



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**PROGRAMA DE COMPLIANCE: ESTRATÉGIAS PARA
IMPLEMENTAÇÃO E VANTAGENS ASSOCIADAS**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas.

Autora: Isabella Hadassa Silva Leão

Orientador: Professor Doutor Marcos Ferasso

Número da Candidata: 30009545

Junho de 2024

Lisboa

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus, cuja graça e misericórdia têm sido minha força e inspiração em cada passo desta jornada. "Tudo posso naquele que me fortalece" (Filipenses 4:13). Sem a Sua orientação e bênçãos, nada disso seria possível. Cada desafio enfrentado e cada momento de sacrifício foram superados com fé e perseverança, por isso louvo a Deus por me dar determinação, coragem e resiliência ao longo desta jornada, refletindo de forma proveitosa no meu empenho e compromisso com o meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço imensamente à toda minha família, cujo apoio incondicional foi essencial para a realização deste sonho. Especialmente, agradeço meu querido irmão Julio Leão, sócio e companheiro no nosso escritório de advocacia em Brasília, cuja parceria e suporte constante foram fundamentais. À minha mãe, Mirian, por seu apoio emocional inabalável e por suas orações diárias nos momentos mais difíceis. Ao meu irmão Douglas, por estar presente em muitos momentos, sempre oferecendo suporte e força. A todos vocês, minha eterna gratidão e carinho.

Agradeço também aos meus amigos do Brasil, que nunca deixaram de acreditar em mim, e aos novos amigos que fiz em Portugal, que se tornaram uma extensão da minha família e cujo apoio foi vital para conciliar o mestrado com os compromissos profissionais. A todos vocês, meu profundo agradecimento por todo o apoio, compreensão e motivação ao longo deste percurso intenso e desafiador.

Por fim, expresso minha gratidão ao meu orientador, Professor Doutor Marcos Ferasso, pela orientação, paciência e confiança depositada em mim. A todos os professores e funcionários da Universidade Autónoma de Lisboa, agradeço pelo conhecimento compartilhado e pela dedicação em tornar este período de aprendizado o mais enriquecedor possível. Aos meus colegas de mestrado, cuja amizade e colaboração foram inestimáveis ao longo desta jornada.

"A coragem não é a ausência do medo, mas a determinação de que algo é mais importante que o medo."

Ambrose Redmoon.

Resumo

Esta dissertação aborda a implementação de programas de *compliance* em empresas, focando nas estratégias eficazes para assegurar a conformidade regulatória e promover uma cultura ética organizacional. O objetivo principal da pesquisa é compreender como a integração de *compliance* nas estratégias empresariais pode não apenas cumprir exigências legais, mas também oferecer vantagens competitivas. A pesquisa destaca a importância de um programa de *compliance* bem estruturado, capaz de minimizar riscos legais e reputacionais, além de fortalecer a governança corporativa. A análise baseia-se em estudo de caso, pesquisa documental e revisões bibliográficas para identificar as melhores práticas e propor melhorias específicas para empresas, pautando-se em dados públicos analisados em referência as operações da empresa Energias de Portugal, S.A. (EDP). O estudo começa por contextualizar o conceito de *compliance*, explorando sua evolução histórica e sua crescente relevância no ambiente empresarial moderno. A dissertação analisa como a integração de *compliance* nas estratégias empresariais pode não apenas cumprir exigências legais, mas também oferecer vantagens competitivas ao promover uma cultura de ética e transparência. Este alinhamento estratégico é essencial para a sustentabilidade a longo prazo das organizações. Em seguida, a pesquisa foca na EDP, uma empresa do setor energético, examinando suas práticas atuais de *compliance* e identificando lacunas e áreas de melhoria. Através de uma análise detalhada de documentos internos e externos, a dissertação propõe um conjunto de estratégias para aprimorar o programa de *compliance* da EDP, incluindo o reforço dos mecanismos de auditoria interna, a melhoria dos processos de *due diligence* e o fortalecimento dos canais de denúncia anônima. Os principais resultados da pesquisa mostram que a implementação eficaz de um programa de *compliance* pode reduzir significativamente os riscos de não conformidade, melhorar a imagem corporativa e criar um ambiente de trabalho mais seguro e ético. Por fim, a dissertação discute os benefícios adicionais de um programa de *compliance* eficiente, como a melhoria da imagem corporativa e a criação de um ambiente de trabalho mais seguro e ético. As conclusões apontam para a necessidade de um compromisso contínuo com a ética e a transparência, ressaltando que um programa de *compliance* robusto é fundamental para o sucesso e a longevidade das empresas.

