ética não se realiza tratando todos de maneira indiferenciada, mas oferecendo a cada pessoa condições justas e respeitadas para participar e ser atendida com dignidade.

É importante destacar que a violação desses princípios nem sempre ocorre de forma explícita. Muitas práticas excludentes se consolidam de maneira estrutural, por repetição de rotinas, ausência de reflexão crítica, naturalização de padrões inadequados ou indiferença a obstáculos que afetam determinadas pessoas ou grupos. Por isso, esta Política exige da instituição postura ativa de prevenção, escuta e correção. Não basta reagir quando o dano já se consumou; é necessário revisar procedimentos, capacitar equipes, ajustar comunicações, acolher manifestações legítimas e construir ambiente em que o respeito à dignidade e à diversidade seja parte constitutiva da forma de trabalhar e de decidir.

Esse compromisso também impõe responsabilidades específicas às lideranças. Gestores e dirigentes devem atuar como promotores de ambiente respeitoso, inclusivo e livre de práticas discriminatórias, sendo-lhes vedado reproduzir ou tolerar comportamentos que reforcem exclusão, violência simbólica, assédio ou desigualdade indevida. A autoridade funcional jamais pode ser exercida de modo a silenciar diferenças, constranger vulnerabilidades ou tratar a diversidade como problema. Ao contrário, liderar com integridade exige reconhecer a pluralidade humana da organização e garantir que ela seja administrada com justiça, responsabilidade e humanidade.

A proteção da dignidade humana, da diversidade, da inclusão e da acessibilidade também se relaciona diretamente com a reputação e a legitimidade da instituição. Organizações que toleram discriminação, invisibilizam necessidades específicas ou falham sistematicamente em acolher diferenças enfraquecem sua credibilidade e comprometem a coerência entre discurso ético e prática real. A integridade, nesse campo, exige autenticidade: aquilo que a instituição afirma em seus documentos precisa ser percebido na forma como trata pessoas, organiza suas rotinas e responde a situações de exclusão ou desrespeito.

Ao incorporar esses princípios nesta Política, a organização declara que considera a dignidade humana como limite inegociável de sua atuação e a inclusão como dever ético permanente. Isso significa que decisões, processos, normas internas e relações institucionais deverão ser constantemente observados à luz desses valores, de modo que a ética





organizacional não se reduza a formalidade normativa, mas se traduza em prática institucional concreta, sensível e comprometida com a proteção integral das pessoas.

3.5 Referenciais Legais, Regulatórios e Normativos Aplicáveis

A presente Política de Ética e Integridade não se sustenta apenas em valores institucionais ou em compromissos internos de boa conduta. Sua legitimidade e sua força normativa também decorrem de sua consonância com o conjunto de referenciais legais, regulatórios e normativos que disciplinam a atuação da organização, a gestão de suas relações, a proteção de direitos e a responsabilidade institucional perante seus diversos públicos. Por essa razão, a integridade aqui afirmada deve ser compreendida como compromisso simultaneamente ético e jurídico, orientado tanto por princípios organizacionais quanto pelas exigências formais que incidem sobre a vida institucional.

A observância desses referenciais é parte constitutiva da integridade. Não há atuação institucional ética quando a organização desconsidera a legislação aplicável, relativiza exigências regulatórias, ignora deveres contratuais relevantes ou trata normas como obstáculos meramente formais à consecução de seus objetivos. A conformidade normativa não deve ser percebida como exigência externa dissociada da identidade da instituição, mas como expressão concreta de responsabilidade, respeito às regras do ambiente em que atua e compromisso com atuação legítima, previsível e passível de controle.

No plano legal, esta Política deve ser interpretada em harmonia com o ordenamento jurídico aplicável à natureza, ao objeto e às relações mantidas pela organização. Isso inclui, conforme o caso, normas de direito civil, trabalhista, administrativo, regulatório, contratual, de proteção de dados, de acessibilidade, de combate à corrupção, de defesa de direitos fundamentais, de proteção à dignidade humana e de responsabilização por atos ilícitos. Quando a instituição operar em áreas reguladas ou desempenhar atividades sujeitas a exigências específicas, essas normas devem ser integralmente consideradas na aplicação da Política, inclusive para definição de deveres reforçados de cuidado, documentação, supervisão e prestação de contas.

No plano regulatório, a instituição reconhece que pode estar submetida a exigências provenientes de órgãos fiscalizadores, agências reguladoras, conselhos profissionais, autoridades públicas, instrumentos de contratualização, normas técnicas setoriais, procedimentos de credenciamento, regras de auditoria e outros mecanismos de controle externo. Esses marcos regulatórios não são periféricos à política de integridade. Ao contrário,





compõem parte essencial do ambiente em que a organização atua e devem ser tratados como fontes de orientação obrigatória, especialmente quando interfiram sobre segurança de processos, qualificação técnica, responsabilidade profissional, transparência, prestação de contas e legitimidade dos serviços prestados.

No plano normativo interno, esta Política se articula com estatuto social, regulamentos institucionais, Código de Ética, políticas de recursos humanos, manuais operacionais, procedimentos administrativos, normas de segurança da informação, diretrizes de contratação, fluxos de apuração, regras de proteção de dados, orientações assistenciais e demais instrumentos formais da organização. Esse conjunto normativo precisa operar de forma coerente, evitando contradições, lacunas ou permissões indevidas que esvaziem os princípios aqui estabelecidos. A Política de Ética e Integridade funciona, nesse contexto, como eixo interpretativo central, devendo orientar a leitura e a aplicação dos demais documentos internos à luz de seus fundamentos de legalidade, responsabilidade, transparência, boa-fé e respeito às pessoas.

É importante destacar que a referência a normas legais e regulatórias nesta Política não possui caráter meramente decorativo. Sua função é indicar que a atuação institucional precisa ser continuamente examinada à luz de um sistema de deveres que ultrapassa a conveniência momentânea da gestão ou a leitura isolada de interesses operacionais. Em situações de dúvida, conflito interpretativo ou ambiguidade normativa, deverá prevalecer a solução que melhor preserve a legalidade, a proteção das pessoas, a finalidade institucional legítima, a integridade dos processos e a coerência com os princípios aqui afirmados. A instituição não deve buscar interpretações oportunistas, lacunosas ou artificiais para justificar práticas questionáveis; ao contrário, deve agir com prudência normativa, boa-fé e responsabilidade institucional.

Também integra esse compromisso a necessidade de atualização permanente. A legislação evolui, exigências regulatórias se transformam, novas obrigações surgem e a própria experiência institucional revela vulnerabilidades antes não percebidas. Uma política de integridade madura precisa ser sensível a essas mudanças, revisando seus procedimentos, aperfeiçoando seus controles e ajustando seus instrumentos internos sempre que o ambiente normativo ou a realidade operacional assim exigirem. O respeito aos referenciais aplicáveis não é ato pontual de conformidade, mas processo contínuo de vigilância, adaptação responsável e fortalecimento da governança.





No plano prático, o reconhecimento desses referenciais exige que a instituição promova capacitação adequada, mantenha canais de orientação, assegure apoio técnico às áreas, preserve documentação compatível com suas obrigações e adote postura diligente diante de fiscalizações, auditorias, exigências de reporte e deveres de informação. A integridade normativa não se revela apenas na intenção de cumprir a lei, mas na capacidade concreta de estruturar processos, pessoas e decisões para que esse cumprimento seja real, verificável e sustentável ao longo do tempo.

Assim, os referenciais legais, regulatórios e normativos aplicáveis não figuram nesta Política como apêndice formal, mas como fundamento indispensável de sua autoridade e de sua eficácia. Ao reconhecê-los expressamente, a organização reafirma que ética e conformidade são dimensões inseparáveis de sua atuação e que o compromisso com a integridade exige, simultaneamente, fidelidade aos seus valores e respeito rigoroso ao conjunto de deveres jurídicos e institucionais que legitimam sua existência e orientam sua missão.

4. Padrões de Conduta e Comportamento Institucional

Os padrões de conduta e comportamento institucional constituem a tradução prática dos princípios éticos e das diretrizes de integridade estabelecidos nesta Política. Se os fundamentos anteriormente apresentados conferem base normativa e valorativa ao documento, é nesta seção que tais fundamentos se convertem em parâmetros concretos de atuação, aptos a orientar o cotidiano da organização, a reduzir ambiguidades interpretativas e a oferecer referência objetiva para decisões, relações profissionais, uso de recursos, exercício da liderança e tratamento de situações sensíveis.

Uma política de integridade somente se torna efetiva quando consegue indicar, com clareza suficiente, quais comportamentos a instituição espera de todos os que integram ou representam sua estrutura, bem como quais práticas considera incompatíveis com sua missão, com sua governança e com a proteção das pessoas. Não se trata de transformar a vida institucional em ambiente excessivamente regulado ou burocrático, mas de assegurar que a atuação organizacional não fique dependente apenas de impressões subjetivas, hábitos informais ou percepções individuais sobre o que seria adequado. Os padrões de conduta cumprem exatamente essa função: tornar visível o padrão ético esperado e estruturá-lo como referência comum para todos.

Essa dimensão prática da Política é especialmente relevante porque muitas violações éticas não surgem em contextos extremos ou manifestamente ilícitos, mas em rotinas





aparentemente ordinárias: na forma de tratar colegas, no uso de informações, na condução de reuniões, na administração de conflitos, no modo de exercer autoridade, na resposta a pressões externas, na escolha de meios para alcançar resultados ou na tolerância a pequenos desvios que, ao se repetirem, comprometem a integridade do ambiente institucional. Por isso, a definição de padrões de conduta não deve ser lida apenas como rol de proibições. Ela expressa também o modelo de profissionalismo, respeito, responsabilidade e maturidade organizacional que a instituição deseja consolidar.

Os comportamentos aqui disciplinados alcançam todos os níveis hierárquicos, sem exceção. A ética institucional não admite zonas de imunidade funcional nem espaços de relativização baseados em cargo, poder decisório, relevância estratégica ou prestígio interno. Ao contrário, quanto maior a autoridade ou a capacidade de influência de determinado agente, maior a exigência de exemplaridade, autocontrole e fidelidade aos padrões aqui estabelecidos. A liderança, nesse sentido, não apenas se submete às regras; ela tem o dever adicional de sustentá-las e de impedir sua erosão prática no cotidiano.

Também é importante compreender que os padrões de conduta e comportamento institucional não se restringem ao espaço físico da organização. Eles alcançam ambientes digitais, comunicações formais e informais ligadas ao trabalho, interações externas realizadas em nome da instituição, relações com usuários, parceiros, fornecedores, autoridades e qualquer contexto em que a conduta individual possa produzir reflexos relevantes sobre a organização, seus públicos, seus recursos ou sua reputação. A integridade acompanha a responsabilidade institucional assumida pelo agente, e não apenas sua presença em determinado local.

A presente seção, portanto, estabelece um conjunto de referências concretas para orientar o agir institucional em suas múltiplas dimensões. Seu objetivo é consolidar padrão organizacional de comportamento baseado em respeito, legalidade, boa-fé, responsabilidade, sobriedade no exercício da autoridade, proteção das pessoas, segurança das informações e uso ético dos recursos. Ao fazê-lo, reforça que a integridade não é apenas ideal normativo, mas prática diária que precisa ser visível na forma como a instituição atua, decide e se relaciona.

4.1 Condutas Esperadas em Todas as Áreas e Níveis Hierárquicos

A instituição espera que toda pessoa vinculada à sua estrutura atue de maneira compatível com os princípios de integridade, legalidade, responsabilidade, respeito e compromisso institucional estabelecidos nesta Política. Esse dever alcança todas as áreas, todas as funções e todos os níveis hierárquicos, abrangendo dirigentes, gestores, empregados,





prestadores, parceiros, voluntários e quaisquer terceiros que ajam em nome da organização ou em relação funcionalmente relevante com ela. O comportamento esperado não se limita ao cumprimento formal de tarefas, mas envolve postura ética, consciência institucional e fidelidade ao padrão de conduta exigido pela organização.

Entre as condutas esperadas, destaca-se o dever de agir com honestidade e veracidade em todas as comunicações, registros, decisões e interações profissionais. Espera-se que as pessoas transmitam informações corretas, produzam documentos fiéis à realidade, não ocultem deliberadamente fatos relevantes e não induzam terceiros a erro por omissão, manipulação ou formulação enganosa. A confiança institucional depende da consistência entre o que é feito, o que é registrado e o que é comunicado.

Espera-se igualmente atuação pautada por responsabilidade e zelo no exercício das atribuições. Isso significa desempenhar funções com diligência, observar normas e procedimentos aplicáveis, utilizar adequadamente recursos institucionais, respeitar prazos, preservar a qualidade dos processos e reconhecer a importância do próprio papel para o funcionamento global da organização. O compromisso com a instituição não se manifesta apenas em grandes decisões, mas também na seriedade com que cada pessoa conduz suas rotinas e responde pelas consequências de seus atos e omissões.

Outra conduta esperada fundamental é o respeito às pessoas. Toda interação profissional deve ocorrer com urbanidade, consideração, escuta responsável e proteção contra humilhação, hostilidade, intimidação, exclusão ou tratamento degradante. A instituição valoriza relações de trabalho e de atendimento baseadas em dignidade, empatia, profissionalismo e reconhecimento da pluralidade humana. A forma de tratar o outro é parte essencial da integridade institucional e não pode ser dissociada da qualidade da atuação organizacional.

Também se espera comportamento compatível com a cooperação institucional. Isso envolve disposição para articular-se com outras áreas, compartilhar informações necessárias, contribuir para solução de problemas e atuar com senso de corresponsabilidade pelo funcionamento da organização. A cooperação não elimina a responsabilidade individual, mas impede que o trabalho seja conduzido por lógica de isolamento, sabotagem, competição desleal ou retenção indevida de conhecimento e apoio.

A instituição espera ainda que todos atuem com lealdade ao interesse institucional legítimo, o que significa não utilizar a estrutura da organização para fins pessoais incompatíveis, não explorar o cargo ou a função para obtenção de benefícios indevidos e não





colocar interesses privados acima dos deveres funcionais. A lealdade institucional autêntica não se confunde com silêncio diante de desvios; ao contrário, inclui o dever de comunicar riscos, buscar orientação e agir de boa-fé para proteger a integridade da entidade.

É igualmente esperada postura de prudência, sobriedade e responsabilidade relacional, especialmente no exercício de cargos de liderança, em situações de conflito, em comunicações sensíveis e em contextos que envolvam usuários, públicos vulneráveis, órgãos públicos ou terceiros relevantes. A maneira como a pessoa se posiciona, fala, decide e reage sob pressão é parte do seu dever ético. A maturidade institucional exige comportamentos proporcionais, respeitosos e conscientes do impacto que produzem sobre outros e sobre a organização.

Por fim, espera-se de todos os agentes o dever de aderir aos mecanismos de integridade da instituição, participando de capacitações, observando orientações internas, utilizando adequadamente canais formais, cooperando com processos de apuração e não praticando condutas que enfraqueçam deliberadamente o sistema de governança ética. A integridade institucional somente se sustenta quando cada pessoa compreende que sua atuação individual compõe o ambiente coletivo de confiança, responsabilidade e legitimidade que a organização pretende preservar.

4.2 Condutas Vedadas e Situações de Risco Ético

A presente Política veda expressamente toda conduta que comprometa a legalidade, a integridade dos processos, a dignidade das pessoas, a boa-fé nas relações institucionais ou a credibilidade da organização. A vedação não se limita a atos formalmente ilícitos. Alcança também comportamentos que, ainda que por vezes naturalizados em certos ambientes, contrariem os padrões de correção, responsabilidade e respeito exigidos pela instituição. O fato de determinada prática ser tolerada em outros contextos, aparentemente vantajosa ou socialmente banalizada não a torna aceitável à luz desta Política.

Entre as condutas vedadas estão, em primeiro plano, todas as formas de fraude, falsidade, simulação, adulteração ou manipulação de informações e documentos. É proibido produzir registros inverídicos, omitir deliberadamente fatos relevantes, alterar documentos para aparentar regularidade, inserir dados falsos em sistemas, apresentar justificativas artificiais ou criar qualquer distorção consciente da realidade com a finalidade de obter vantagem, evitar responsabilização, influenciar decisão ou encobrir falhas. Tais práticas ofendem a integridade informacional e inviabilizam a confiança nos processos institucionais.





Também são vedadas quaisquer formas de corrupção, suborno, favorecimento indevido, pagamento de facilitação, recebimento ou concessão de vantagem imprópria, direta ou indireta. Nenhuma pessoa vinculada à instituição pode solicitar, oferecer, prometer, aceitar ou intermediar benefício financeiro ou não financeiro para influenciar decisões, acelerar procedimentos, obter privilégios, evitar controles, contornar exigências ou direcionar relações em desacordo com a legalidade e com o interesse institucional legítimo.

São igualmente vedados comportamentos **de conflito de interesses não declarado**, uso da posição funcional para benefício pessoal ou de terceiros, interferência indevida em contratações, nomeações, pagamentos, aprovações ou qualquer outro processo institucional em razão de interesses privados. A omissão na comunicação de situações de conflito relevante compromete a imparcialidade, enfraquece a confiança nos processos e viola os deveres de transparência e lealdade institucional.

A instituição também veda práticas de assédio, discriminação, intimidação, abuso de poder, violência psicológica, humilhação, coerção indevida e retaliação. Nenhuma pessoa poderá utilizar sua posição, influência, autoridade formal ou proximidade relacional para constranger, silenciar, perseguir, desqualificar, subjugar ou expor outrem a ambiente hostil ou degradante. A conduta abusiva, mesmo quando travestida de estilo de gestão, informalidade ou “cobrança por resultado”, é incompatível com esta Política.

São vedadas ainda condutas que comprometam a confidencialidade e a proteção das informações, tais como acesso indevido a dados, compartilhamento não autorizado de documentos, divulgação imprópria de informações sensíveis, uso pessoal de conteúdo institucional protegido ou exposição de dados de usuários, colaboradores, parceiros ou processos sem finalidade legítima. O tratamento inadequado da informação constitui violação ética grave e pode produzir danos relevantes à instituição e às pessoas envolvidas.

Também não se admite uso indevido de bens, recursos, sistemas, tempo de trabalho, imagem institucional ou estruturas da organização para finalidades alheias ao interesse institucional, bem como desperdício intencional, apropriação particular, desvio de finalidade ou tolerância consciente a práticas incompatíveis com boa gestão. A ética no uso dos recursos é expressão de responsabilidade e respeito ao patrimônio material e imaterial da instituição.

Além das condutas já consumadas, esta Política chama atenção para situações de risco ético, ou seja, contextos que, ainda que não configurem de imediato violação consumada, criam vulnerabilidade relevante para ocorrência de desvios. Relações excessivamente informais em





processos sensíveis, concentração de poder sem supervisão, indefinição de responsabilidades, ausência de registros, recebimento de favores em contexto institucional, proximidade indevida com agentes de decisão, opacidade em contratações e resistência a controles são exemplos de situações que exigem atenção reforçada. O dever institucional não é apenas reagir ao desvio consumado, mas identificar e tratar condições que favoreçam sua ocorrência.

Ao estabelecer essas vedações, a instituição pretende deixar claro que a ética organizacional possui conteúdo positivo e negativo: define o que se espera e também o que não será tolerado. O padrão institucional exige correção, respeito e responsabilidade; qualquer prática que contrarie esses elementos, especialmente quando reiterada, intencional ou capaz de produzir dano relevante, constitui violação desta Política e sujeita o agente às medidas cabíveis.

4.3 Assédio, Discriminação, Abuso de Poder e Violência Institucional

A instituição repudia, de maneira absoluta, toda forma de assédio, discriminação, abuso de poder e violência institucional, reconhecendo tais práticas como graves violações da dignidade humana, da ética organizacional e dos fundamentos desta Política. Esses comportamentos não apenas afetam indivíduos diretamente atingidos, mas deterioram o ambiente institucional, fragilizam a confiança nas lideranças, comprometem a cultura organizacional e expõem a instituição a riscos éticos, jurídicos e reputacionais de elevada gravidade. Uma organização comprometida com integridade não pode admitir que relações de trabalho, de atendimento ou de poder sejam pautadas por intimidação, exclusão, humilhação ou opressão.

O assédio moral compreende toda conduta abusiva, reiterada ou especialmente grave, praticada no contexto do trabalho ou em razão dele, que exponha a pessoa a humilhação, constrangimento, isolamento, ridicularização, desqualificação sistemática, ameaça velada, perseguição, pressão desproporcional ou deterioração injusta de suas condições relacionais e profissionais. O assédio pode se manifestar por palavras, gestos, omissões, práticas organizacionais dirigidas, boicote, silenciamento, distribuição intencionalmente destruturante de tarefas ou qualquer outro expediente destinado a fragilizar a vítima. A autoridade funcional jamais legitima condutas dessa natureza.

O assédio sexual também é terminantemente vedado e compreende qualquer comportamento de natureza sexual, verbal, não verbal, simbólica ou física, indesejado pela pessoa destinatária, que provoque constrangimento, intimidação, ambiente hostil ou condicionamento indevido de oportunidades profissionais ou institucionais. Insinuações





comentários invasivos, convites insistentes, mensagens impróprias, toques não consentidos, propostas inadequadas ou qualquer forma de exploração da vulnerabilidade ou da assimetria de poder configuram práticas incompatíveis com esta Política e com a própria legitimidade da vida institucional.

A discriminação, em qualquer de suas formas, também é expressamente proibida. Nenhuma pessoa pode ser tratada de maneira inferior, excluída, ridicularizada, prejudicada, invisibilizada ou privada de acesso justo a oportunidades, direitos, serviços ou reconhecimento em razão de raça, cor, etnia, origem, sexo, identidade de gênero, orientação sexual, idade, deficiência, condição de saúde, religião, convicção, nacionalidade, condição econômica, escolaridade, aparência, estado civil ou qualquer outro aspecto pessoal ou social que não constitua critério legítimo e proporcional para distinção funcional ou institucional. A discriminação pode ser explícita ou indireta, individual ou estrutural, e todas essas formas são incompatíveis com o compromisso ético da organização.

O abuso de poder se caracteriza pelo uso da posição funcional, da autoridade hierárquica, da influência institucional, do controle de informações ou da capacidade de decisão para impor vontades arbitrárias, intimidar, perseguir, retaliar, silenciar questionamentos legítimos, dificultar direitos, obter vantagens indevidas ou submeter pessoas a condições desproporcionais e injustificadas. O exercício da autoridade deve sempre estar vinculado à finalidade institucional legítima, à proporcionalidade, à responsabilidade e ao respeito à dignidade do outro. Toda utilização da hierarquia para fins pessoais ou opressivos constitui grave violação desta Política.

A violência institucional compreende comportamento, rotina, omissão ou prática organizacional que produza humilhação, desumanização, negligência abusiva, culpabilização indevida, exposição vexatória, recusa injustificada de escuta, banalização do sofrimento, constrangimento estrutural ou tratamento degradante a pessoas em interação com a instituição. Essa violência pode atingir usuários, colaboradores, terceiros, acompanhantes, públicos vulneráveis ou qualquer pessoa submetida à atuação institucional. Muitas vezes ela se expressa não por agressão aberta, mas por frieza desumanizada, indiferença deliberada, linguagem ofensiva, excessiva burocratização opressiva ou negação de tratamento digno em contextos de maior fragilidade.

A instituição reconhece que essas práticas podem se manifestar de forma explícita ou velada, pontual ou reiterada, individual ou culturalmente naturalizada. Por isso, sua prevenção





exige não apenas proibição formal, mas formação contínua, supervisão responsável, canais seguros de relato, proteção contra retaliação e compromisso efetivo da liderança em não tolerar tais condutas. A omissão diante de situações conhecidas de assédio, discriminação ou abuso também compromete a integridade institucional e poderá ensejar responsabilização.

Ao afirmar esta diretriz, a organização declara que ambientes marcados por medo, humilhação, exclusão ou opressão são incompatíveis com sua missão, com sua cultura desejada e com os deveres de integridade assumidos nesta Política. Respeito às pessoas, proteção contra abusos e intolerância a qualquer forma de violência institucional não são opcionais; constituem obrigação permanente de todos os que integram ou representam a instituição.

4.4 Confidencialidade, Sigilo e Proteção de Dados e Informações Sensíveis

A confiança institucional depende, em grande medida, da forma como a organização trata as informações às quais tem acesso ou que produz em razão de suas atividades. Dados pessoais, informações sensíveis, registros internos, documentos estratégicos, conteúdos assistenciais, informações financeiras, relatórios, comunicações institucionais, resultados de apurações e outros ativos informacionais compõem patrimônio material e imaterial cuja proteção é inseparável da ética organizacional. Por essa razão, confidencialidade, sigilo e proteção de dados constituem deveres centrais desta Política e devem orientar tanto a conduta individual quanto a estruturação dos processos internos.

A confidencialidade impõe que informações obtidas no exercício das funções sejam utilizadas exclusivamente para finalidades legítimas, vinculadas às atividades institucionais e ao escopo regular da atuação profissional. O acesso a dados e documentos deve ocorrer apenas por necessidade funcional, e jamais por curiosidade, conveniência pessoal, especulação, exposição informal ou finalidade alheia ao interesse institucional legítimo. O fato de determinada pessoa possuir tecnicamente acesso a um sistema ou arquivo não a autoriza, por si só, a utilizar o conteúdo de maneira ampla ou desvinculada de sua função.

O sigilo é dever ainda mais específico em relação a determinadas categorias de informação cuja divulgação ou compartilhamento indevido pode produzir danos graves à instituição, aos usuários, aos colaboradores ou a terceiros. Informações protegidas por dever legal, contratual, profissional ou ético devem receber tratamento reforçado, com observância de limites claros de circulação, armazenamento, reprodução, envio e descarte. O sigilo acompanha o agente institucional em todos os ambientes, inclusive em conversas informais,





comunicações digitais, deslocamentos externos e interações fora das dependências da organização. Não se trata de obrigação restrita ao expediente ou ao espaço físico institucional.

A proteção de dados exige que a instituição e seus agentes tratem informações pessoais e sensíveis de modo compatível com princípios de necessidade, finalidade legítima, adequação, segurança, proporcionalidade e respeito aos direitos das pessoas titulares. Isso implica não apenas evitar vazamentos ou divulgações indevidas, mas também administrar de forma responsável o ciclo completo da informação: coleta, registro, armazenamento, compartilhamento, atualização, retenção e descarte. A maturidade ética da organização se mede também por sua capacidade de proteger dados contra uso excessivo, circulação desnecessária, armazenamento inseguro ou exposição imprópria.

As informações sensíveis merecem atenção reforçada. Dados relacionados à saúde, à vida privada, à condição funcional, a investigações internas, a situações de vulnerabilidade, a documentos estratégicos, a tratativas contratuais ou a qualquer conteúdo cujo uso inadequado possa gerar dano relevante devem ser tratados com cautela especial. A exposição indevida de tais informações não constitui mera falha formal; pode representar violação à dignidade humana, quebra de confiança, risco jurídico e comprometimento da integridade institucional.

A proteção da informação também exige conduta responsável no uso de sistemas, senhas, acessos, dispositivos e canais de comunicação. Credenciais pessoais não devem ser compartilhadas indevidamente, documentos não devem ser mantidos em locais inseguros, conteúdos não devem ser enviados por meios inadequados ou sem necessidade legítima, e o uso de plataformas institucionais deve respeitar critérios de segurança e conformidade definidos pela organização. A negligência com proteção de acessos e documentos, ainda que sem dolo direto, pode gerar consequências graves e contraria os deveres de responsabilidade previstos nesta Política.

É igualmente vedado comentar, divulgar, reproduzir ou circular informalmente informações sensíveis em ambientes não apropriados, inclusive sob a forma de conversas paralelas, mensagens pessoais, brincadeiras, insinuações ou compartilhamentos desnecessários entre colegas. A banalização de dados ou casos internos corrói a cultura de respeito e compromete o ambiente de confiança que a organização precisa preservar. A ética informacional exige discrição, autocontrole e plena consciência de que o conteúdo conhecido em razão da função não pertence ao agente, mas à finalidade institucional e aos direitos das pessoas envolvidas.



A instituição, por sua vez, tem dever correlato de estruturar medidas adequadas de segurança da informação, orientar seus públicos internos, definir perfis de acesso, promover capacitação, estabelecer fluxos de tratamento e responder com seriedade a incidentes, vulnerabilidades ou violações de confidencialidade. A proteção dos dados e das informações não é responsabilidade exclusiva do indivíduo nem apenas da área técnica; é compromisso sistêmico de toda a governança institucional.

Ao afirmar esta diretriz, a organização reconhece que proteger informações é proteger pessoas, processos, confiança e legitimidade. Confidencialidade, sigilo e proteção de dados não são obstáculos à eficiência; são condições para que a atuação institucional ocorra com segurança, responsabilidade e respeito aos direitos que a integridade exige preservar.

4.5 Uso Ético de Recursos, Estruturas, Sistemas e Informações Institucionais

Todo recurso colocado à disposição da organização — seja ele financeiro, material, tecnológico, documental, informacional, humano ou reputacional — deve ser utilizado com responsabilidade, economicidade, finalidade legítima e estrita vinculação ao interesse institucional. O uso ético desses recursos é expressão concreta da integridade administrativa e da boa governança, pois revela se a instituição e seus agentes compreendem o patrimônio institucional como bem coletivo orientado à realização da missão organizacional, ou se o tratam como espaço de conveniência pessoal, apropriação privada ou tolerância a desvios de finalidade.

Bens materiais, equipamentos, mobiliário, veículos, insumos, recursos financeiros, estruturas físicas, sistemas eletrônicos, bases de dados, canais de comunicação, marcas, imagem institucional, tempo de trabalho e capacidade operacional da equipe compõem conjunto de ativos que precisam ser administrados com zelo. Nenhum desses elementos pode ser utilizado de forma arbitrária, descuidada ou incompatível com a finalidade para a qual foi disponibilizado. A apropriação indevida, o desperdício intencional, o uso pessoal não autorizado, a omissão diante de deterioração evitável ou o emprego de recursos institucionais em atividades alheias ao interesse organizacional constituem violações éticas relevantes.

O uso ético dos recursos financeiros exige especial rigor. Toda despesa, contratação, movimentação, pagamento, reembolso, aquisição ou destinação de recurso deve observar legalidade, necessidade, rastreabilidade, documentação idônea e compatibilidade com os objetivos da organização. Não se admite utilização de valores institucionais para atender interesses pessoais, criar vantagens indevidas, custear práticas não autorizadas ou mascarar



situações que comprometam a transparência e a boa gestão. A integridade financeira é uma das faces mais visíveis da seriedade institucional e deve ser protegida com máxima atenção.

As estruturas e sistemas institucionais também merecem uso responsável. Ferramentas tecnológicas, plataformas digitais, e-mails corporativos, redes internas, bancos de dados, equipamentos e demais meios disponibilizados pela instituição devem ser utilizados de forma profissional, segura e compatível com os fins organizacionais. O uso indevido desses instrumentos para práticas ilícitas, exposição indevida da organização, circulação imprópria de conteúdos, atividades pessoais incompatíveis, vigilância informal de terceiros ou qualquer conduta fora de sua finalidade legítima constitui violação desta Política.

O tempo de trabalho e a força de trabalho institucional igualmente precisam ser compreendidos como recursos éticos. A omissão deliberada, o desvio intencional de atividades, a resistência injustificada ao cumprimento de obrigações, a criação de entraves artificiais, o uso indevido da equipe para finalidades particulares ou a tolerância consciente com ineficiências produzidas por descompromisso funcional também violam o dever de uso ético dos recursos da organização. A integridade administrativa se expressa, em parte, na seriedade com que cada agente trata o tempo, a energia e a capacidade operacional que a instituição lhe confia.

As informações institucionais, mesmo não configuram dados pessoais sensíveis, também são recursos que exigem proteção e uso adequado. Relatórios, documentos internos, estudos, registros, pareceres, bases de conhecimento, fluxos processuais, informações estratégicas e conteúdos produzidos ou armazenados pela organização não podem ser apropriados, manipulados, ocultados ou compartilhados em desconformidade com a finalidade institucional. O uso ético da informação exige lealdade, discrição, responsabilidade e compromisso com sua integridade, completude e rastreabilidade.

A imagem e a reputação da instituição também compõem patrimônio institucional. Assim, toda pessoa que atue em nome da organização ou se apresente de forma vinculada a ela deve agir com prudência, profissionalismo e consciência do impacto de suas condutas sobre a credibilidade institucional. O uso da identidade da organização para fins pessoais, discursos incompatíveis com seus valores, representações não autorizadas ou práticas que associem a imagem institucional a comportamentos antiéticos constitui violação séria desta Política.

A instituição reconhece que a boa administração de seus recursos depende de cultura de responsabilidade compartilhada. Não basta que existam normas sobre patrimônio, tecnologia ou informação; é necessário que todos os agentes compreendam que recursos institucionais são





instrumentos destinados ao cumprimento da missão da entidade e que seu uso impróprio compromete a sustentabilidade da organização, a proteção de seus públicos e a legitimidade da sua atuação. O zelo ético pelos recursos não é apenas dever de áreas administrativas; é obrigação transversal de todos os que integram ou representam a instituição.

Ao afirmar esta diretriz, a organização deixa claro que a integridade se manifesta também na forma como seus meios são utilizados. Usar recursos com ética é demonstrar respeito ao patrimônio coletivo, à confiança institucional, ao esforço de todos que sustentam a entidade e aos fins legítimos que justificam sua existência. Trata-se de compromisso permanente com boa gestão, responsabilidade e fidelidade à missão organizacional.

5. Governança de Integridade e Distribuição de Responsabilidades

A integridade institucional não se sustenta apenas por enunciados normativos, por intenções declaradas ou por reações pontuais diante de irregularidades já consumadas. Para que a ética se converta em prática organizacional efetiva, é indispensável a existência de uma estrutura de governança capaz de distribuir responsabilidades com clareza, criar fluxos de prevenção e resposta, fortalecer controles, oferecer suporte à tomada de decisão e assegurar que os princípios desta Política sejam incorporados de maneira concreta à vida institucional. A governança de integridade, nesse sentido, não constitui dimensão paralela da administração; ela integra o próprio núcleo da gestão responsável.

Compreender a governança de integridade como componente central da organização significa reconhecer que a ética institucional depende de estrutura, método, liderança, controle e cultura. Não basta exigir comportamentos corretos de indivíduos se a instituição não oferece parâmetros claros, canais seguros, capacitação adequada, mecanismos de supervisão e instâncias legítimas para tratamento de riscos, conflitos e violações. Da mesma forma, não é suficiente criar estruturas formais se elas não forem acompanhadas de apoio real da liderança, integração entre áreas e disposição para enfrentar desvios sem seletividade ou omissão. A integridade precisa ser administrada com a mesma seriedade dedicada às demais dimensões estratégicas da organização.

A governança de integridade possui, portanto, natureza simultaneamente preventiva, orientadora, corretiva e estruturante. É preventiva porque busca identificar riscos antes que se convertam em danos; orientadora porque oferece referenciais para conduta e decisão; corretiva porque viabiliza resposta a não conformidades; e estruturante porque ajuda a consolidar cultura





de responsabilidade, transparência e coerência institucional. Uma organização íntegra não depende apenas da boa intenção das pessoas, mas de uma arquitetura de governança que favoreça o agir correto e dificulte práticas incompatíveis com seus valores e deveres.

Essa governança deve ser distribuída. Embora a alta direção possua papel central de legitimação, exemplo e sustentação estratégica, a responsabilidade pela integridade não pode ser concentrada apenas no topo da estrutura ou delegada integralmente a um único setor. Lideranças intermediárias, gestores de área, recursos humanos, instâncias de compliance, jurídico, controle interno, comissões e os próprios colaboradores possuem papéis distintos e complementares na manutenção do ambiente ético. A ausência de definição clara desses papéis favorece zonas de omissão, enfraquece o sistema de responsabilização e compromete a efetividade da Política.

Também é essencial reconhecer que a governança de integridade precisa dialogar com a realidade da instituição. Seu desenho deve ser proporcional à natureza das atividades desenvolvidas, à complexidade dos processos, ao porte organizacional, à intensidade das relações com terceiros, ao volume de riscos envolvidos e às exigências regulatórias aplicáveis. Isso significa que a estrutura adotada deve ser suficiente para proteger a organização e seus públicos, sem cair nem na formalização vazia nem na simplificação que inviabilize controles mínimos. A maturidade está justamente em construir mecanismos funcionais, compreensíveis e efetivamente utilizáveis.

Outro elemento indispensável é a rastreabilidade da responsabilidade. Para que haja accountability real, a instituição precisa saber quem responde por quê, quem orienta, quem supervisiona, quem valida, quem acompanha riscos e quem decide sobre medidas corretivas ou disciplinares. Sem essa definição, a integridade se dissolve em discursos genéricos e a gestão passa a operar em ambiente de responsabilidade difusa, em que falhas graves podem ocorrer sem autor claramente identificável ou sem instância legitimada para agir. A boa governança ética exige clareza de competências e compromisso com o exercício responsável de cada uma delas.

A presente seção tem justamente a finalidade de estruturar essa distribuição de responsabilidades, indicando o papel da alta direção, das lideranças, das áreas de apoio e dos agentes individuais na sustentação da Política. Ao fazê-lo, reforça que a integridade institucional não é responsabilidade abstrata de “todos” em sentido vazio, mas dever





concretamente organizado, inserido em fluxos de governança e sustentado por funções claras, controles adequados e compromisso contínuo com a melhoria institucional.

5.1 Responsabilidades da Alta Direção e das Lideranças

A alta direção exerce papel insubstituível na consolidação da ética e da integridade como fundamentos reais da governança institucional. Seu compromisso não pode se limitar à aprovação formal desta Política, à autorização de treinamentos ou à manifestação pública de apoio a boas práticas. Espera-se da liderança superior uma atuação efetiva, coerente e contínua na sustentação do sistema de integridade, tanto por meio de decisões concretas quanto pelo exemplo cotidiano de conduta. A credibilidade de qualquer política institucional depende, em grande medida, da forma como a liderança máxima a incorpora à prática administrativa e à cultura organizacional.

Compete à alta direção afirmar, de maneira inequívoca, que a integridade constitui valor estratégico e inegociável para a organização. Isso significa garantir que os princípios desta Política orientem processos decisórios, desenho de controles, relações com terceiros, gestão de pessoas, tratamento de denúncias e resposta a situações de risco. Significa também assegurar que resultados institucionais jamais sejam buscados por meios incompatíveis com a legalidade, com a boa-fé, com a transparência ou com a dignidade das pessoas. A liderança superior deve deixar claro, por palavras e atos, que a eficiência institucional somente é legítima quando produzida por práticas eticamente sustentáveis.