Palavras-chave: *Compliance*, Governança Corporativa, Riscos Empresariais, Sustentabilidade.

Abstract

This dissertation addresses the implementation of *compliance* programs in companies, focusing on effective strategies to ensure regulatory *compliance* and promote an ethical organizational culture. The main objective of the research is to understand how integrating *compliance* into business strategies can not only meet legal requirements but also offer competitive advantages. The research highlights the importance of a well-structured *compliance* program capable of minimizing legal and reputational risks, as well as strengthening corporate governance. The analysis is based on a case study, documentary research, and bibliographic reviews to identify best practices and propose specific improvements for companies based on public data analyzed with reference to the operations of the company *Energias de Portugal, S.A.* (EDP). The study begins by contextualizing the concept of *compliance*, exploring its historical evolution and its growing relevance in the modern business environment. The dissertation analyzes how integrating *compliance* into business strategies can not only meet legal requirements but also offer competitive advantages by promoting a culture of ethics and transparency. This strategic alignment is essential for the long-term sustainability of organizations. Next, the research focuses on EDP, a company in the energy sector, examining its current *compliance* practices and identifying gaps and areas for improvement. Through a detailed analysis of internal and external documents, the dissertation proposes a set of strategies to improve EDP's *compliance* program, including strengthening internal audit mechanisms, improving due diligence processes, and strengthening anonymous reporting channels. The main results of the research show that the effective implementation of a *compliance* program can significantly reduce the risks of non-*compliance*, improve corporate image, and create a safer and more ethical work environment. Finally, the dissertation discusses the additional benefits of an efficient *compliance* program, such as improving corporate image and creating a safer and more ethical work environment. The conclusions point to the need for an ongoing commitment to ethics and transparency, emphasizing that a robust *compliance* program is fundamental to the success and longevity of companies.

Keywords: *Compliance*, Corporate Governance, Business Risks, Sustainability.

Índice

1. Introdução	10
1.1. Enquadramento do Problema e Relevância do Tema	10
1.2. Tema Questões de Investigação e Principais Objetivos de Estudo.....	11
2. Revisão da literatura.....	14
2.1. Conceito de Estratégia.....	14
2.2. Governança corporativa	22
2.3. Gestão de risco	26
2.4. <i>Compliance</i> : definição e evolução do conceito.....	28
3. A Relevância do Programa de <i>Compliance</i> como uma Área Estratégica da Empresa	34
3.1. <i>Compliance</i> como Pilar Estratégico do Desenvolvimento da Cultura da Empresa	35
3.2. O Alinhamento de Valores Éticos na Estratégia de <i>Compliance</i>	41
3.3. Reflexão sobre a Importância do <i>Compliance</i>	42
4. Metodologia	44
4.1. Objetivo e abordagem da pesquisa.....	44
4.2. Método: Estudo de Caso	44
4.3. Técnicas de Investigação.....	45
5. A Empresa EDP e as Lacunas em <i>Compliance</i>.....	52
5.1. Introdução à EDP – Estrutura e Operações.....	52
5.2. Histórico de Inconformidades na EDP.....	54
5.3. Histórico de <i>Compliance</i> na EDP	56
5.4. Lacunas Identificadas em <i>Compliance</i>	59
5.5. Impactos das Lacunas de <i>Compliance</i> na EDP	70
6. Estratégias de Melhoria do Programa de <i>Compliance</i> na EDP	75

6.1.	Reforço dos Mecanismos de Auditoria Interna.....	76
6.2.	Melhoria nos Processos de <i>Due diligence</i>	79
6.3.	Fortalecimento dos Canais de Denúncia Anônima	83
6.4.	Necessidades de Treinamento e Cultura Organizacional.....	86
6.5.	Implementação Sugerida para a EDP.....	91
7.	Conclusão.....	94
7.1.	Limitações da investigação - Trabalhos Futuros.....	95
	Referências Bibliográficas	97
	Anexo 01 –Análise Documental EDP - Energias De Portugal.....	121
	Anexo 02 – Análise Documental - Jornais e Revistas.....	126