A alta direção também é responsável por prover condições concretas para o funcionamento do sistema de integridade. Isso inclui alocação razoável de recursos, fortalecimento das instâncias envolvidas, apoio à capacitação, proteção da autonomia técnica de áreas de controle e conformidade, integração entre setores e estímulo à cultura de reporte responsável. Não há compromisso real com integridade quando a organização exige conformidade, mas não oferece estrutura mínima para que ela seja conhecida, praticada, monitorada e protegida. A responsabilidade estratégica da liderança inclui justamente impedir que a Política se torne peça formal destituída de meios de aplicação.

As lideranças intermediárias e os gestores de área desempenham papel igualmente decisivo, pois são eles que traduzem, no cotidiano, os princípios desta Política em práticas concretas de gestão. São responsáveis por orientar equipes, dar clareza às expectativas institucionais, prevenir condutas inadequadas, tratar conflitos com maturidade, identificar riscos éticos, apoiar o uso dos canais formais e assegurar que as metas e decisões sob sua





responsabilidade sejam conduzidas de forma compatível com os valores da organização. Em grande medida, é no nível da liderança imediata que a cultura de integridade se torna perceptível ou, ao contrário, perde consistência.

Espera-se das lideranças comportamento exemplar. Quem ocupa posição de direção, coordenação ou supervisão deve exercer autoridade com equilíbrio, impessoalidade, responsabilidade e pleno respeito à dignidade das pessoas. O cargo de liderança não confere licença para humilhar, silenciar, coagir, relativizar controles ou proteger práticas incompatíveis com esta Política. Ao contrário, amplia o dever de autocontrole, prudência e fidelidade aos princípios institucionais. A autoridade hierárquica somente é legítima quando exercida em função do interesse organizacional e dentro dos limites éticos e normativos que estruturam a instituição.

Outro dever essencial das lideranças é reagir adequadamente a sinais de irregularidade. Ignorar relatos, minimizar riscos, naturalizar condutas abusivas, desencorajar denúncias, responder com hostilidade a questionamentos éticos ou tentar resolver informalmente situações graves sem observância dos fluxos adequados compromete seriamente a integridade institucional. A liderança ética não teme a verdade organizacional; ela cria condições para que ela emergja e seja tratada com responsabilidade. Nesse sentido, o compromisso da chefia inclui não apenas agir corretamente, mas também proteger o ambiente para que outros possam agir com correção sem medo de retaliação.

A alta direção e as lideranças também devem promover alinhamento entre esta Política e os demais processos institucionais. A integridade não pode ficar isolada em documento apartado da gestão. Ela precisa se refletir na forma de contratar, avaliar, desenvolver, supervisionar, documentar, decidir e representar a organização. O papel das lideranças é justamente impedir essa dissociação, assegurando que a Política seja parte orgânica da administração e não mero adereço normativo.

Em síntese, a responsabilidade da alta direção e das lideranças é dupla: estrutural e exemplar. Estrutural, porque lhes compete sustentar condições de funcionamento do sistema de integridade; exemplar, porque sua própria conduta molda a cultura institucional e define o grau de seriedade com que a Política será percebida e observada. Sem liderança comprometida, a integridade se enfraquece. Com liderança coerente, ela se consolida como elemento vivo da governança.



5.2 Papéis dos Gestores de Área na Sustentação da Política

Os gestores de área ocupam posição estratégica na sustentação concreta desta Política de Ética e Integridade, pois são responsáveis por fazer a ponte entre as diretrizes institucionais gerais e a realidade cotidiana dos setores, equipes e processos sob sua supervisão. Enquanto a alta direção assegura legitimidade e orientação global, são os gestores de área que, no plano operacional e relacional, transformam os princípios da Política em prática administrativa, supervisão cotidiana, orientação funcional e prevenção de riscos concretos. Sua atuação é, portanto, decisiva para que a integridade deixe de ser apenas compromisso formal e se converta em elemento incorporado à rotina organizacional.

Compete aos gestores de área conhecer de forma consistente o conteúdo desta Política e garantir que as pessoas sob sua responsabilidade compreendam, em termos práticos, o que ela exige. Isso envolve comunicar expectativas de conduta, esclarecer dúvidas razoáveis, reforçar a importância dos padrões éticos aplicáveis ao setor e orientar as equipes sobre fluxos, responsabilidades e limites institucionais. A gestão ética não se realiza apenas pela cobrança posterior de conformidade; ela começa pela clareza prévia sobre o padrão esperado e pela criação de ambiente em que as regras sejam compreensíveis e aplicáveis.

Os gestores também possuem dever de monitorar o ambiente sob sua supervisão, identificando situações que possam configurar risco ético, vulnerabilidade operacional ou tensão relacional capaz de comprometer a integridade da área. Isso inclui atenção a conflitos de interesse, assimetrias indevidas de tratamento, informalidades excessivas em processos sensíveis, sinais de assédio, problemas recorrentes de comunicação, práticas de documentação inadequada, uso impróprio de recursos, opacidade decisória e qualquer outro comportamento que possa enfraquecer a aderência da unidade às diretrizes da Política. O gestor não precisa presumir má-fé de sua equipe, mas deve exercer vigilância responsável sobre fatores que possam comprometer a cultura ética local.

É papel do gestor de área organizar o trabalho de maneira compatível com os princípios desta Política. Isso significa distribuir responsabilidades com clareza, respeitar competências funcionais, evitar sobrecargas arbitrárias, impedir acúmulo desordenado de atribuições, documentar decisões relevantes quando necessário e conduzir processos sob sua responsabilidade com razoável rastreabilidade e transparência. Em muitos contextos, a desorganização gerencial não apenas reduz eficiência, mas cria terreno fértil para conflitos,



distorções e fragilidades de integridade. Por isso, a gestão ética inclui também organização técnica e administrativa do ambiente de trabalho.

Outra responsabilidade importante dos gestores é tratar com seriedade manifestações, relatos ou percepções de risco apresentadas por integrantes da equipe ou por terceiros em interação com a área. Não se espera do gestor julgamento precipitado ou apuração improvisada de fatos complexos, mas sim acolhimento responsável, postura não retaliatória, discernimento sobre a gravidade do relato e respeito aos fluxos institucionais adequados para orientação, encaminhamento ou comunicação. Gestores não podem funcionar como barreira informal à integridade, desencorajando comunicações ou filtrando indevidamente questões que deveriam chegar às instâncias competentes.

A sustentação da Política pelos gestores de área também exige coerência entre discurso e prática. Não basta reforçar normas em comunicações formais se, no cotidiano, a chefia tolera atalhos antiéticos, cobra resultados por meios inadequados, banaliza o tratamento de pessoas ou ignora controles internos em nome da urgência. A equipe observa a prática gerencial com mais atenção do que o conteúdo dos documentos. Assim, a aderência do gestor à Política influencia diretamente o comportamento do grupo e a percepção de legitimidade do sistema de integridade.

Também compete aos gestores colaborar com recursos humanos, compliance, jurídico, controle interno e demais áreas de suporte na identificação de necessidades de revisão de fluxos, atualização de normas, capacitação ou aperfeiçoamento de controles. A governança de integridade depende de troca contínua entre áreas-fim e áreas de apoio, e os gestores são interlocutores centrais nesse processo, pois detêm visão privilegiada sobre a realidade dos processos e sobre os riscos concretos de sua unidade.

Por fim, os gestores devem compreender que sua responsabilidade não se esgota na ausência de conduta pessoal inadequada. Liderar com integridade envolve construir ambiente em que a Política possa ser vivida com segurança, clareza e coerência. Isso exige presença ética, maturidade relacional, disposição para corrigir rotas e comprometimento com o interesse institucional acima de conveniências pessoais ou informais. O gestor de área é, portanto, agente fundamental na sustentação do sistema de integridade, não apenas por aquilo que decide, mas pela forma como organiza, orienta e protege o cotidiano ético da organização.



5.3 Atribuições da Área de Recursos Humanos e do Compliance

A sustentação efetiva desta Política exige atuação técnica, estruturada e articulada de áreas institucionais que possuam responsabilidade específica na promoção da cultura ética, na orientação das condutas, na prevenção de riscos e no tratamento de não conformidades. Nesse contexto, a área de recursos humanos e a função de compliance ou instância equivalente de integridade, quando existente exercem papéis centrais e complementares. Embora possuam escopos distintos, ambas operam como pilares relevantes da governança ética, devendo atuar em cooperação com lideranças, jurídico, controle interno e demais instâncias competentes.

A área de recursos humanos possui papel decisivo na integração da Política à vida funcional da organização. Sua atuação não se limita à gestão administrativa de vínculos ou à execução de rotinas de pessoal; ela também deve contribuir para que os valores de integridade se incorporem aos processos de recrutamento, seleção, integração, desenvolvimento, avaliação, disciplina, comunicação interna e gestão do ambiente de trabalho. Recursos humanos é, em grande medida, uma das áreas mais aptas a traduzir a Política em experiência organizacional concreta para quem ingressa, permanece e se desenvolve dentro da instituição.

Entre suas atribuições está assegurar que o conteúdo desta Política seja adequadamente apresentado e disseminado entre os públicos internos, especialmente em processos de admissão, integração e capacitação contínua. Cabe a recursos humanos contribuir para que colaboradores e lideranças compreendam o padrão de conduta exigido, conheçam os canais institucionais disponíveis, saibam como buscar orientação diante de dúvidas e percebam a ética não como tema abstrato, mas como dimensão concreta de sua atuação funcional. A ausência dessa mediação formativa tende a enfraquecer a capacidade preventiva da Política.

Recursos humanos também desempenha papel importante na prevenção e no tratamento de questões relacionadas ao ambiente relacional, como assédio, discriminação, abuso de poder, conflitos recorrentes e práticas de gestão incompatíveis com a dignidade humana. Isso não significa substituir instâncias investigativas ou deliberativas, mas atuar como área de escuta qualificada, suporte técnico, articulação de medidas preventivas e apoio à construção de ambiente mais seguro, respeitoso e coerente com os compromissos assumidos nesta Política. Sempre que necessário, a área deve colaborar com outras instâncias para encaminhamento adequado de casos sensíveis.



A função de **compliance**, por sua vez, tem foco mais diretamente voltado à conformidade, à prevenção de riscos de integridade, ao monitoramento de aderência normativa, ao apoio metodológico aos controles e ao fortalecimento da governança ética. Quando existente, essa instância deve atuar com autonomia técnica compatível, acesso às informações necessárias e apoio da alta direção para exercer seu papel de forma efetiva. Sua função não é substituir a responsabilidade ética dos demais setores, mas estruturar, acompanhar e fortalecer o sistema que permite à organização prevenir, identificar e tratar desvios com maior consistência.

Entre as atribuições típicas da área ou função de compliance estão: apoiar a implementação desta Política; contribuir para a identificação e avaliação de riscos éticos e de integridade; orientar a elaboração ou revisão de procedimentos sensíveis; acompanhar a efetividade de controles; apoiar ações de capacitação; colaborar na gestão de canais de denúncia e no encaminhamento de apurações; produzir relatórios ou análises sobre aderência à Política; e fomentar cultura de conformidade alinhada à realidade institucional. A atuação de compliance deve ser preventiva e sistêmica, evitando reduzir-se a controle meramente reativo ou burocrático.

A relação entre recursos humanos e compliance deve ser de cooperação estruturada. Recursos humanos possui capilaridade sobre pessoas, clima, liderança e desenvolvimento; compliance possui olhar metodológico sobre risco, controle, integridade e conformidade. Quando essas áreas atuam de forma articulada, a instituição fortalece simultaneamente a dimensão humana e a dimensão sistêmica da ética organizacional. Quando operam de forma isolada ou descoordenada, perdem-se oportunidades de prevenção, aprendizagem institucional e resposta integrada a situações sensíveis.

Também é importante que ambas as áreas respeitem limites de competência e atuem em articulação com jurídico, controle interno, auditoria, lideranças e alta direção, conforme a natureza de cada caso. Nem toda questão ética é problema exclusivo de uma área; muitas exigem tratamento interdisciplinar e decisão institucional mais ampla. A maturidade da governança depende justamente dessa articulação clara de papéis e da disposição para atuação coordenada.

Ao reconhecer as atribuições de recursos humanos e compliance nesta Política, a instituição afirma que a integridade precisa ser administrada com técnica, proximidade organizacional e capacidade de intervenção preventiva. Essas áreas não carregam sozinhas a





responsabilidade ética da organização, mas exercem papel essencial para dar concretude, continuidade e efetividade ao sistema de integridade que esta Política pretende consolidar.

5.4 Responsabilidades Individuais e Coletivas dos Colaboradores

A ética institucional somente se torna realidade quando é assumida não apenas como dever abstrato da organização, mas como compromisso concreto de cada pessoa que integra sua estrutura. Por essa razão, esta Política atribui aos colaboradores em sentido amplo, compreendendo empregados, prestadores, voluntários, consultores e demais agentes vinculados à atuação institucional responsabilidades individuais e coletivas na preservação do ambiente íntegro, no respeito aos princípios aqui estabelecidos e na defesa ativa da legitimidade da organização. A integridade não se sustenta apenas pela ação das lideranças ou das áreas de controle; ela depende do comportamento diário de quem executa, apoia, comunica, registra, decide e representa a instituição no cotidiano.

A primeira responsabilidade individual é conhecer esta Política, compreendê-la em medida razoável e aplicá-la no exercício regular de suas funções. Não se exige formação técnica especializada de todos os agentes, mas espera-se que cada pessoa saiba identificar os fundamentos básicos da atuação ética institucional, reconheça condutas incompatíveis com a Política, compreenda os canais disponíveis para orientação e reporte e não alegue indiferença normativa diante de situações que exijam postura responsável. A ciência da Política não pode ser apenas formal; ela precisa produzir consciência prática sobre o padrão de atuação esperado.

Outra responsabilidade central é atuar com honestidade, lealdade institucional, diligência e respeito em todas as atividades relacionadas ao trabalho. Isso significa produzir registros verdadeiros, utilizar recursos adequadamente, respeitar limites funcionais, tratar pessoas com dignidade, observar fluxos legítimos, não explorar a estrutura institucional para fins privados incompatíveis e não se omitir deliberadamente diante de riscos ou irregularidades relevantes. Cada colaborador, independentemente do cargo, responde por sua parcela de contribuição para a integridade do ambiente em que atua.

Também constitui dever individual buscar orientação quando houver dúvida ética relevante. A instituição reconhece que nem todas as situações concretas são simples ou imediatamente claras. Dilemas podem surgir em relações com terceiros, no uso de informações, no exercício da liderança, na gestão de documentos, no tratamento de conflitos ou em decisões pressionadas por urgência. Nessas hipóteses, espera-se que o colaborador adote postura prudente, recorra aos canais adequados e evite agir com base em suposições frágeis.





improvisação ou conveniência. Pedir orientação diante da dúvida é gesto de responsabilidade, e não sinal de fragilidade funcional.

A responsabilidade individual também inclui o dever de não participar, facilitar, encobrir ou tolerar conscientemente práticas incompatíveis com esta Política. A neutralidade aparente pode se converter em forma de conivência quando o agente, podendo agir adequadamente, prefere silenciar-se diante de abusos evidentes, manipulações, discriminação, fraude, assédio ou qualquer violação grave. Evidentemente, nem toda pessoa terá a mesma capacidade de intervenção ou a mesma posição de poder diante do problema, mas todas possuem ao menos o dever de não aderir ao desvio e, quando possível e seguro, utilizar os meios legítimos de reporte ou busca de apoio institucional.

No plano **coletivo**, esta Política reconhece que os colaboradores possuem corresponsabilidade pela qualidade ética do ambiente organizacional. Isso significa contribuir para cultura de respeito, cooperação, responsabilidade e não tolerância a práticas abusivas ou ilícitas. Ambientes éticos não se formam apenas por normas impostas de cima para baixo; eles se consolidam quando grupos de trabalho passam a reconhecer o valor da integridade como parte do seu próprio modo de funcionar. Essa dimensão coletiva envolve linguagem respeitosa, apoio mútuo, recusa a humilhações naturalizadas, cuidado com informações, disciplina no uso de recursos e disposição para colaborar com mecanismos de melhoria institucional.

As responsabilidades coletivas também se manifestam na forma como equipes lidam com erros, dificuldades e não conformidades. Uma cultura madura não transforma qualquer falha em caça imediata a culpados, mas tampouco encobre desvios graves em nome de corporativismo ou autoproteção grupal. Espera-se dos colaboradores disposição para reconhecer problemas, corrigir procedimentos, aprender com incidentes e cooperar com apurações legítimas, preservando sempre a boa-fé, a veracidade e o respeito ao devido tratamento dos fatos.

Importa ressaltar que responsabilidade individual e responsabilidade coletiva não são categorias concorrentes, mas complementares. A integridade depende da conduta de cada pessoa, mas também da qualidade das interações que se estabelecem entre elas. Uma organização pode possuir indivíduos corretos em ambientes estruturalmente permissivos ao desvio, assim como pode possuir boas regras em ambientes de indiferença moral. O desafio institucional é justamente alinhar comportamento individual, cultura coletiva e estrutura de governança.





Ao atribuir responsabilidades individuais e coletivas aos colaboradores, esta Política afirma que a integridade institucional não é função exclusiva de cargos de direção ou de áreas especializadas. Ela é obrigação compartilhada, vivida no nível das decisões pessoais e das práticas de grupo. Cada pessoa, ao agir com correção, contribuir para um ambiente respeitoso e recusar práticas incompatíveis com esta Política, fortalece a legitimidade da organização e ajuda a sustentar a cultura ética que esta Política pretende consolidar.

5.5 Monitoramento, Auditoria, Controles Internos e Conformidade

A efetividade de uma Política de Ética e Integridade não pode depender exclusivamente da adesão declarada de seus destinatários ou da expectativa de comportamento correto espontâneo. Embora a cultura institucional seja elemento decisivo, ela precisa ser acompanhada por mecanismos de monitoramento, auditoria, controles internos e verificação de conformidade capazes de identificar vulnerabilidades, avaliar aderência prática aos padrões estabelecidos, corrigir fragilidades e fortalecer continuamente a governança ética da organização. A integridade institucional madura se estrutura tanto pela confiança quanto pela verificabilidade.

O monitoramento consiste no acompanhamento contínuo da aplicação desta Política e da forma como seus princípios se traduzem em processos, condutas e relações organizacionais. Seu objetivo não é instaurar ambiente de vigilância excessiva ou desconfiança generalizada, mas permitir que a instituição observe, com razoável proximidade, onde estão os riscos mais sensíveis, quais práticas demandam reforço de orientação, quais áreas apresentam vulnerabilidades e em que medida os mecanismos de integridade estão, de fato, funcionando. Monitorar é proteger a Política contra sua transformação em mero texto formal sem aderência prática.

Esse monitoramento pode envolver análise de fluxos sensíveis, acompanhamento de denúncias, revisão de ocorrências, leitura de indicadores internos, observação de padrões relacionais, avaliação da efetividade de treinamentos, verificação de conformidade documental e escuta das áreas. O importante é que a instituição disponha de meios sistemáticos para perceber sinais de fragilidade ética antes que eles se convertam em danos maiores. Uma governança que só reage quando o problema explode publicamente ou gera crise já chegou tarde demais em sua função preventiva.

Os controles internos constituem parte essencial desse sistema. São eles que ajudam a estruturar fluxos com validação adequada, segregação de funções, definição de responsabilidades, rastreabilidade de decisões, controle documental, proteção da informação.





critérios de autorização e revisão de processos mais sensíveis. Controles internos não devem ser vistos como entraves burocráticos sem valor ético. Ao contrário, constituem instrumentos concretos de integridade, pois reduzem oportunidades de desvio, diminuem ambiguidade, fortalecem accountability e protegem tanto a organização quanto os agentes que nela atuam.

A auditoria, quando existente ou cabível à realidade institucional, contribui com visão mais analítica e independente sobre aderência entre as práticas reais da organização e os parâmetros normativos, procedimentais e éticos estabelecidos. Sua função não é apenas identificar irregularidades consumadas, mas também apontar fragilidades estruturais, inconsistências de processo, riscos recorrentes e oportunidades de aperfeiçoamento. Auditoria séria fortalece a governança porque introduz olhar crítico qualificado e amplia a capacidade institucional de aprender com seus próprios limites.

A noção de conformidade deve ser compreendida em sentido amplo. Não se restringe ao cumprimento literal de regras, mas envolve aderência material aos princípios, aos procedimentos, às responsabilidades e às finalidades legítimas que estruturam esta Política. Uma organização pode cumprir formalidades e ainda assim operar com práticas eticamente frágeis se seus processos forem manipuláveis, se sua cultura tolerar abusos ou se seus controles existirem apenas no papel. A conformidade genuína exige coerência entre o desenho institucional, o comportamento efetivo dos agentes e a capacidade de verificar essa correspondência de maneira honesta e contínua.

Também é importante reconhecer que o monitoramento e os controles não têm natureza exclusivamente repressiva. Eles cumprem função pedagógica e de melhoria contínua. Ao identificar padrões problemáticos, áreas de risco ou fragilidades de processo, a instituição pode rever rotinas, aperfeiçoar treinamentos, ajustar fluxos, reforçar validações e fortalecer sua cultura ética. Nesse sentido, o controle não deve ser visto apenas como instrumento de reação à falha, mas como mecanismo de qualificação institucional. A boa governança aprende com o que observa e corrige antes que a vulnerabilidade se converta em dano irreversível.

A articulação entre monitoramento, auditoria, controles internos e conformidade também depende de clareza sobre competências institucionais. Recursos humanos, compliance, jurídico, controle interno, auditoria, lideranças e alta direção devem atuar de forma coordenada, respeitando seus papéis específicos e evitando tanto a sobreposição desordenada quanto a dispersão de responsabilidades. O sistema de integridade se enfraquece quando todos “sabem” que há problema, mas ninguém possui competência clara ou disposição concreta para agir.





Ao afirmar esta diretriz, a organização deixa claro que a ética institucional não será sustentada apenas por confiança declaratória. Ela exige verificação, acompanhamento, crítica, revisão e aprimoramento permanente. Monitorar, auditar, controlar e promover conformidade não são práticas de desconfiança hostil, mas expressões de maturidade administrativa, responsabilidade institucional e compromisso real com a legitimidade da atuação organizacional.

6. Relações Institucionais com o Poder Público, Terceiros e Stakeholders

A integridade institucional se revela de forma particularmente sensível nas relações que a organização mantém com agentes externos. É nesse espaço que se manifestam, com maior intensidade, riscos de favorecimento indevido, conflitos de interesse, opacidade decisória, uso inadequado de influência, fragilidade documental, exposição reputacional e comprometimento da legitimidade institucional. Por essa razão, a presente Política dedica atenção específica às relações com o poder público, com terceiros e com os diversos stakeholders que interagem com a organização, afirmando que tais vínculos devem ser conduzidos com legalidade estrita, transparência, impessoalidade, boa-fé, responsabilidade documental e absoluto respeito à finalidade institucional.

Nenhuma instituição comprometida com ética e integridade pode tratar suas relações externas como zona de flexibilidade moral, negociação informal ou solução pragmática desvinculada de seus valores. A maneira como a organização contrata, representa seus interesses, responde a autoridades, recebe fiscalizações, seleciona parceiros, administra fornecedores e se comunica com públicos relevantes projeta efeitos diretos sobre sua credibilidade, sua governança e sua segurança jurídica. Em muitos casos, é justamente nas interfaces externas que a integridade institucional é mais testada, seja pela pressão por resultados, seja pela assimetria de informação, seja pela existência de oportunidades de facilitação indevida, seja pela tentativa de resolver informalmente demandas que exigem tratamento formal e rastreável.

As relações com o poder público exigem cautela reforçada porque envolvem princípios próprios da administração, controle externo, deveres de impessoalidade e riscos jurídicos e reputacionais relevantes. Qualquer interação com agentes públicos, órgãos de fiscalização, instâncias regulatórias, auditorias, contratantes estatais ou estruturas governamentais precisa ser conduzida com documentação adequada, respeito aos canais legítimos e recusa absoluta a vantagens indevidas, omissões deliberadas ou expedientes obscuros. A integridade, nesse





campo, não admite atalhos. A urgência administrativa ou o interesse institucional em determinado resultado não autorizam práticas incompatíveis com legalidade e ética.

As relações com terceiros também merecem disciplina robusta. Fornecedores, consultores, prestadores de serviço, parceiros institucionais, apoiadores, voluntários, intermediários, doadores e colaboradores externos podem agregar valor à organização, ampliar sua capacidade operacional e contribuir para a realização de sua missão. Contudo, também podem expor a instituição a riscos significativos caso não sejam selecionados, contratados, supervisionados e avaliados com critérios de idoneidade, conformidade e alinhamento ético. A organização não pode utilizar terceiros para praticar, facilitar ou ocultar condutas que não poderia praticar diretamente. O vínculo externo não reduz a responsabilidade institucional; em muitos casos, a amplia.

A referência a stakeholders deve ser entendida em sentido abrangente, alcançando todos os públicos com os quais a organização mantém relação relevante: usuários, beneficiários, familiares, comunidades, apoiadores, contratantes, financiadores, órgãos de controle, conselhos, imprensa, sociedade civil, parceiros operacionais e demais atores capazes de influenciar ou ser influenciados por sua atuação. A ética nessas relações exige comunicação responsável, veracidade informacional, respeito à confiança depositada na instituição e compromisso com a preservação da legitimidade de sua presença institucional perante a sociedade.

Outro ponto essencial é que a integridade nas relações externas não se resume à ausência de ilicitude manifesta. Ela exige postura ativa de prevenção, clareza sobre quem pode representar a instituição, critérios objetivos para seleção e gestão de vínculos externos, formalização adequada dos atos, documentação de decisões relevantes, proteção de informações sensíveis e disposição para prestar contas com fidelidade. Em outras palavras, não basta “não corromper”; é necessário administrar as relações externas de modo estruturalmente íntegro, reduzindo oportunidades de desvio e fortalecendo a rastreabilidade das interações institucionais.

Também se deve reconhecer que as relações externas possuem dimensão reputacional profunda. Uma organização pode ser eticamente comprometida em seus documentos e em boa parte de suas práticas internas, mas ver sua credibilidade severamente afetada se mantiver parcerias inadequadas, tolerar irregularidades de fornecedores, responder de forma opaca a fiscalizações ou permitir que sua imagem seja utilizada em contextos incompatíveis com sua





missão. Por isso, a análise ética dessas relações deve considerar não apenas a regularidade formal imediata, mas também os impactos sobre confiança social, coerência institucional e proteção da identidade organizacional.

Esta seção, portanto, estabelece as diretrizes pelas quais a organização deverá conduzir suas relações com o poder público, com terceiros e com seus stakeholders em geral. O objetivo é assegurar que tais vínculos ocorram sob parâmetros de legalidade, impessoalidade, transparência, responsabilidade e integridade, preservando a instituição contra riscos indevidos e reafirmando que sua atuação externa deve refletir, com a mesma intensidade de sua vida interna, os princípios éticos que estruturam sua governança.

6.1 Diretrizes para Relação com Autoridades, Fiscalizações e Auditorias

A relação da instituição com autoridades públicas, órgãos reguladores, fiscalizações, auditorias, instâncias de controle e demais agentes investidos de poder de supervisão ou verificação deve ser pautada por respeito, cooperação legítima, precisão informacional, documentação adequada e absoluta fidelidade à verdade. Nenhuma interação com essas instâncias pode ser conduzida de forma improvisada, hostil, obscura ou orientada por tentativa de ocultar fatos relevantes. A maturidade ética de uma organização se evidencia, em grande parte, na forma como ela responde ao controle legítimo e à supervisão externa.

Toda fiscalização, auditoria, diligência, visita técnica, requisição documental, solicitação de esclarecimento ou procedimento de acompanhamento deve ser recebida e tratada com seriedade institucional. Isso significa assegurar acesso às informações cabíveis, organizar a documentação necessária, prestar esclarecimentos dentro dos limites de competência e colaborar com a verificação dos fatos de maneira ordenada, profissional e respeitosa. Cooperar com fiscalização não significa abrir mão de direitos institucionais ou agir sem critério; significa reconhecer a legitimidade do controle e responder a ele com transparência, responsabilidade e boa-fé.

É vedado dificultar deliberadamente atividades de fiscalização ou auditoria, ocultar documentos, manipular registros, orientar equipes a omitir fatos, construir versões artificiais da realidade, alterar fluxos apenas para aparentar conformidade ou produzir qualquer obstáculo indevido ao exercício regular do controle. Tais práticas representam grave violação desta Política e comprometem de maneira direta a integridade da organização. A instituição não admite estratégias de encobrimento, simulação de regularidade ou resistência opaca a instâncias de controle legitimadas.





As pessoas designadas para interagir com autoridades e auditorias devem fazê-lo dentro de suas competências e com especial cautela quanto à precisão das informações prestadas. Quando não dispuserem de segurança suficiente sobre determinado fato ou dado, deverão indicar a necessidade de verificação ou encaminhamento interno, evitando suposições, respostas especulativas ou afirmações imprecisas. A integridade institucional exige que a verdade seja preservada inclusive quando a informação correta revele falha, limitação ou não conformidade relevante.

Também se espera que a instituição trate os resultados de auditorias e fiscalizações com maturidade administrativa. Apontamentos, recomendações, ressalvas ou determinações não devem ser recebidos automaticamente com defensividade improdutiva, negação generalizada ou tentativa de transferência abstrata de responsabilidade. A resposta institucional adequada exige análise técnica, reconhecimento das questões pertinentes, adoção de providências corretivas quando cabíveis e comunicação formal compatível com a gravidade e a natureza dos achados.

Essa diretriz possui ainda dimensão preventiva. Organizações que mantêm processos adequadamente documentados, responsabilidades claras, registros confiáveis e fluxos de validação estruturados tendem a responder melhor a fiscalizações e auditorias, pois não dependem de reconstruções informais ou justificativas improvisadas. A boa relação com o controle começa muito antes da auditoria: ela é construída na qualidade cotidiana da governança, dos registros e da cultura institucional de transparência.

Assim, a relação com autoridades, fiscalizações e auditorias deve ser compreendida como espaço de reafirmação da integridade institucional. A organização não se orienta pelo medo do controle, mas pela disposição de operar de forma que o controle legítimo encontre ambiente de seriedade, documentação, cooperação e responsabilidade.

6.2 Critérios Éticos para Seleção, Contratação e Gestão de Terceiros

A seleção, contratação e gestão de terceiros devem obedecer a critérios éticos rigorosos, compatíveis com a missão institucional, com a legalidade aplicável e com os padrões de integridade que esta Política busca consolidar. A organização reconhece que fornecedores, consultores, prestadores de serviço, parceiros operacionais, intermediários, apoiadores e demais terceiros podem ser fundamentais para a execução de suas atividades, mas também sabe que relações externas mal conduzidas são fonte recorrente de riscos éticos, operacionais, jurídicos e reputacionais. Por isso, a escolha e a manutenção desses vínculos não podem ser





orientadas por informalidade, proximidade pessoal ou conveniência desvinculada de critérios objetivos.

O primeiro requisito ético para qualquer relação com terceiros é a necessidade institucional legítima. A contratação ou parceria deve corresponder a demanda real da organização, com finalidade clara, objeto definido e aderência aos seus objetivos institucionais. Não se admite a criação de vínculos artificiais, contratações sem justificativa consistente, parcerias simbólicas sem conteúdo real ou instrumentos utilizados para acomodar interesses paralelos. Toda relação externa precisa ser fundada em razão institucional demonstrável e compatível com a boa gestão.

Outro critério essencial é a impessoalidade na seleção. Nenhum terceiro pode ser escolhido, mantido ou favorecido com base em amizade, parentesco, influência informal, conveniência pessoal de agentes internos, expectativa de reciprocidade ou qualquer fator alheio à capacidade, à idoneidade, à regularidade documental e à adequação da proposta ao interesse institucional. A seleção ética exige critérios objetivos, comparabilidade razoável quando pertinente, clareza de escopo e rastreabilidade das decisões. A confiança na gestão contratual depende da percepção de que vínculos são firmados por necessidade e mérito, e não por favoritismo ou proximidade.

A idoneidade do terceiro deve ser considerada na medida proporcional à natureza e ao risco da relação. Isso significa avaliar, sempre que cabível, regularidade jurídica, compatibilidade técnica, histórico reputacional relevante, capacidade de cumprir o objeto, aderência às exigências normativas e ausência de elementos que indiquem risco ético incompatível com a integridade institucional. A intensidade dessa verificação pode variar conforme o tipo de vínculo, mas a prudência na escolha é dever permanente. A instituição não deve se associar a terceiros cuja atuação comprometa de maneira relevante sua credibilidade ou exponha seus públicos a condutas inadequadas.

A contratação ética também requer formalização adequada. Objeto, escopo, prazo, responsabilidades, condições de execução, regras de confidencialidade, exigências de integridade, critérios de pagamento e consequências para descumprimento precisam estar devidamente definidos em instrumento compatível com a natureza da relação. A informalidade excessiva fragiliza supervisão, dificulta responsabilização e amplia margem para conflitos ou desvios. Relações relevantes não podem se sustentar apenas em entendimentos verbais, expectativas implícitas ou confiança subjetiva.



Após a contratação, a gestão do terceiro deve permanecer vinculada aos princípios desta Política. A instituição tem o dever de acompanhar a execução, verificar aderência ao objeto, observar qualidade das entregas, monitorar condutas incompatíveis com seus valores e adotar providências quando a relação se tornar eticamente inadequada. Não basta contratar corretamente; é necessário manter vigilância razoável sobre a execução e ter disposição para revisar, corrigir ou encerrar vínculos quando surgirem indícios de incompatibilidade com a integridade institucional.

Também é vedado utilizar terceiros como forma indireta de praticar, facilitar ou ocultar condutas que a organização não poderia assumir diretamente. Intermediações obscuras, uso de pessoas externas para aproximações indevidas com autoridades, produção documental artificial, circulação informal de vantagens, repasse de tarefas incompatíveis com a lei ou com a ética e qualquer forma de terceirização do desvio são frontalmente incompatíveis com esta Política. A responsabilidade institucional subsiste mesmo quando a prática é realizada por intermédio de agente externo.

Assim, os critérios éticos para seleção, contratação e gestão de terceiros não visam apenas disciplinar procedimentos administrativos, mas proteger a organização contra vulnerabilidades recorrentes e afirmar que sua rede de relações externas deve refletir, de forma coerente, o mesmo padrão de integridade exigido no interior da instituição.

6.3 Regras de Representação Institucional e Formalização de Atos

A representação institucional perante terceiros, autoridades, parceiros, contratantes, imprensa, fornecedores ou qualquer público externo relevante deve ocorrer com clareza de competência, responsabilidade documental, fidelidade às diretrizes organizacionais e estrita observância dos limites de autorização definidos pela governança da entidade. A forma como a organização se apresenta, se manifesta e assume compromissos em nome próprio possui impacto direto sobre sua legitimidade, sua segurança jurídica e sua reputação. Por isso, esta Política estabelece que nenhum ato de representação pode ser conduzido de maneira informal, personalista ou desvinculada dos fluxos internos de validação.

Somente pessoas legitimamente autorizadas podem falar, negociar, encaminhar posições oficiais, firmar compromissos, subscrever documentos ou adotar atos que vinculem a instituição perante terceiros. A autorização para representar a organização deve decorrer de cargo, função, delegação formal ou atribuição claramente reconhecida pela estrutura interna. A simples proximidade com a liderança, a participação eventual em determinado processo ou a

boa vontade individual não conferem legitimidade para assumir obrigações, prometer providências ou transmitir posicionamentos em nome da entidade.

A formalização dos atos institucionais constitui elemento central dessa diretriz. Declarações, ofícios, relatórios, respostas a diligências, comunicações oficiais, contratos, termos, manifestações técnicas e demais documentos produzidos em nome da organização devem ser elaborados com precisão, coerência, responsabilidade e base em informações verificáveis. Não se admite assinatura de documentos sem leitura adequada, sem validação do conteúdo, sem autoridade legítima ou com consciência de que a manifestação contém omissões, ambiguidades artificiais ou informações incorretas. A formalização ética exige que o documento corresponda à realidade e reflita posição institucional efetivamente autorizada.

A representação institucional também exige sobriedade e prudência na comunicação. Nenhuma pessoa pode utilizar a imagem, o nome, os símbolos ou a autoridade moral da organização para promover interesses pessoais, emitir opiniões particulares como se fossem posições oficiais, estabelecer compromissos não discutidos internamente ou criar percepções públicas incompatíveis com as diretrizes da entidade. A distinção entre fala pessoal e representação institucional deve ser preservada com cuidado, especialmente em ambientes digitais, redes sociais, eventos, reuniões externas e contatos com públicos estratégicos.

Outro aspecto relevante é a necessidade de **rastreabilidade**. Atos relevantes de representação, especialmente aqueles que produzam obrigação, impacto reputacional, efeito contratual, resposta a autoridade ou repercussão externa relevante, devem ser adequadamente registrados, com preservação de documentos, protocolos, aprovações e histórico de comunicação. A representação sem rastreabilidade compromete a memória institucional, dificulta prestação de contas e expõe a organização a insegurança decisória. A boa governança exige que a instituição saiba quem falou, em nome de quê, com base em qual autorização e produzindo quais efeitos.

A representação ética também pressupõe alinhamento entre áreas. Questões técnicas, jurídicas, administrativas, financeiras ou operacionais não devem ser formalizadas externamente sem diálogo com os setores competentes, especialmente quando possam criar obrigação, gerar exposição regulatória ou comprometer futuras decisões institucionais. O risco da representação descoordenada não está apenas no erro factual, mas na criação de compromissos inexequíveis, contraditórios ou institucionalmente frágeis.

Ao disciplinar a representação e a formalização de atos, esta Política busca proteger a organização contra improvisação, personalismo e informalidade indevida. Representar a instituição é exercer função de alta responsabilidade ética e administrativa. Exige lealdade, prudência, veracidade e respeito aos limites de competência. Sempre que a organização fala, contrata, responde ou assume compromisso, sua integridade também está em jogo.

6.4 Relação com Fornecedores, Parceiros, Prestadores e Voluntários

As relações da instituição com fornecedores, parceiros, prestadores de serviço e voluntários devem ser pautadas por respeito, profissionalismo, clareza de expectativas, responsabilidade mútua e aderência aos princípios éticos que estruturam esta Política. Esses vínculos, embora distintos em sua natureza jurídica e funcional, compartilham um elemento comum: todos podem impactar diretamente a qualidade da atuação institucional, a segurança dos processos, a proteção dos públicos atendidos e a reputação da organização. Por isso, devem ser administrados com critério, consistência e atenção ética permanente.

Com **fornecedores e prestadores**, a instituição deve manter relação profissional, impessoal e documentada, baseada em objeto legítimo, expectativa clara de entrega, observância contratual e respeito recíproco. Não é admissível prometer favorecimentos informais, tolerar descumprimentos relevantes por conveniência, solicitar benefícios pessoais em razão do vínculo institucional ou criar dependências indevidas baseadas em proximidade relacional em vez de desempenho e idoneidade. O relacionamento deve ser sustentado por confiança profissional e por controles proporcionais, e não por informalidade desestruturante.