Lista de Figuras e Quadros

Figura 1 – “2a” Hierarquia convencional;.....	8
Figura 2 – “2b” Formação da estratégia emergente dentro de uma perspectiva;	9
Figura 3 – “2c” Padrão (ou posição) produzindo perspectiva;.....	10
Figura 4 – “2d” Mudança de posição que restringe a perspectiva;	10
Figura 5 – Visão holística de <i>compliance</i>	16
Quadro 1 – Pesquisa Documental	38
Quadro 2 – Principais Estratégias de Melhoria do Programa de <i>Compliance</i> na EDP	64

Lista de Abreviaturas e Siglas

CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CGS	Conselho Geral e de Supervisão
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
DMIF	Diretivas Aos Mercados De Instrumentos Financeiros
EDP	Energias de Portugal
EPD	Encarregado de Proteção de Dados
ESG	<i>Environmental, Social, and Governance</i> (Práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização.)
EUA	Estado Unidos da América
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i> (Lei de Práticas de Corrupção no Exterior)
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
IA	Inteligência Artificial
IBDEE	Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional de Normalização)
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
RIPD	Relatório de Impacto à Proteção de Dados
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico
PMI	<i>Project Management Institute</i>

1. Introdução

A abordagem do tema Programa de *Compliance*, estratégias de implementação e vantagens associadas fundamenta-se em constatar as estratégias de implementação que possam ser eficazes com o objetivo de proteger as empresas dos riscos potenciais aos quais elas são suscetíveis na ausência de tais programas, ao mesmo tempo em que obtêm uma vantagem competitiva.

Muitas empresas, durante o curso de suas operações, enfrentam uma infinidade de dilemas regulatórios, estatutários e até judiciais, para os quais soluções viáveis precisam ser fornecidas. Essas dificuldades podem se originar de dentro da organização ou externamente, exigindo a adoção de uma gama abrangente de estratégias para obter uma posição vantajosa no mercado em que a empresa opera, abordando ou mitigando efetivamente esses problemas.

A dissertação terá como foco a investigação de estratégias para implementar e monitorar um programa de *compliance* que seja eficiente na gestão de empresas, através do mesmo, pretende-se identificar, observar e analisar os benefícios e as vantagens que podem ser obtidas com a implementação de um programa sólido de *compliance*, especialmente no contexto da empresa Energias de Portugal, S.A. (EDP), uma empresa do setor energético.

1.1. Enquadramento do Problema e Relevância do Tema

No contexto atual, empresas buscam novas estratégias para reduzir os riscos das mudanças repentinas, tais como a COVID-19, que foi para alguns uma ameaça e para outros uma oportunidade, haja vista as perdas e ganhos financeiros atrelados à crise pandêmica. A elaboração de um projeto organizacional, que tenha estratégias planejadas e que defina procedimentos de controle interno, dentre eles o programa de *compliance*, tem potencial para mitigar perdas financeiras e potenciais conflitos jurídicos.

Deste modo, viu-se uma lacuna existente no que tange a identificação de estratégias adequadas para implementação do programa de *compliance*, bem como a análise de suas vantagens associadas. Portanto, a preocupação inicial da investigação está no estudo de estratégias para as empresas, com vista a compreender quais os melhores recursos e instrumentos a serem utilizados para implementação do programa de *compliance*, adjacente a isso pretende-se explorar os benefícios provenientes do programa de *compliance* implementado de forma efetiva.

O tema escolhido está intimamente ligado com a preocupação crescente em torno da reputação empresarial perante seus *stakeholders*¹. Acredita-se que a mitigação de perdas inerentes ao risco empresarial, tais como prejuízos financeiros e problemas jurídicos, pode ser alcançada por meio do programa de *compliance*. Assim, a adequação de um planejamento estratégico e análise de suas vantagens associadas tem grande potencial de aumentar a adesão dos programas de *compliance*.

1.2. Tema Questões de Investigação e Principais Objetivos de Estudo

A questão de partida que direcionou o início da pesquisa deste trabalho foi: “Quais as estratégias adequadas e instrumentos necessários para a implementação de um programa de *compliance* eficaz?”. Não sendo esta uma questão fechada, e por forma a sustentar a mesma, surgem outras questões inerentes ao tema que ajudam a compreender as características necessárias para esta atuação estratégica: “Do ponto de vista organizacional, por onde começa a implementação objetiva da política de *compliance*?”. Estas duas questões alimentam uma sub-questão que se refere ao impacto na empresa: “Quais as vantagens associadas a implementação eficaz do programa de *compliance*? Quais os custos e prejuízos de não ter programa de *compliance*? Quais as alterações de cultura empresarial podem ser afetadas pelo programa de *compliance*?”. Todas as questões são formuladas para dar suporte à questão de investigação que orienta o estudo.