Com parceiros institucionais, a organização deve buscar alinhamento de propósitos, clareza de escopo, compatibilidade ética e respeito à sua própria identidade. Parcerias podem ampliar impacto, fortalecer projetos e viabilizar iniciativas relevantes, mas não podem servir de mecanismo para diluição de responsabilidade, associação reputacional imprudente ou flexibilização de princípios institucionais. A organização não deve se vincular a parceiros cuja atuação seja manifestamente incompatível com seus valores, com a legalidade ou com a proteção de seus públicos. A legitimidade da parceria depende não apenas do benefício imediato, mas da coerência ética do vínculo.

Com voluntários, a instituição deve agir com especial cuidado, reconhecendo o valor da contribuição voluntária sem perder de vista a necessidade de orientação, alinhamento e responsabilidade. O caráter não remunerado do vínculo não reduz a exigência de observância aos padrões de integridade, respeito às pessoas, confidencialidade, uso adequado de recursos e



aderência aos fluxos institucionais. Voluntariado não equivale a atuação informal livre de parâmetros. Quem atua voluntariamente em nome da organização também representa seus valores e deve receber diretrizes claras sobre deveres, limites e conduta esperada.

Essas relações devem ser construídas sobre base de reciprocidade ética, mas a instituição não pode transferir a terceiros sua própria responsabilidade de proteção e supervisão. Cabe à organização definir condições de vínculo, formalizar expectativas relevantes, orientar adequadamente e adotar providências quando comportamentos incompatíveis com esta Política forem identificados. A omissão diante de condutas inadequadas de terceiros, especialmente quando eles atuam em contato com usuários, equipes ou informações sensíveis, compromete a integridade da entidade e pode produzir danos relevantes.

Também é essencial que esses públicos compreendam, na medida pertinente, que sua relação com a instituição é atravessada por deveres de integridade. Sempre que relevante, contratos, termos de parceria, instrumentos de adesão, comunicações de onboarding ou orientações funcionais devem refletir expectativas de conduta, confidencialidade, vedação a favorecimentos indevidos, respeito ao ambiente institucional e possibilidade de adoção de medidas diante de descumprimentos. A ética relacional precisa ser explicitada para que possa ser legitimamente exigida.

Ao disciplinar a relação com fornecedores, parceiros, prestadores e voluntários, a organização reafirma que sua integridade não termina nos limites formais de seu quadro interno. Toda pessoa ou entidade que participe de sua atuação, a represente ou interaja com seus processos relevantes deve fazê-lo em consonância com os mesmos princípios de responsabilidade, respeito, legalidade e boa-fé que estruturam sua governança. A rede de relações da instituição precisa ser, ela própria, ambiente de integridade.

7. Canais de Denúncia, Apuração e Proteção ao Denunciante

Os mecanismos de denúncia, apuração e proteção ao denunciante constituem parte essencial da arquitetura de integridade de qualquer organização que pretenda atuar com seriedade, transparência e responsabilidade. Não basta afirmar compromisso com ética, legalidade e respeito às pessoas se a instituição não oferece meios concretos para que irregularidades sejam comunicadas, riscos sejam conhecidos, violações sejam examinadas com imparcialidade e quem age de boa-fé não seja exposto a medo, retaliação ou silenciamento.





Uma política de integridade somente se torna confiável quando cria condições reais para que a verdade institucional possa emergir e ser tratada com maturidade.

Os canais de denúncia não devem ser percebidos como instrumentos de perseguição, desagregação interna ou desconfiança generalizada. Sua função é proteger a organização, suas pessoas, seus processos e sua missão contra práticas incompatíveis com os valores institucionais. Eles existem para permitir que situações de fraude, assédio, discriminação, abuso de poder, conflito de interesses, violação de sigilo, favorecimento indevido, irregularidades contratuais, riscos assistenciais, desvios administrativos e demais comportamentos incompatíveis com esta Política possam ser conhecidos, avaliados e tratados de forma adequada. O silêncio diante de desvios é sempre fator de agravamento institucional; o canal de denúncia é, justamente, mecanismo para romper essa lógica.

A existência de canais seguros de comunicação reforça a cultura de accountability e demonstra que a organização está disposta não apenas a declarar princípios, mas a se submeter à crítica, ao escrutínio interno e à necessidade de corrigir práticas inadequadas. Instituições que não escutam relatos, desencorajam a manifestação de riscos ou tratam denunciante como ameaça tendem a enfraquecer profundamente sua própria governança. Ao contrário, instituições que acolhem manifestações com seriedade, apuram com critério e protegem quem comunica de boa-fé fortalecem confiança, melhoram sua capacidade de prevenção e ampliam maturidade ética.

O funcionamento desse sistema exige equilíbrio. De um lado, é indispensável proteger o denunciante de boa-fé, assegurar confidencialidade, evitar retaliações e garantir que as informações recebidas sejam tratadas com seriedade. De outro, é necessário preservar o tratamento justo dos fatos, impedir conclusões precipitadas, respeitar a dignidade das pessoas envolvidas e evitar instrumentalização abusiva dos canais para perseguição pessoal, difamação ou conflito malicioso. A integridade do processo depende justamente dessa combinação entre escuta segura, prudência investigativa e compromisso com a verdade.

A apuração, por sua vez, não pode ser vista apenas como etapa técnica posterior ao recebimento de uma denúncia. Ela é parte do compromisso institucional com responsabilização, proteção das pessoas e melhoria contínua. Investigar de forma adequada significa reunir elementos, examinar contexto, identificar causas, distinguir erro, negligência, conduta dolosa e fragilidade sistêmica, e oferecer resposta compatível com a gravidade do caso.





A organização precisa ser capaz de reagir tanto a condutas individuais incompatíveis quanto a vulnerabilidades estruturais reveladas pelos relatos recebidos.

A proteção ao denunciante ocupa posição especialmente importante nessa engrenagem. Em muitos ambientes institucionais, o medo de represália, isolamento, desgaste funcional ou descrédito impede que pessoas comuniquem fatos relevantes. Quando isso acontece, a organização perde uma de suas mais valiosas fontes de proteção preventiva. Proteger o denunciante de boa-fé não é privilégio; é condição para que a integridade institucional funcione de forma real. Essa proteção deve ser entendida como parte da responsabilidade da governança, e não como gesto opcional de tolerância.

Também é importante afirmar que o canal de denúncia e os processos de apuração não servem apenas para responsabilizar. Eles servem igualmente para aprender, corrigir e aperfeiçoar. Relatos bem tratados podem revelar padrões recorrentes de risco, falhas de processo, fragilidades de liderança, lacunas de capacitação, problemas de desenho organizacional ou zonas de vulnerabilidade antes invisíveis. Uma instituição madura não utiliza os canais apenas para punir casos isolados; utiliza-os também para qualificar sua governança, fortalecer sua cultura e evitar recorrência de problemas.

Esta seção estabelece, portanto, os fundamentos pelos quais a organização deverá estruturar seus canais de denúncia, proteger quem comunica de boa-fé, tratar as informações recebidas com confidencialidade, conduzir apurações responsáveis e transformar o conhecimento produzido por esses mecanismos em instrumento de proteção institucional e melhoria contínua.

7.1 Estrutura e Disponibilidade dos Canais de Denúncia

A instituição deve manter canais de denúncia acessíveis, confiáveis, seguros e compatíveis com a diversidade dos públicos que com ela se relacionam, de modo a permitir que qualquer pessoa legitimamente vinculada à sua atuação possa comunicar fatos, indícios ou preocupações relacionados a violações desta Política, do Código de Ética, da legislação aplicável ou de outros deveres institucionais relevantes. A simples existência formal de um canal não é suficiente. É necessário que ele seja conhecido, utilizável, funcional e percebido como meio legítimo de comunicação e proteção.

A estrutura dos canais deve considerar a realidade organizacional e os diferentes perfis de usuários. Isso significa oferecer meios adequados para que colaboradores, prestadores,



parceiros, usuários, familiares, fornecedores, voluntários e terceiros possam apresentar relatos sem enfrentar barreiras excessivas de acesso, linguagem, tecnologia ou hierarquia. Sempre que possível, a instituição deve disponibilizar mais de uma forma de recepção, como canal eletrônico, formulário, e-mail institucional específico, atendimento telefônico, meio presencial estruturado ou outra solução compatível com sua capacidade operacional e com o dever de garantir ampla possibilidade de comunicação.

A acessibilidade desses canais deve ser levada a sério. Pessoas com deficiência, com limitações de comunicação, com baixa familiaridade digital, em situação de vulnerabilidade ou submetidas a relações assimétricas de poder precisam ter condições reais de utilização dos meios de denúncia. A política de integridade perde efetividade quando seus canais estão disponíveis apenas em aparência, mas inacessíveis na prática a quem mais precisa deles. A instituição deve, portanto, procurar reduzir barreiras procedimentais e promover linguagem clara e orientações compreensíveis sobre o uso do sistema.

Os canais devem estar habilitados a receber manifestações relacionadas a assédio, discriminação, conflito de interesses, fraude, corrupção, favorecimento indevido, violação de sigilo, abuso de poder, violência institucional, uso indevido de recursos, irregularidades em contratações, práticas antiéticas de liderança, riscos assistenciais, desvios documentais, retaliação e quaisquer outras situações incompatíveis com os princípios desta Política. Também é desejável que possam acolher pedidos de orientação ética quando a pessoa, sem ainda formular denúncia completa, necessite de apoio para compreender a gravidade de determinada situação ou o melhor modo de encaminhá-la.

A instituição deve assegurar publicidade adequada à existência dos canais, às formas de acesso e às regras básicas de funcionamento. Colaboradores e demais públicos relevantes precisam saber onde denunciar, quais temas podem ser comunicados, como a informação será tratada e quais proteções existem para quem age de boa-fé. Canais desconhecidos, confusos ou envoltos em opacidade reduzem drasticamente a capacidade preventiva da organização e sinalizam baixa maturidade institucional no tratamento da integridade.

Outro elemento importante da estrutura é a credibilidade. O canal precisa ser percebido como espaço institucional sério, não capturado por interesses hierárquicos, não instrumentalizado para perseguição e não indiferente ao conteúdo recebido. Sempre que possível, sua gestão deve estar vinculada a instância com condições mínimas de autonomia técnica, confidencialidade e capacidade de encaminhamento responsável. A percepção de que



a denúncia será ignorada, desviada informalmente ou devolvida ao controle de quem pode retaliar o denunciante mina a confiança no sistema e inibe sua utilização.

A estrutura e a disponibilidade dos canais de denúncia, portanto, não constituem detalhe procedimental, mas condição de existência prática da política de integridade. Oferecer meios reais de comunicação é reconhecer que a organização precisa escutar o que seus documentos, relatórios e fluxos formais nem sempre são capazes de revelar por si só.

7.2 Confidencialidade, Boa-fé e Tratamento das Informações

O tratamento adequado das informações recebidas pelos canais de denúncia é condição indispensável para a legitimidade de todo o sistema de integridade. A instituição deve assegurar que relatos, documentos, registros, nomes, indícios e demais elementos apresentados sejam manejados com confidencialidade, responsabilidade, critério e respeito à finalidade legítima de apuração, orientação ou adoção de providências cabíveis. A confiança nos canais depende diretamente da percepção de que a informação não será banalizada, exposta, compartilhada de forma indevida ou utilizada para finalidades alheias à proteção institucional.

A confidencialidade deve ser observada em todas as etapas do processo. O acesso ao conteúdo da denúncia deve ser restrito às pessoas estritamente necessárias à recepção, triagem, análise, investigação, deliberação e acompanhamento do caso, dentro das competências que lhes forem atribuídas. Não se admite circulação informal de relatos, comentários paralelos sobre sua existência, curiosidade institucional, exposição desnecessária da identidade das partes envolvidas ou divulgação de detalhes sensíveis em ambientes sem finalidade legítima. O dever de reserva protege o denunciante, protege o denunciado contra julgamento precipitado e protege a própria organização contra erosão da confiança no sistema.

A boa-fé é fundamento igualmente central. Espera-se que as denúncias e manifestações sejam apresentadas com honestidade, intenção legítima de contribuir para a integridade institucional e crença razoável na veracidade dos fatos narrados. Não se exige certeza absoluta nem prova completa por parte do denunciante, mas é necessário que a comunicação seja feita sem dolo de falsidade, sem intuito de vingança e sem manipulação maliciosa do canal para perseguição pessoal. A proteção institucional é dirigida a quem age responsabilmente, mesmo que os fatos relatados não venham a se confirmar integralmente após análise.

É essencial distinguir denúncia improcedente de denúncia maliciosa. Nem toda apuração que conclua pela inexistência de comprovação plena permite inferir má-fé do



denunciante. Muitas vezes a pessoa relata fatos com base em sinais reais, percepções legítimas ou informações incompletas, mas sem intenção de falsear a realidade. A instituição deve atuar com prudência para não transformar a ausência de confirmação em ameaça indireta ao uso futuro do canal. Se denunciar passar a ser percebido como risco automático de responsabilização sempre que o caso não se confirme, o sistema perderá sua utilidade preventiva.

O tratamento das informações recebidas deve ser técnico e orientado à finalidade. Isso significa que cada relato precisa ser registrado, classificado, analisado e encaminhado de forma compatível com sua natureza, gravidade, urgência e plausibilidade. Informações recebidas por canal de denúncia não podem ser tratadas como meros rumores informais, tampouco como prova definitiva e automática da ocorrência. Devem ser levadas a sério, mas examinadas com imparcialidade, contexto, prudência e método. O equilíbrio entre acolhimento e análise crítica é parte essencial da integridade do processo.

A instituição também deve assegurar proteção adequada aos dados e documentos associados aos relatos, inclusive em ambiente digital. Arquivos, formulários, comunicações, registros de entrevista e qualquer outro elemento produzido no curso do tratamento da denúncia precisam estar sujeitos a controles razoáveis de acesso, armazenamento, guarda e descarte, respeitados os deveres legais e a necessidade de preservação para fins de apuração, responsabilização ou aprendizagem institucional. A fragilidade no tratamento informacional pode comprometer direitos, expor pessoas e minar a confiança no sistema.

Outro aspecto relevante é a qualidade da triagem. Informações recebidas precisam ser analisadas à luz do conteúdo narrado, da existência de risco atual, da necessidade de medidas protetivas imediatas, da eventual insuficiência de elementos e da instância mais adequada para seu encaminhamento. Nem todo relato exigirá investigação formal complexa, mas todo relato merece resposta institucional responsável. O tratamento digno da informação comunicada é, por si só, expressão da seriedade com que a organização lida com sua política de integridade.

Assim, confidencialidade, boa-fé e tratamento adequado das informações não são apenas requisitos procedimentais dos canais de denúncia. Eles representam compromissos éticos da própria organização com respeito, prudência, veracidade e responsabilidade. O sistema só se sustenta quando a instituição demonstra que sabe escutar sem expor, analisar sem prejudicar e agir sem banalizar o conteúdo que lhe é confiado.

7.3 Vedação à Retaliação e Medidas de Proteção

A proteção contra retaliação constitui um dos pilares mais importantes de qualquer sistema sério de denúncia e integridade. Nenhuma pessoa deve ser desencorajada a relatar irregularidades, buscar orientação ética, colaborar com apurações ou recusar participação em condutas incompatíveis com esta Política por medo de sofrer perseguição, isolamento, desgaste funcional, prejuízo relacional, perda de oportunidades ou qualquer outra forma de represália. Uma organização que permite ou tolera retaliações, ainda que de maneira indireta, neutraliza na prática seus próprios canais de denúncia e compromete gravemente a credibilidade de sua política de integridade.

Considera-se vedada toda forma de retaliação dirigida contra denunciante de boa-fé, testemunha, colaborador de investigação, pessoa que procure orientação ética ou agente que se recuse legitimamente a aderir a prática ilícita ou antiética. Essa vedação alcança tanto represálias explícitas quanto medidas indiretas, veladas ou disfarçadas, incluindo demissão ou ameaça de desligamento por motivação imprópria, rebaixamento funcional injustificado, esvaziamento deliberado de atribuições, avaliações tendenciosas, exclusão de reuniões, hostilidade reiterada, humilhação, boicote, isolamento, transferência abusiva, deterioração artificial do ambiente de trabalho e qualquer medida destinada a punir ou intimidar quem agiu com responsabilidade institucional.

A proteção ao denunciante de boa-fé deve ser tratada como obrigação institucional ativa, e não apenas como expectativa abstrata. Isso significa que a organização deve adotar medidas razoáveis para preservar identidade quando necessário, restringir o acesso ao conteúdo dos relatos, monitorar sinais de represália, reavaliar fluxos hierárquicos sensíveis, acolher manifestações relacionadas a medo ou desconforto decorrentes da denúncia e responder de forma rápida quando surgirem indícios de retaliação. A omissão diante de represálias pode produzir dano tão grave quanto o fato originalmente denunciado, pois mina a confiança coletiva no sistema e sinaliza que agir corretamente é arriscado.

É importante observar que a proteção não depende da confirmação final integral da denúncia. Se a pessoa agiu com honestidade, com base em percepção razoável e sem intenção maliciosa, deve ser preservada contra retaliação ainda que a investigação conclua pela inexistência de prova suficiente ou pela improcedência do relato. A proteção se vincula à boa-fé, e não ao resultado final da apuração. Essa distinção é crucial para que os canais sejam



percebidos como espaço seguro de comunicação e não como mecanismo de alto custo pessoal para quem ousa falar.

A vedação à retaliação também alcança comportamentos coletivos ou culturais que, sem assumir forma disciplinar explícita, busquem descredibilizar, ridicularizar ou silenciar quem utilizou os mecanismos institucionais disponíveis. Comentários depreciativos, disseminação de rumores, insinuações sobre “falta de lealdade”, rotulação pejorativa do denunciante ou construção de ambiente hostil em razão do relato apresentado são igualmente incompatíveis com esta Política. A integridade exige que a organização proteja não apenas o vínculo formal, mas também a dignidade relacional da pessoa que agiu de boa-fé.

Nos casos em que a denúncia envolva figura de liderança, pessoa influente ou agente com elevada capacidade de interferência, a instituição deve atuar com cautela reforçada, pois o risco de represália costuma ser maior em contextos de forte assimetria de poder. Nessas hipóteses, medidas protetivas podem incluir alteração de fluxos de reporte, acompanhamento mais próximo, reforço de confidencialidade, delimitação de contato direto ou outras providências compatíveis com a realidade e a gravidade do caso. O importante é que a proteção seja real e não apenas declaratória.

A proteção ao denunciante não deve ser confundida com blindagem irrestrita em relação a qualquer aspecto da vida funcional. A instituição continua podendo acompanhar desempenho, exercer gestão regular e aplicar medidas legítimas quando houver fundamento objetivo e desvinculado da denúncia. O que esta Política veda é o uso do poder institucional para punir, intimidar ou prejudicar alguém em razão de sua atuação ética e de boa-fé. O discernimento entre gestão legítima e retaliação exige seriedade, documentação adequada e sensibilidade institucional.

Ao afirmar esta diretriz, a organização declara que prefere conviver com o desconforto de ouvir relatos difíceis a perpetuar uma cultura de silêncio alimentada pelo medo. Proteger quem comunica riscos ou irregularidades de boa-fé é proteger a própria capacidade institucional de se corrigir, aprender e permanecer fiel à sua missão.

7.4 Fluxo de Apuração, Investigação e Tratamento de Ocorrências

O recebimento de uma denúncia ou manifestação ética relevante impõe à instituição o dever de resposta estruturada, proporcional e tecnicamente orientada. Não basta registrar o relato ou reconhecer sua existência. É necessário submetê-lo a fluxo de análise, apuração e





tratamento capaz de esclarecer os fatos, proteger pessoas, preservar evidências, identificar responsabilidades e definir medidas adequadas, sem improviso, sem seletividade e sem prejuízo ao tratamento justo dos envolvidos. O modo como a organização investiga e responde a uma ocorrência revela, de maneira concreta, o grau de maturidade do seu sistema de integridade.

O fluxo de apuração deve começar com uma etapa de triagem e análise preliminar. Nessa fase, a instituição avalia a natureza do relato, sua plausibilidade inicial, a urgência da situação, a eventual necessidade de medidas imediatas de proteção, a existência de elementos mínimos para prosseguimento e a instância mais adequada para conduzir o caso. Essa triagem é essencial para distinguir manifestações que demandam investigação formal robusta, situações que exigem apenas orientação ou correção pontual e casos em que seja necessário redirecionamento para outro canal ou procedimento específico. O importante é que toda denúncia receba tratamento qualificado e não seja reduzida a juízo apressado, indiferença burocrática ou encaminhamento automático sem análise.

Quando houver indício de risco atual relevante — à segurança de pessoas, à integridade de documentos, à continuidade de conduta abusiva, à preservação de provas ou à estabilidade do ambiente institucional — a organização poderá adotar medidas preliminares proporcionais para contenção do risco, sem prejuízo da apuração posterior mais ampla. Tais medidas não devem ser tratadas como punição antecipada, mas como providências protetivas ou cautelares necessárias à seriedade do processo. A omissão diante de risco evidente compromete o dever de proteção que a instituição assume ao manter canais de denúncia.

A fase investigativa propriamente dita deve observar método, imparcialidade, confidencialidade e respeito à dignidade de todas as pessoas envolvidas. Isso inclui definição clara de quem conduzirá a apuração, coleta organizada de documentos e registros, escuta das partes e testemunhas quando pertinente, análise de contexto, verificação de sistemas e fluxos, e reconstrução responsável da sequência de fatos. A investigação deve buscar a verdade institucional possível, sem espírito persecutório, mas também sem complacência, corporativismo ou blindagem de pessoas em razão de cargo, influência ou conveniência.

Um aspecto especialmente importante é a distinção entre erro, fragilidade sistêmica, negligência, conduta abusiva e dolo. Nem toda não conformidade possui a mesma natureza, e o tratamento adequado depende de compreender essa diferença. Sistemas maduros não confundem falha honesta com fraude deliberada, assim como não utilizam a linguagem de





erro” para minimizar condutas conscientes de abuso ou manipulação. A investigação responsável deve justamente permitir essa diferenciação, para que a resposta institucional seja proporcional e útil, tanto em termos de responsabilização quanto de correção de processos.

A pessoa eventualmente apontada em denúncia deve ter seus direitos preservados. Isso não significa relativizar a gravidade do relato, mas assegurar que a apuração se desenvolva com base em fatos, evidências e análise técnica, e não em condenação informal prévia. A instituição deve evitar exposição desnecessária, julgamento antecipado, circulação de rumores ou medidas desproporcionais destituídas de base mínima. O compromisso com o denunciante de boa-fé e com a integridade do sistema não elimina o dever de tratamento justo do denunciado. A credibilidade da apuração depende dessa combinação entre seriedade, prudência e imparcialidade.

Concluída a análise, a instituição deve registrar suas conclusões de maneira fundamentada, indicando se houve confirmação, não confirmação, insuficiência de elementos, necessidade de aprofundamento adicional ou identificação de fragilidade sistêmica sem autoria individual claramente delimitada. A partir dessas conclusões, deverão ser definidas as medidas cabíveis: correções de processo, capacitação, reforço de controles, providências protetivas, encaminhamento disciplinar, comunicação a outras instâncias internas ou externas, revisão de procedimentos ou outras respostas compatíveis com a gravidade e a natureza da ocorrência.

É importante que o tratamento da ocorrência não se encerre, necessariamente, com a responsabilização individual. Muitas denúncias revelam problemas organizacionais mais amplos: ausência de supervisão, desenho inadequado de fluxo, cultura permissiva, falhas de capacitação, ambiguidade de competências ou fragilidades documentais. A apuração ética deve ser capaz de extrair esse aprendizado institucional e convertê-lo em medidas de prevenção. Investigar apenas para punir e não para corrigir reduz a potência do sistema de integridade.

O fluxo de apuração e investigação, portanto, precisa ser compreendido como instrumento de busca responsável da verdade institucional, proteção das pessoas e melhoria contínua. Sua legitimidade depende de método, sigilo, independência razoável, documentação, proporcionalidade e compromisso com a coerência entre fatos apurados e resposta adotada. Ao tratar ocorrências com seriedade e estrutura, a organização reforça que seus canais de denúncia não existem para produzir aparência de integridade, mas para viabilizar efetiva proteção ética da sua atuação.



7.5 Aprendizado Institucional e Melhoria Contínua a partir dos Relatos

Os relatos recebidos pelos canais de denúncia e pelos demais mecanismos de escuta ética não devem ser compreendidos apenas como eventos isolados a serem resolvidos caso a caso. Eles também representam importante fonte de aprendizado institucional, pois tornam visíveis fragilidades que muitas vezes não aparecem em relatórios formais, fluxos administrativos padronizados ou indicadores convencionais de gestão. A organização que trata denúncias apenas como problemas individuais a serem encerrados perde oportunidade valiosa de compreender seus próprios riscos, revisar práticas e fortalecer sua governança de forma mais profunda.

Cada ocorrência pode revelar mais do que a conduta de uma pessoa específica. Pode indicar falha de supervisão, deficiência de comunicação, fragilidade de processo, cultura permissiva, ausência de capacitação, opacidade decisória, concentração excessiva de poder, desorganização documental ou naturalização de práticas inadequadas. Uma política de integridade madura precisa ser capaz de transformar esses sinais em insumos para aperfeiçoamento estrutural. O verdadeiro valor institucional dos relatos não está apenas em permitir responsabilização, mas também em iluminar vulnerabilidades e impulsionar correção sistêmica.

Esse aprendizado exige disposição para análise crítica. A instituição deve examinar padrões recorrentes, tipos de ocorrência mais frequentes, áreas mais expostas, fragilidades na resposta institucional, dificuldades de comunicação dos canais, lacunas de capacitação e fatores estruturais que favoreçam repetição de problemas. O objetivo não é produzir controle estatístico descolado da realidade, mas construir leitura institucional capaz de orientar intervenções mais inteligentes e preventivas. O canal de denúncia não é apenas porta de entrada para apurações; é também instrumento de leitura qualificada da saúde ética da organização.

A melhoria contínua decorrente dos relatos pode assumir diversas formas. Em alguns casos, exigirá revisão de fluxos, reforço de segregação de funções, aprimoramento documental ou redefinição de competências. Em outros, indicará necessidade de treinamento específico, fortalecimento da liderança, revisão de políticas complementares, ajuste na forma de comunicação institucional ou incremento das medidas de proteção contra retaliação. O importante é que o conhecimento produzido pelas ocorrências não seja desperdiçado nem reduzido a encerramento burocrático do caso individual.



Também é essencial que esse aprendizado ocorra sem violar a confidencialidade devida aos casos concretos. A organização pode e deve extrair lições gerais, identificar padrões e promover mudanças estruturais sem expor indevidamente pessoas, detalhes sensíveis ou conteúdos que precisem permanecer resguardados. A maturidade do sistema está justamente em conseguir transformar informação sensível em melhoria institucional sem banalizar a reserva necessária ao tratamento dos relatos.

O aprendizado institucional também fortalece a confiança nos canais. Quando as pessoas percebem que as manifestações recebidas produzem não apenas apurações formais, mas também mudanças reais em processos, comportamentos e controles, a percepção de utilidade e legitimidade do sistema aumenta. O canal deixa de ser visto como instância de destino incerto e passa a ser reconhecido como ferramenta efetiva de proteção e aperfeiçoamento. Isso reforça o ciclo virtuoso entre escuta, apuração, correção e fortalecimento da cultura ética.

Outro ponto importante é que a aprendizagem organizacional não deve ser episódica ou improvisada. Ela precisa ser incorporada à governança da integridade, com análise periódica das informações disponíveis, articulação entre áreas competentes e disposição para revisão contínua da Política e de seus mecanismos de implementação. O conhecimento gerado pelos relatos deve alimentar processos de monitoramento, treinamento, revisão normativa, fortalecimento dos controles e aperfeiçoamento da liderança. A integridade institucional se aprofunda quando a organização aprende com aquilo que seus próprios mecanismos de escuta revelam.

Ao afirmar esta diretriz, a instituição declara que pretende transformar denúncia em diagnóstico, apuração em correção e ocorrência em oportunidade de amadurecimento. O sistema de integridade não existe apenas para reagir ao desvio, mas para permitir que a organização se conheça melhor, corrija suas vulnerabilidades e se torne progressivamente mais coerente com os valores que afirma sustentar.

8. Capacitação, Comunicação e Fortalecimento da Cultura de Integridade

Nenhuma política de ética e integridade se consolida de maneira autêntica apenas pela sua aprovação formal ou pela existência de mecanismos de controle e responsabilização. Para que seus princípios se convertam em prática institucional estável, é indispensável que a organização invista de forma contínua em capacitação, comunicação interna qualificada e





fortalecimento de uma cultura organizacional que reconheça a integridade como valor real de gestão, de convivência e de tomada de decisão. Integridade não se impõe unicamente por norma; ela se constrói por repetição, aprendizado, exemplo, linguagem compartilhada e coerência entre aquilo que a instituição afirma e aquilo que efetivamente pratica.

A capacitação ocupa papel central nesse processo porque permite transformar comandos normativos em compreensão prática. Muitas violações éticas não decorrem apenas de intenção dolosa ou má-fé, mas também de desconhecimento, leitura imprecisa de responsabilidades, naturalização de práticas inadequadas, fragilidade de discernimento em situações ambíguas ou incapacidade de identificar riscos éticos antes que produzam consequências relevantes. Uma organização madura reconhece essa realidade e entende que formar pessoas em ética e integridade não é custo acessório nem formalidade para cumprimento de agenda institucional: é investimento estruturante na qualidade da sua governança.

A comunicação, por sua vez, é o meio pelo qual a Política deixa de ser documento distante e passa a compor a linguagem viva da organização. Se a integridade não circula nas mensagens, nas orientações, nas lideranças, nos processos de integração, nas campanhas internas e nos diálogos cotidianos, tende a permanecer restrita ao plano simbólico ou burocrático. Comunicar a ética institucional não significa apenas repetir slogans ou divulgar princípios genéricos; significa tornar claros os comportamentos esperados, reforçar responsabilidades, esclarecer canais, orientar decisões e criar ambiente em que as pessoas se sintam autorizadas a perguntar, refletir, discordar e buscar apoio diante de dilemas ou riscos.

O fortalecimento da cultura de integridade depende justamente da articulação entre capacitação e comunicação. Uma instituição pode ter treinamentos formais, mas fracassar culturalmente se a prática cotidiana contradizer o conteúdo ensinado. Da mesma forma, pode comunicar valores com frequência, mas manter pouca efetividade se não oferecer formação suficiente para que as pessoas compreendam como aplicar esses valores em contextos reais. A cultura ética se consolida quando conhecimento, prática, liderança, controles e linguagem organizacional operam em coerência, produzindo ambiente em que agir corretamente seja ao mesmo tempo esperado, compreendido e viável.

Também é importante reconhecer que cultura de integridade não se resume à obediência disciplinar. Seu fortalecimento exige que as pessoas percebam sentido na Política, reconheçam sua conexão com a missão institucional e compreendam que ela protege não apenas a organização em abstrato, mas também o ambiente de trabalho, os usuários, os recursos, a





legitimidade das decisões e a dignidade das relações. Quando a ética é percebida apenas como aparato punitivo, sua força cultural enfraquece. Quando é reconhecida como estrutura de proteção e qualidade institucional, torna-se parte da identidade organizacional.

Outro aspecto essencial é que capacitação e comunicação precisam alcançar todos os níveis hierárquicos e todos os públicos relevantes. A integridade não pode ser ensinada apenas à base da estrutura enquanto se presume que lideranças ou áreas estratégicas já estariam naturalmente alinhadas. Ao contrário, posições de maior poder, influência ou responsabilidade exigem formação ainda mais densa, porque delas depende parte significativa da consistência entre norma e prática. A cultura ética se rompe com facilidade quando quem lidera não incorpora, na rotina, os padrões que a instituição pretende disseminar.

Esta seção estabelece, portanto, as bases pelas quais a organização deverá promover capacitação, comunicação e fortalecimento contínuo da cultura de integridade, reconhecendo que a permanência desta Política depende de sua presença efetiva nos processos de formação, na linguagem institucional e no modo como a organização aprende, orienta, reforça e vive seus próprios valores.

8.1 Programas de Integração e Capacitação Contínua

A implementação efetiva desta Política exige que a instituição desenvolva programas de integração e capacitação contínua capazes de traduzir seus princípios, diretrizes e responsabilidades em conteúdos compreensíveis, aplicáveis e aderentes à realidade dos diferentes públicos internos. A formação em ética e integridade não deve ser evento isolado, pontual ou restrito ao momento de ingresso. Trata-se de processo permanente de fortalecimento institucional, destinado a assegurar que todos conheçam os fundamentos da Política, saibam reconhecer situações de risco, compreendam seus deveres e atuem com maior discernimento diante de dilemas concretos.

O processo de integração de novos profissionais representa oportunidade decisiva para introduzir a cultura de integridade desde o início do vínculo institucional. Nesse momento, a organização deve apresentar de forma clara os valores que orientam sua atuação, os padrões de conduta esperados, os mecanismos disponíveis para orientação e denúncia, as diretrizes relacionadas a respeito às pessoas, proteção da informação, uso de recursos, relação com terceiros e responsabilidade funcional. A integração ética não deve ser reduzida a entrega de documentos ou ciência formal. Ela precisa permitir compreensão real sobre o modo como a instituição funciona e sobre o comportamento que espera de quem passa a compor sua estrutura.





A capacitação contínua é igualmente indispensável porque os riscos éticos evoluem, os contextos mudam, as responsabilidades se transformam e a própria prática revela novas necessidades de formação. A organização deve, portanto, promover ações periódicas voltadas à atualização e ao aprofundamento de temas como prevenção de assédio e discriminação, conflito de interesses, relação com o poder público, proteção de dados, confidencialidade, uso ético de recursos, canais de denúncia, prevenção de fraude, liderança responsável, tratamento de públicos vulneráveis e demais matérias sensíveis à sua realidade institucional. A recorrência e a qualidade dessas ações são elementos que demonstram se a Política é, de fato, assumida como eixo da governança ou apenas como formalidade documental.

É importante que os programas de capacitação observem proporcionalidade e pertinência. Não basta oferecer conteúdos genéricos a todos de forma indiferenciada. Diferentes áreas e níveis hierárquicos estão expostos a riscos distintos e exercem responsabilidades específicas. Por isso, a formação precisa considerar o papel institucional de cada público. Lideranças, por exemplo, devem receber capacitação mais aprofundada em temas como abuso de poder, prevenção de retaliação, tratamento de denúncias, gestão ética de equipes e tomada de decisão responsável. Áreas sensíveis, como recursos humanos, contratações, atendimento, finanças, jurídico, compliance e supervisão operacional, demandam conteúdos aderentes aos riscos concretos de suas rotinas. A formação ética será tanto mais efetiva quanto mais dialogar com a realidade funcional de quem a recebe.

A metodologia da capacitação também merece atenção. A organização deve buscar, sempre que possível, formatos que favoreçam não apenas transmissão de regras, mas também reflexão, análise de situações práticas, compreensão de dilemas, esclarecimento de dúvidas e desenvolvimento de capacidade crítica. Uma política de integridade se fortalece quando as pessoas são capazes de reconhecer nuances, perguntar antes de agir, identificar fatores de risco e compreender a razão institucional das normas, em vez de apenas memorizar proibições. Capacitar eticamente é desenvolver discernimento, não apenas repassar comandos.

Outro elemento relevante é o registro e o acompanhamento das ações formativas. A instituição deve ter condições de verificar quais públicos foram capacitados, com que frequência, em quais conteúdos e com quais resultados esperados, de modo a integrar a formação ao sistema mais amplo de monitoramento da Política. A inexistência de rastreabilidade das ações educativas enfraquece a capacidade de avaliação e limita a possibilidade de aperfeiçoamento dos programas.





Ao estruturar programas de integração e capacitação contínua, a organização reafirma que a ética institucional precisa ser ensinada, reforçada e atualizada de forma permanente. A confiança em que as pessoas “naturalmente saibam” como agir diante de situações complexas é insuficiente. A integridade exige formação deliberada, apoio institucional e compromisso contínuo com o desenvolvimento ético de todos os que compõem ou representam a entidade.

8.2 Comunicação Interna, Engajamento e Campanhas Institucionais

A comunicação interna exerce papel estratégico na consolidação desta Política porque é por meio dela que os princípios de integridade ganham presença cotidiana, visibilidade organizacional e capacidade real de influenciar comportamentos, decisões e relações institucionais. Uma política que permanece restrita ao texto normativo ou a momentos formais de treinamento corre o risco de perder densidade prática e ser percebida como instrumento distante da rotina. Para que isso não ocorra, a organização deve estruturar comunicação constante, clara e coerente, capaz de manter viva a linguagem da ética e de tornar os compromissos institucionais perceptíveis no cotidiano das equipes e dos processos.

Comunicar integridade não significa apenas divulgar regras ou replicar mensagens institucionais genéricas. Significa construir narrativa organizacional consistente sobre o que a instituição valoriza, o que espera de seus agentes, quais comportamentos considera incompatíveis com sua missão e por que a ética importa para a qualidade da atuação institucional. A comunicação precisa dar sentido à Política, mostrando sua conexão com proteção das pessoas, boa governança, segurança dos processos, responsabilidade no uso de recursos, confiança pública e legitimidade da organização. Quando essa conexão é explicitada, a integridade deixa de parecer imposição abstrata e passa a ser compreendida como parte da identidade institucional.

O engajamento ético depende, em grande parte, da qualidade dessa comunicação. Pessoas se comprometem mais com aquilo que entendem, reconhecem e veem refletido nas práticas da instituição. Por isso, a organização deve utilizar diferentes meios de comunicação interna para reforçar a Política: reuniões, campanhas educativas, comunicados temáticos, materiais explicativos, fluxos de onboarding, espaços de diálogo, ações integradas com lideranças, lembretes sobre canais de denúncia, orientação sobre riscos específicos e outras estratégias compatíveis com sua realidade. O importante é que a integridade não desapareça do horizonte institucional entre um treinamento e outro.





As campanhas institucionais possuem papel relevante nesse esforço. Quando bem estruturadas, elas ajudam a destacar temas prioritários, sensibilizar públicos internos, tornar visíveis riscos frequentemente banalizados e criar linguagem comum sobre comportamentos esperados. Campanhas sobre respeito no ambiente de trabalho, prevenção de assédio, integridade nas relações com terceiros, proteção de dados, responsabilidade no uso de recursos, vedação à retaliação ou valorização dos canais de denúncia podem funcionar como instrumentos de reforço cultural, desde que não sejam meramente simbólicas ou desconectadas da prática organizacional. A comunicação ética perde força quando é utilizada apenas como ferramenta estética de reputação e não como instrumento de transformação institucional.

A consistência da comunicação é elemento decisivo. Não basta comunicar princípios elevados se as mensagens cotidianas das lideranças, das rotinas e dos incentivos organizacionais apontam em direção contrária. A instituição deve zelar para que a comunicação de integridade seja compatível com a prática da gestão, com os critérios de decisão e com o tratamento dado a situações concretas de não conformidade. A coerência entre mensagem e comportamento institucional é o que transforma a comunicação em fator de confiança, em vez de fonte de cinismo organizacional.



Também é importante que a comunicação interna favoreça abertura para perguntas, busca de orientação e circulação legítima de dúvidas. Ambientes nos quais ética só é comunicada em tom impositivo ou unilateral tendem a inibir reflexão e aprendizado. A cultura de integridade se fortalece quando as pessoas percebem que podem discutir riscos, pedir esclarecimentos e participar da construção de entendimento comum sobre como agir em contextos sensíveis. A comunicação, nesse sentido, precisa ser também espaço de escuta e aproximação institucional.

Ao investir em comunicação interna, engajamento e campanhas institucionais, a organização reconhece que a ética precisa ser culturalmente cultivada. Integridade se reforça pela repetição qualificada, pela presença cotidiana e pela capacidade de a instituição falar de seus valores de forma compreensível, coerente e conectada aos desafios reais de sua atuação.

8.3 Sensibilização Permanente sobre Ética e Conduta

A sensibilização permanente é componente indispensável da política de integridade porque a ética institucional não se preserva apenas pelo conhecimento racional das regras, mas também pela capacidade de manter viva, nas pessoas e nas equipes, a percepção do valor e da relevância prática da conduta correta. Há diferença entre saber que determinada norma existe





e sentir-se verdadeiramente implicado por ela no cotidiano. A sensibilização atua justamente nesse espaço, promovendo consciência ética contínua, atenção aos riscos e fortalecimento da disposição individual e coletiva para agir com responsabilidade.

Em muitos ambientes organizacionais, o enfraquecimento da ética não ocorre por ruptura aberta com os princípios, mas por banalização progressiva. Pequenas concessões se acumulam, linguagens inadequadas se normalizam, controles passam a ser vistos como excesso, favores são reinterpretados como conveniência, práticas de exclusão tornam-se rotina silenciosa e o compromisso com a integridade perde centralidade diante de pressões por resultado ou costume institucional. A sensibilização permanente existe para enfrentar esse processo de erosão gradual, lembrando continuamente que ética não é exigência episódica, mas dimensão constitutiva da vida institucional.

Essa sensibilização deve ser construída de forma consistente e não paternalista. A instituição não precisa tratar seus profissionais como incapazes de discernimento, mas precisa reconhecer que o ambiente organizacional influencia comportamentos e que a lembrança constante dos princípios ajuda a manter atenção moral diante de contextos ambíguos, pressões operacionais e decisões rápidas. Sensibilizar é trazer à consciência o impacto das escolhas, a importância do respeito às pessoas, o valor da veracidade, o risco da omissão e a necessidade de coerência entre meios e fins.

A sensibilização permanente pode ocorrer por diversas vias: reflexões temáticas em reuniões, inserção de pautas éticas em espaços de liderança, compartilhamento de boas práticas, diálogos sobre aprendizados institucionais, reforço de mensagens relacionadas à dignidade humana, comunicação sobre riscos específicos, integração com processos de avaliação e acompanhamento, além de campanhas e materiais institucionais. O fundamental é que a ética não seja tratada como tema extraordinário, acionado apenas em resposta a crises, mas como elemento de presença contínua na vida organizacional.

Outro aspecto importante é que a sensibilização deve dialogar com situações concretas. Mensagens excessivamente abstratas ou desvinculadas da realidade tendem a perder impacto e a ser percebidas como formalidade discursiva. A instituição deve procurar conectar a ética aos dilemas reais que suas equipes enfrentam: pressão por resultados, gestão de conflitos, tratamento de usuários, uso de recursos, confidencialidade, assédio, relação com terceiros, resposta a irregularidades, exercício da autoridade e demais situações em que as escolhas práticas revelam o grau de aderência aos princípios da Política. A sensibilização ganha força





quando mostra que a integridade está presente em problemas cotidianos e não apenas em grandes desvios excepcionais.

É igualmente relevante que a sensibilização não se reduza a advertência sobre punições. Embora a responsabilização tenha seu lugar, a cultura ética se fortalece mais quando as pessoas compreendem o sentido da Política, percebem a relação entre integridade e qualidade institucional e entendem que agir corretamente protege colegas, usuários, processos e a própria legitimidade da organização. A sensibilização, nesse sentido, deve trabalhar pertencimento, responsabilidade e consciência institucional, e não apenas medo de sanção.

Ao manter esforço contínuo de sensibilização sobre ética e conduta, a organização afirma que pretende proteger sua cultura contra a indiferença moral, a fadiga normativa e a normalização do desvio. A integridade se sustenta quando permanece viva na linguagem, na atenção e no julgamento cotidiano de todos os que compõem a instituição.

8.4 Indicadores, Monitoramento e Avaliação da Cultura Ética

A cultura de integridade, embora possua forte dimensão qualitativa, não pode ser tratada como realidade imune a observação, acompanhamento e avaliação. A organização que deseja fortalecer esta Política precisa desenvolver meios razoáveis de verificar se seus princípios estão sendo conhecidos, compreendidos, incorporados e praticados, bem como identificar onde persistem fragilidades, resistências, lacunas de formação ou fatores estruturais que comprometam a consolidação de um ambiente ético consistente. Nesse sentido, indicadores, monitoramento e avaliação da cultura ética desempenham papel relevante para transformar percepção difusa em gestão institucional qualificada.

O uso de indicadores não deve ser confundido com tentativa de quantificar integralmente a ética organizacional, algo que seria reducionista e inadequado. A cultura ética envolve confiança, percepção, coerência, relações de poder, exemplo da liderança e qualidade dos processos, elementos que nem sempre podem ser traduzidos de maneira simples em números. Ainda assim, a instituição pode e deve acompanhar sinais relevantes que ajudem a compreender a efetividade da Política, como participação em treinamentos, utilização dos canais de denúncia, tempo de resposta a ocorrências, recorrência de determinados temas, áreas mais expostas a relatos, percepção interna sobre segurança para comunicar riscos, frequência de capacitações, nível de conhecimento das diretrizes e outros dados compatíveis com sua realidade.





O monitoramento desses elementos permite identificar tendências e não apenas eventos isolados. Por exemplo, baixa utilização dos canais de denúncia pode indicar ausência de problemas, mas também pode revelar medo de retaliação, desconhecimento dos meios disponíveis ou descrédito na efetividade do sistema. Alta recorrência de determinadas ocorrências pode apontar falhas de liderança, desenho inadequado de processos ou insuficiência de formação. Participação formal em treinamentos não garante, por si só, absorção do conteúdo, mas sua ausência sistemática pode sinalizar fragilidade de compromisso institucional. A leitura dos indicadores precisa ser crítica, contextual e articulada com análise qualitativa.

A avaliação da cultura ética também pode se beneficiar de mecanismos de escuta, como pesquisas internas, rodas de diálogo, entrevistas, feedbacks estruturados, acompanhamento de clima organizacional, análise de casos recorrentes e leitura das percepções de diferentes áreas sobre coerência entre discurso institucional e prática cotidiana. A cultura de integridade não se mede apenas por ausência de escândalo ou por número de documentos produzidos, mas pela qualidade do ambiente, pela confiança nas lideranças, pela segurança percebida para falar, pela maturidade na gestão de conflitos e pela consistência com que a organização responde aos seus próprios princípios.

É importante que a análise desses elementos produza consequência institucional. Monitorar sem refletir, medir sem revisar e avaliar sem transformar enfraquece a própria ideia de governança ética. Os resultados da observação da cultura devem alimentar decisões sobre capacitação, comunicação, revisão de fluxos, aperfeiçoamento de canais, fortalecimento da proteção contra retaliação, apoio às lideranças e atualização da própria Política quando necessário. A melhoria contínua depende de a instituição não apenas olhar para si mesma, mas também agir a partir do que percebe.

Outro ponto fundamental é que o monitoramento da cultura ética deve ser conduzido com responsabilidade e sem finalidade de controle abusivo sobre pessoas. Seu propósito é compreender o ambiente institucional e aperfeiçoar a governança, não criar vigilância invasiva ou transformar percepções em instrumento de perseguição. A legitimidade desse monitoramento depende de clareza de finalidade, tratamento adequado das informações e uso orientado à melhoria institucional.

Ao incorporar indicadores, monitoramento e avaliação da cultura ética à sua política de integridade, a organização reafirma que o compromisso com ética não se limita à afirmação de





princípios, mas exige capacidade de observar sua própria prática, reconhecer fragilidades e aperfeiçoar continuamente sua forma de atuar. A cultura ética precisa ser cultivada, mas também precisa ser acompanhada com inteligência, honestidade e responsabilidade.

9. Consequências do Descumprimento e Medidas Aplicáveis

Toda política de ética e integridade perde consistência quando não é acompanhada por mecanismos legítimos de responsabilização, correção e resposta institucional diante de condutas incompatíveis com seus princípios. A existência de parâmetros normativos claros, de canais de denúncia e de estruturas de governança não é suficiente, por si só, para proteger a organização, as pessoas e a missão institucional, se violações relevantes puderem ocorrer sem consequência proporcional, sem tratamento sério ou sem aprendizado organizacional decorrente dos fatos apurados. Por essa razão, esta Política estabelece que o descumprimento de seus princípios, diretrizes e deveres poderá ensejar medidas internas, contratuais, administrativas e, quando cabível, legais, sempre observados os critérios de proporcionalidade, imparcialidade, documentação e respeito ao devido tratamento dos fatos.

A previsão de consequências não possui natureza meramente punitiva. Seu objetivo não é cultivar medo como método central de gestão nem substituir a cultura de integridade por lógica disciplinar isolada. A resposta institucional aos desvios deve ser compreendida como instrumento de proteção da organização, de tutela das pessoas atingidas, de reafirmação dos valores institucionais e de preservação da confiança nos mecanismos de governança. Quando a instituição responde de forma coerente às violações, sinaliza que seus princípios têm efetividade real e que a ética não constitui retórica vazia ou exigência seletiva. Quando, ao contrário, tolera desvios relevantes, protege agentes em razão de posição ou reage de forma arbitrária e desproporcional, enfraquece toda a sua arquitetura de integridade.

As consequências decorrentes do descumprimento precisam ser definidas à luz da gravidade concreta da conduta, do contexto em que ocorreu, da posição ocupada pelo agente, do grau de intencionalidade, da extensão do dano, da vulnerabilidade das pessoas atingidas, da tentativa de ocultação, da existência de reincidência e do impacto produzido sobre a confiança institucional. Nem toda irregularidade possui a mesma natureza, e a maturidade da governança se mede também pela capacidade de distinguir falhas pontuais, erros de processo, negligências graves, abusos reiterados e condutas dolosas. Uma política séria de responsabilização não nivela tudo por baixo nem trata tudo da mesma maneira; ela calibra sua resposta de modo coerente com a realidade dos fatos.





Também é importante reconhecer que a responsabilização pode alcançar diferentes esferas. Em alguns casos, a resposta adequada estará no plano interno, com medidas de orientação, advertência, revisão de processos, afastamento de determinadas atividades ou sanções disciplinares compatíveis com o vínculo da pessoa. Em outros, haverá repercussões contratuais, necessidade de comunicação a autoridades, acionamento de mecanismos legais ou encaminhamento a instâncias externas legitimadas. A atuação institucional diante do descumprimento não exclui outras formas de responsabilização previstas em lei, em contrato ou em normas regulatórias. Ao contrário, pode exigir articulação responsável entre elas.

Esta seção também parte do entendimento de que as consequências do descumprimento não se esgotam na figura do indivíduo. Muitas ocorrências revelam fragilidades de fluxo, ausência de supervisão, falhas de capacitação, desenho inadequado de controles ou permissividade cultural em relação a determinadas práticas. Assim, a resposta institucional deve ser capaz de combinar responsabilização pessoal, quando cabível, com correção sistêmica e reforço da governança. A política de integridade é tanto mais madura quanto mais consegue evitar que a sanção individual sirva para ocultar problemas estruturais que precisam ser enfrentados.



Outro ponto fundamental é que a previsibilidade das consequências fortalece a confiança no sistema. Pessoas tendem a levar a Política mais a sério quando percebem que há coerência entre regra, apuração e resposta. Essa coerência exige não apenas firmeza, mas também documentação adequada, respeito à confidencialidade, proteção contra retaliação e rejeição a seletividades ou favorecimentos indevidos. O tratamento do descumprimento precisa ser sério sem ser arbitrário, firme sem ser vingativo, proporcional sem ser complacente.

Esta seção, portanto, estabelece os fundamentos pelos quais a organização deverá responder a violações desta Política, afirmando que o compromisso com a ética exige não apenas prevenção e formação, mas também capacidade real de corrigir, responsabilizar e aprender diante de desvios.

9.1 Medidas Disciplinares Internas

As medidas disciplinares internas constituem instrumentos legítimos de resposta institucional a condutas incompatíveis com esta Política, com o Código de Ética, com normas internas e com deveres funcionais ou relacionais assumidos no âmbito da organização. Sua aplicação deve observar finalidade corretiva, protetiva e reafirmadora da integridade institucional, e não mera lógica de punição exemplificativa ou impulsiva. O objetivo central





das medidas disciplinares é preservar o ambiente ético, proteger pessoas, reafirmar limites de conduta e demonstrar que o descumprimento relevante dos princípios institucionais produz consequências concretas e proporcionais.

A adoção dessas medidas dependerá da natureza do vínculo mantido com a organização e da gravidade do fato apurado. No caso de empregados, dirigentes, gestores, estagiários, voluntários ou outros agentes submetidos à disciplina interna, poderão ser aplicadas providências que vão desde orientação formal e advertência até suspensão, afastamento de atribuições, reavaliação de funções ou desligamento, conforme as normas internas e a legislação aplicável. O importante é que a resposta não seja automática nem arbitrária, mas construída a partir de análise concreta do caso, com base em evidências, contexto e proporcionalidade.

A aplicação de medidas disciplinares deve considerar fatores como dolo, negligência grave, reiteração, posição funcional do agente, vulnerabilidade da vítima ou do público atingido, impacto sobre a instituição, extensão do dano, tentativa de ocultação, grau de cooperação na apuração e eventual adoção espontânea de conduta corretiva. A posição de liderança, em especial, pode agravar a avaliação da conduta quando houver violação do dever reforçado de exemplo, proteção do ambiente ético ou supervisão responsável. Quem ocupa posição de comando não responde apenas por seus atos em abstrato, mas pela influência que exerce sobre a cultura institucional e sobre a segurança das relações de trabalho.

Também é importante reconhecer que as medidas disciplinares internas não se limitam às sanções clássicas. Em algumas situações, a resposta adequada poderá incluir obrigação de capacitação específica, reforço de supervisão, restrição de determinadas atividades, exigência de retratação institucional, revisão de responsabilidades ou medidas de reorganização funcional. A resposta disciplinar precisa ser compatível com a natureza do problema e, quando possível, orientada também à prevenção de recorrência. Nem todo caso exige a sanção máxima, mas todo caso relevante exige alguma resposta coerente com a gravidade dos fatos.

A instituição deve evitar tanto a complacência quanto o excesso. A omissão diante de condutas graves fragiliza a confiança no sistema de integridade. A punição desproporcional, por outro lado, compromete a legitimidade da resposta e pode produzir ambiente de medo improdutivo. A maturidade disciplinar está na capacidade de responder com firmeza, racionalidade e respeito ao devido tratamento dos fatos. O sistema de integridade perde força quando as sanções variam por conveniência, cargo ou pressão circunstancial.





As medidas disciplinares também precisam ser formalizadas adequadamente, com registro suficiente dos fundamentos que as motivaram, sempre respeitados os limites de confidencialidade. A documentação protege a instituição contra arbitrariedades, permite controle interno, favorece coerência entre casos e fortalece a rastreabilidade das decisões. Sem registro, a disciplina tende a depender de memória informal, seleção casuística e percepção subjetiva, o que enfraquece a governança.

Assim, as medidas disciplinares internas representam resposta institucional necessária e legítima ao descumprimento desta Política. Quando aplicadas com critério, proporcionalidade e seriedade, elas protegem pessoas, fortalecem a cultura ética e reafirmam que a integridade institucional é compromisso real, dotado de consequência prática.

9.2 Consequências Contratuais e Responsabilização de Terceiros

A integridade institucional não pode ser exigida apenas dos agentes vinculados internamente à organização. Fornecedores, prestadores de serviço, consultores, parceiros, intermediários, voluntários externos, apoiadores e demais terceiros que atuem em nome da instituição, em seu benefício ou em relação relevante com suas atividades também estão sujeitos às diretrizes desta Política, na medida compatível com a natureza do vínculo mantido. Por essa razão, o descumprimento de padrões éticos por terceiros pode ensejar consequências contratuais e outras formas de responsabilização institucionalmente cabíveis.

As relações com terceiros devem ser estruturadas de forma a permitir exigibilidade concreta dos deveres de integridade. Sempre que pertinente, instrumentos contratuais, termos de parceria, instrumentos de adesão, cláusulas de confidencialidade ou outros documentos de formalização do vínculo devem refletir expectativas mínimas de conduta, deveres de conformidade, vedação a práticas indevidas, dever de cooperação com apurações e possibilidade de aplicação de medidas em caso de violação. A boa governança contratual exige que a ética não permaneça implícita ou apenas presumida, mas seja integrada à própria estrutura do vínculo.

Quando terceiros adotarem condutas incompatíveis com esta Política, a instituição poderá aplicar as medidas previstas no instrumento correspondente ou compatíveis com a natureza da relação, observados contraditório mínimo institucional, análise técnica e proporcionalidade. Essas medidas podem incluir advertência formal, suspensão de atividades, exigência de adequação imediata, reavaliação do vínculo, retenção ou revisão de providências contratuais, rescisão, descredenciamento, impedimento de renovação ou outras consequências



adequadas ao caso. A ausência de vínculo empregatício não reduz a necessidade de resposta; apenas altera a forma jurídica pela qual a responsabilização se materializa.

A responsabilização de terceiros é especialmente importante em contextos que envolvam corrupção, fraude, violação de sigilo, discriminação, assédio, abuso no atendimento, manipulação documental, desrespeito a normas de segurança, uso indevido de recursos institucionais ou qualquer conduta capaz de comprometer usuários, equipes, processos ou a reputação da organização. Nesses casos, a omissão da instituição diante da irregularidade pode convertê-la em corresponsável moral e, em algumas hipóteses, jurídica pela manutenção do vínculo ou pela tolerância indevida ao desvio.

Também é vedado utilizar terceiros como canal indireto para realizar práticas que agentes internos não poderiam assumir abertamente. A terceirização do ato não afasta a responsabilidade ética da organização. Sempre que houver indício de que o terceiro foi utilizado para facilitar favorecimento indevido, aproximar-se irregularmente de autoridades, manipular informação, criar aparência artificial de regularidade ou praticar qualquer conduta vedada, a instituição deverá agir com firmeza, apurar a situação e rever o vínculo nos termos cabíveis. A responsabilidade da governança inclui impedir que a cadeia externa se transforme em zona opaca de integridade enfraquecida.

A resposta a violações por terceiros também deve considerar a relevância estratégica do vínculo e os riscos decorrentes de eventual continuidade da relação. Em alguns casos, a manutenção do vínculo pode ser mais lesiva à integridade institucional do que o custo operacional de sua substituição. A instituição não deve se deixar capturar por dependência excessiva de parceiros ou fornecedores a ponto de relativizar princípios éticos em nome de conveniência prática. Relações sustentáveis precisam ser compatíveis com os valores da organização.

Ao afirmar as consequências contratuais e a responsabilização de terceiros, esta Política declara que sua exigibilidade se projeta para além dos limites formais do quadro interno. A integridade institucional precisa estar presente em toda a rede de vínculos que sustenta a atuação da organização, e isso exige disposição para corrigir, rever e encerrar relações que se revelem incompatíveis com seus compromissos éticos fundamentais.

9.3 Comunicação às Autoridades Competentes

Determinadas ocorrências apuradas no âmbito desta Política podem ultrapassar a esfera exclusivamente interna de tratamento e exigir comunicação a autoridades, órgãos de controle, entidades reguladoras, conselhos profissionais, contratantes ou outras instâncias externas legitimadas. A instituição reconhece que o compromisso com integridade não se limita à administração doméstica de seus problemas. Em situações de gravidade relevante, ilicitude, dever legal de reporte, repercussão regulatória ou risco a direitos fundamentais, poderá ser necessário acionar autoridades competentes para conhecimento, apuração ou adoção de providências próprias de suas atribuições.

A decisão de comunicar fatos a instâncias externas deve ser tomada com base em critérios jurídicos, éticos e institucionais, considerando a natureza da ocorrência, a obrigatoriedade normativa, a proteção das pessoas envolvidas, o interesse público eventualmente afetado, a necessidade de preservação de prova e a competência legal do órgão destinatário. Não se trata de transformar toda irregularidade em encaminhamento automático para fora da instituição, mas tampouco é admissível utilizar a apuração interna como pretexto para ocultar fatos relevantes ou evitar o acionamento de autoridades quando isso se mostrar necessário ou obrigatório.

Poderão demandar comunicação externa, entre outras hipóteses, condutas que configurem indícios de corrupção, fraude grave, violação relevante de direitos, crimes em geral, uso indevido de recursos cuja administração exija prestação de contas reforçada, risco assistencial relevante, descumprimentos regulatórios sensíveis, violações ético-profissionais sujeitas a conselhos de classe, vazamentos significativos de dados, irregularidades em contratos públicos ou privados sujeitos a controle específico, bem como outras situações em que o ordenamento jurídico ou os deveres institucionais imponham ou recomendem atuação articulada com autoridades competentes.

A comunicação, quando cabível, deve ser feita de forma responsável, documentada e precisa, evitando tanto omissões indevidas quanto afirmações precipitadas destituídas de base mínima. O dever de reportar fatos relevantes não autoriza exposição irresponsável, julgamento público indevido ou quebra desnecessária de confidencialidade. A instituição deve agir com prudência, preservando a seriedade do caso e o respeito aos direitos das pessoas, ao mesmo tempo em que cumpre suas obrigações legais e éticas de não ocultação.

É importante destacar que a comunicação externa não exclui a necessidade de adoção de providências internas. A instituição continua responsável por proteger pessoas, preservar evidências, corrigir processos, aplicar medidas cabíveis e cooperar com as instâncias externas de forma transparente e organizada. A maturidade da resposta institucional se evidencia justamente na capacidade de articular responsabilização interna e diálogo externo legítimo, sem competir com a autoridade das instâncias competentes nem se omitir diante do dever de cooperação.

Também devem ser observados os fluxos internos adequados para essa decisão, com participação das áreas competentes, especialmente jurídico, compliance, alta gestão ou outras instâncias legitimadas conforme a governança da organização. A comunicação às autoridades não deve ser fruto de improvisação individual, disputa interna ou reação emocional a situações sensíveis. Ela exige análise técnica, documentação e clara identificação da base jurídica ou institucional que a fundamenta.

Ao incluir esta diretriz, a organização reafirma que sua política de integridade não pretende encerrar todos os problemas dentro de suas fronteiras formais. Quando os fatos assim exigirem, a ética institucional impõe transparência responsável e cooperação com os mecanismos externos de controle e responsabilização, como expressão concreta de respeito à legalidade, à proteção das pessoas e à legitimidade da sua atuação.

9.4 Critérios de Proporcionalidade, Registro e Formalização das Medidas

A resposta institucional ao descumprimento desta Política deve ser orientada por proporcionalidade, registro adequado e formalização compatível com a gravidade e a natureza do caso. Esses elementos são indispensáveis para que a responsabilização seja legítima, coerente e resistente a arbitrariedades. Uma política séria de integridade não se caracteriza apenas pela existência de sanções possíveis, mas pela forma como decide aplicá-las: com análise contextual, documentação suficiente, respeito à consistência entre casos e compromisso com tratamento justo dos fatos.

A proporcionalidade exige que cada medida adotada guarde relação adequada com a conduta apurada, com o contexto em que ocorreu, com a extensão do dano, com a posição do agente, com a existência de dolo ou negligência grave, com eventual reiteração e com o impacto produzido sobre pessoas, processos e a organização. Nem toda falha exige a mesma resposta, assim como nem toda conduta vedada pode ser tratada como desvio leve. A instituição deve evitar tanto o rigor desmedido em situações que recomendem orientação ou correção quanto a



leniência diante de comportamentos graves que exijam resposta firme. A justa medida é parte da integridade do próprio sistema disciplinar e corretivo.

A análise de proporcionalidade também deve considerar fatores agravantes e atenuantes. Entre os agravantes podem estar a posição de liderança, a vulnerabilidade da vítima, a tentativa de ocultação, a utilização da função para produzir o desvio, a reincidência e a produção de dano relevante. Entre os atenuantes, conforme o caso, podem ser considerados reconhecimento espontâneo da falha, cooperação efetiva com a apuração, adoção imediata de providências mitigadoras e ausência de dolo em situações de baixa gravidade. O importante é que esses critérios sejam usados com seriedade e não como justificativa para favoritismos ou distorções de tratamento.

O registro das medidas adotadas é igualmente essencial. Toda resposta institucional relevante a ocorrência ética deve ser documentada de forma adequada, com indicação dos fatos considerados, da análise realizada, da decisão tomada e, quando possível, dos fundamentos que justificaram a providência. Esse registro não apenas protege a organização contra alegações de arbitrariedade, mas também fortalece a memória institucional, a coerência entre casos e a capacidade de auditoria e revisão futura. A ausência de registro torna o sistema vulnerável à informalidade, à seletividade e à perda de consistência.

A formalização das medidas deve ocorrer em instrumento compatível com sua natureza e com a governança interna da organização. Advertências, orientações formais, revisões de processo, medidas disciplinares, providências protetivas, comunicações externas, revisões contratuais e demais consequências relevantes precisam ser adotadas por quem detenha competência legítima para tanto, dentro dos fluxos internos apropriados. A formalização não é detalhe burocrático; é parte da segurança jurídica e ética do processo de responsabilização.

Também é importante que o registro e a formalização observem os limites de confidencialidade cabíveis. A rastreabilidade das medidas não autoriza exposição indevida de pessoas ou circulação desnecessária de informações sensíveis. A instituição deve equilibrar o dever de documentar com o dever de proteger a dignidade dos envolvidos e a integridade do processo. Formalizar com responsabilidade significa registrar o necessário, com precisão e sob guarda adequada.

Por fim, a consistência entre proporcionalidade, registro e formalização fortalece a confiança na Política. Pessoas tendem a acreditar mais na seriedade do sistema quando percebem que as medidas não dependem apenas de vontade circunstancial de quem decide,





mas são analisadas, documentadas e aplicadas com coerência. Isso reduz percepção de favoritismo, protege a instituição contra improvisações e afirma que a ética organizacional é administrada com método, responsabilidade e compromisso com justiça institucional.

Ao estabelecer esses critérios, a organização reafirma que as consequências do descumprimento não serão tratadas de forma improvisada ou arbitrária. A integridade da resposta institucional é parte da própria integridade da Política. Punir, corrigir, proteger e aprender são ações que precisam ocorrer com prudência, firmeza e documentação, para que a organização permaneça coerente com os valores que afirma sustentar.

10. Vigência, Revisão, Controle Documental e Disposições Finais

A etapa final desta Política não tem natureza meramente conclusiva ou protocolar. Ela cumpre função essencial de consolidar o lugar institucional do documento, definir sua permanência normativa, estabelecer os parâmetros de sua revisão e reforçar que a integridade organizacional deve ser tratada como compromisso contínuo, sujeito a aperfeiçoamento responsável, mas jamais reduzido a formalidade episódica. Uma política de ética e integridade somente cumpre integralmente sua finalidade quando possui vigência clara, mecanismos de atualização, controle documental adequado e inserção estável na vida institucional da organização.

A vigência desta Política representa mais do que o momento a partir do qual seu texto passa a produzir efeitos formais. Ela simboliza a decisão institucional de reconhecer a ética e a integridade como dimensões permanentes da sua governança, da sua cultura e da sua forma de se relacionar com pessoas, processos e recursos. A organização, ao aprovar este instrumento, declara que deseja orientar sua atuação por critérios de legalidade, responsabilidade, respeito, transparência e boa-fé, e que pretende manter esses compromissos ativos ao longo do tempo, incorporando-os às rotinas, às decisões e às estruturas que sustentam sua missão.

A necessidade de revisão e atualização decorre do reconhecimento de que a vida institucional é dinâmica. Processos evoluem, riscos se transformam, exigências regulatórias podem se alterar, novas vulnerabilidades podem surgir e a própria experiência acumulada pela organização pode revelar pontos de melhoria antes não percebidos. Uma política de integridade madura não é estática por apego formal ao texto; ela preserva seus fundamentos e, ao mesmo tempo, se mantém aberta à revisão técnica sempre que isso for necessário para fortalecer sua





efetividade, sua clareza e sua aderência à realidade. O compromisso com a estabilidade normativa não se opõe ao compromisso com o aperfeiçoamento; ambos precisam coexistir.

O controle documental também ocupa papel relevante nesse encerramento. Instrumentos de integridade precisam ser preservados com rastreabilidade, controle de versões, clareza quanto à sua vigência e mecanismos que assegurem que toda a organização esteja operando com base no texto atual e legitimamente aprovado. Uma política sem controle documental adequado se fragiliza, pois abre espaço para dúvidas interpretativas, uso de versões divergentes, perda de memória institucional e enfraquecimento da governança normativa. A integridade do documento faz parte da própria integridade do sistema que ele pretende sustentar.

As disposições finais, por sua vez, reafirmam que esta Política deve ser compreendida como instrumento permanente de organização ética, e não como resposta circunstancial a demanda formal, exigência regulatória ou compromisso reputacional. Seu valor depende da forma como será observada pelas lideranças, apropriada pelas equipes, integrada aos processos internos, revisada com critério e utilizada como referência viva para a tomada de decisão e para a proteção institucional. Um texto consistente, por si só, não garante integridade; ele precisa ser reconhecido como fonte legítima de orientação e sustentado por vontade organizacional contínua de agir de maneira coerente com o que afirma.

Nesse sentido, esta seção final reafirma que a política de integridade da instituição não se encerra em sua publicação. Ela se projeta sobre o futuro da organização como marco de responsabilidade, maturidade institucional e compromisso com uma atuação cada vez mais segura, transparente, humana e eticamente sustentável.

10.1 Vigência e Aplicação Permanente da Política

A presente Política de Ética e Integridade entra em vigor a partir de sua aprovação formal pelas instâncias competentes da instituição, tornando-se referência normativa oficial para a orientação das condutas, dos processos, das relações institucionais e dos mecanismos de governança abrangidos por seu conteúdo. Sua vigência não deve ser entendida como simples marco cronológico de existência documental, mas como início de sua aplicabilidade obrigatória e de sua incorporação à vida organizacional em caráter permanente.

A partir de sua vigência, esta Política passa a orientar a atuação de todos os públicos alcançados por seu escopo, devendo ser observada em conjunto com o Código de Ética, com





os regulamentos internos, com os procedimentos administrativos e com os demais instrumentos de governança e gestão aplicáveis à organização. Nenhuma área, cargo ou nível hierárquico está dispensado de sua observância. A integridade institucional exige aplicação transversal e contínua, sem espaços de relativização baseados em conveniência, tradição informal ou relevância estratégica de determinada função.

A aplicação permanente desta Política significa que seus princípios devem ser considerados em todas as fases relevantes da atuação institucional: ingresso e desenvolvimento de pessoas, organização de processos, relações com terceiros, administração de recursos, exercício da liderança, tratamento de conflitos, resposta a irregularidades, proteção de informações, prestação de contas e tomada de decisões em geral. Ela não se limita a situações excepcionais ou momentos de crise. Ao contrário, seu valor está justamente em orientar o cotidiano institucional e em oferecer critérios estáveis para interpretação de situações complexas antes que se convertam em dano.

É dever da organização garantir que a vigência da Política seja acompanhada de medidas concretas de implementação, divulgação e integração aos fluxos internos, de modo que sua aplicação não permaneça restrita ao plano formal. Também é dever de todos os seus destinatários conhecer, respeitar e observar as diretrizes aqui estabelecidas, reconhecendo que a ética institucional constitui obrigação permanente e inseparável do vínculo mantido com a entidade.

10.2 Revisão Periódica, Atualização e Controle de Versão

A presente Política deverá ser objeto de revisão periódica e atualização sempre que necessário, com o objetivo de preservar sua aderência à realidade institucional, sua compatibilidade com o ambiente normativo aplicável e sua capacidade efetiva de orientar a governança ética da organização. O compromisso com revisão responsável não enfraquece a autoridade do documento; ao contrário, reforça sua legitimidade, pois demonstra que a instituição reconhece a necessidade de manter seus instrumentos de integridade vivos, úteis e coerentes com a evolução de seus processos e riscos.

A revisão poderá ocorrer em periodicidade previamente definida pela organização ou sempre que fatos supervenientes justificarem reavaliação de seu conteúdo. Entre esses fatos podem estar alterações legislativas ou regulatórias, mudanças na estrutura institucional, surgimento de novos riscos, aperfeiçoamento dos mecanismos de denúncia e controle, recomendações de auditoria, aprendizados derivados de ocorrências éticas, transformações





tecnológicas relevantes ou necessidade de maior clareza em pontos que a prática tenha revelado como ambíguos. O essencial é que a revisão não seja puramente formal, mas tecnicamente motivada e institucionalmente validada.

Toda atualização da Política deverá observar fluxo adequado de análise, consolidação, validação e aprovação, conforme a governança interna da instituição. Não se admite modificação informal, fragmentada ou descoordenada de seu conteúdo. A estabilidade normativa é importante para a segurança institucional, e qualquer alteração relevante deve ser fruto de decisão consciente, documentada e legitimada pelas instâncias competentes. A revisão responsável exige método, não improvisação.

O controle de versão é parte indispensável desse processo. Cada edição da Política deve conter identificação clara de sua versão, data de aprovação, histórico mínimo das alterações quando pertinente e indicação inequívoca de qual texto se encontra em vigor. Esse cuidado permite rastreabilidade, protege a memória normativa da instituição e evita circulação simultânea de conteúdos divergentes. Instrumentos de integridade exigem o mesmo rigor documental dispensado a outros atos formais da governança, pois sua força depende também da clareza sobre sua validade e autenticidade.

A instituição compromete-se, assim, a tratar esta Política como documento normativo sujeito a gestão ativa, preservando sua integridade textual, seu histórico e sua capacidade de responder aos desafios éticos e institucionais que surgirem ao longo do tempo.

10.3 Publicidade, Acesso e Disseminação Interna

Para que esta Política produza efeitos reais, a instituição deve assegurar sua ampla publicidade interna e, quando pertinente, sua disponibilização adequada a públicos externos relevantes. Não basta que o documento exista em arquivo institucional ou em repositório de difícil acesso. É necessário que seus destinatários saibam de sua existência, compreendam sua relevância e possam consultá-la de forma simples e confiável sempre que necessário. A acessibilidade normativa é parte da integridade do próprio sistema.

A organização deverá promover a disseminação desta Política por meios compatíveis com sua estrutura, podendo utilizar intranet, plataformas internas, repositórios institucionais, comunicações formais, materiais de integração, ações de capacitação e outros canais apropriados. Sempre que houver atualização relevante, deverá haver comunicação correspondente, a fim de que todos os públicos alcançados tenham ciência das mudanças





realizadas e das novas orientações aplicáveis. A publicidade da Política não se resume ao ato de disponibilização documental; ela exige esforço institucional de circulação e compreensão.

Acesso adequado também significa linguagem compreensível e possibilidade real de consulta por parte dos públicos internos. A instituição deve buscar meios para que lideranças, equipes, prestadores, voluntários e demais vinculados saibam onde localizar o documento, como utilizá-lo e a quem recorrer em caso de dúvida interpretativa. A política de integridade precisa estar próxima da prática, e isso exige visibilidade, simplicidade de acesso e integração com os processos de orientação institucional.

A disseminação interna deve ser contínua e não apenas inaugural. A cada novo ingresso, em ciclos de capacitação, em campanhas internas e em momentos de revisão ou reforço de governança, a Política deve ser retomada como referência de conduta e de compromisso institucional. Uma política conhecida apenas no momento de sua publicação tende a perder densidade cultural ao longo do tempo. A organização deve, portanto, tratá-la como documento de consulta permanente e como elemento recorrente de sua comunicação ética.

10.4 Compromisso Institucional com Ética, Integridade e Melhoria Contínua

Ao aprovar e adotar esta Política, a instituição reafirma seu compromisso permanente com uma atuação orientada por ética, integridade, responsabilidade, legalidade, transparência e respeito à dignidade humana. Esses valores não constituem acessórios discursivos ou exigências formais de conformidade. Eles integram o núcleo da identidade institucional e devem orientar todas as dimensões da vida organizacional: a forma de liderar, de contratar, de decidir, de prestar contas, de administrar conflitos, de proteger pessoas, de utilizar recursos e de se relacionar com a sociedade.

Esse compromisso também implica reconhecer que a integridade é processo contínuo de construção e aprimoramento. Nenhuma política, por mais completa que seja, substitui a necessidade de vigilância ética, revisão crítica, aprendizado com a prática e disposição para corrigir desvios e fragilidades. A melhoria contínua é, portanto, parte constitutiva desta Política. A organização não pretende apenas reagir a problemas quando eles se tornam incontornáveis; pretende desenvolver capacidade institucional de aprender, prevenir, ajustar fluxos, reforçar cultura e aperfeiçoar seus mecanismos de governança sempre que a realidade assim exigir.

A instituição afirma, ainda, que a efetividade desta Política dependerá do comprometimento ativo de sua alta direção, de suas lideranças, de suas áreas técnicas e





administrativas e de todos os colaboradores e terceiros que participem de sua atuação. Ética e integridade não podem ser delegadas a um único setor nem tratadas como responsabilidade abstrata de “todos” sem estrutura concreta. Elas exigem participação coordenada, responsabilidade distribuída e disposição contínua de agir com coerência em todas as esferas da vida institucional.

Por fim, esta Política reafirma que a qualidade da atuação da organização será medida não apenas pelos resultados que alcança, mas também pela forma como escolhe alcançá-los. A legitimidade institucional depende da coerência entre meios e fins, entre discurso e prática, entre poder e responsabilidade. É essa coerência que esta Política busca sustentar e é a ela que a organização declara permanecer vinculada, de modo permanente, como condição de sua credibilidade, de sua missão e de sua responsabilidade perante todas as pessoas e públicos com os quais se relaciona.