Tendo em consideração a problemática e as questões de partida acima referidas, o principal objetivo desta investigação passa por compreender a atuação das estratégias organizacionais nos fenômenos das empresas, de maneira a garantirem uma implementação definitiva de uma estrutura de *compliance*, por meio de recursos adequados e as vantagens que podem ser obtidas pelas organizações com a implementação de um programa de *compliance*.

Pretende-se nesta investigação aprofundar conhecimento em relação formulação de estratégias dentro do processo organizacional das empresas, por meio do estudo das estruturas existentes relacionadas ao programa de *compliance*, identificar quais são os agentes envolvidos na estrutura da empresa e os protagonistas necessários, delinear os principais protocolos de

¹ *Stakeholders* - qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou seja afetado pela realização dos objetivos da empresa. Exemplos de categorias de partes interessadas: proprietários, empregadores, fornecedores, governos, organizações comunitárias locais, clientes, concorrentes, meios de comunicação, defensores dos consumidores e outros (Freeman, R. E., 2010. p.25)

rotina necessários e analisar o funcionamento de políticas empresariais, para que deste modo possam ser levantadas hipóteses de estratégias de implementação do referido programa.

Por fim, com base em casos reais e na análise das estratégias para implementação do programa de *compliance*, pretende-se verificar quais as possíveis vantagens associadas ao programa de *compliance*, tais como redução de custos e prejuízo, bem como o diferenciais competitivos e possibilidades de crescimento obtidas com programa de *compliance* eficiente.

A implementação de um programa de *compliance* oferece vários benefícios. Em primeiro lugar, ele vai além da mera conformidade legal e cria uma cultura de comportamento corporativo ético, educando os funcionários sobre as regulamentações externas e as regras internas da empresa. Em segundo lugar, ajuda a aumentar o nível de conformidade voluntária e a evitar a evasão fiscal, garantindo uma cobrança eficiente de impostos e um sistema tributário justo. Em terceiro lugar, promove a conformidade trabalhista, protegendo os direitos dos trabalhadores e promovendo o desenvolvimento responsável dos negócios. Em quarto lugar, ajuda as empresas a avaliarem os riscos, desenvolverem estratégias e garantirem a conformidade com os padrões legais e do setor. Por fim, pode melhorar as práticas de gestão e governança nas organizações, levando a um melhor controle, avaliação e transparência.

Nesta dissertação, optou-se por fazer um estudo de caso individualizado, com a análise de diversos documentos públicos que foram disponibilizados para os *stakeholders* da empresa. Outros documentos e informações utilizados como base de estudos, por sua vez, são decorrentes do processo público e notório de investigação ao qual a empresa EDP foi submetida em decorrência de seu envolvimento com condutas classificadas como fraudulentas e corruptas. Tal escolha justifica-se como uma oportunidade real de identificar fragilidades de *compliance* e governança que desafiam empresas que estão bem posicionadas em seus mercados de relevância, e que além disso, estão integradas ao modelo econômico do mercado internacional em setores estratégicos (Setor de Energia), e por sua vez, possuem vantagens concorrenciais decorrentes de seu *market share*², volume de operações e operações subsidiadas.

Contudo, do estudo de caso individualizado da EDP, pretende-se demonstrar como que, mesmo uma empresa que possui diversas vantagens concorrenciais em uma operação de magnitude internacional e de interesse estratégico para a economia global, ainda assim, pode comprometer a longevidade de suas operações e mesmo a sustentabilidade de seus ganhos

² *Market share* - refere-se ao percentual das vendas totais em uma indústria que é gerado por uma determinada empresa. Esse percentual é calculado dividindo-se as vendas da empresa durante um período pelo total de vendas da indústria no mesmo período. Esse indicador é usado para dar uma ideia geral do tamanho de uma empresa em relação ao seu mercado e aos seus concorrentes. A empresa líder de mercado em uma indústria é aquela que possui o maior “*Market share*” (Investopedia, 2024).

econômicos, caso não mantenha um compromisso contínuo de investir nas melhores práticas de *compliance*.

Por fim, pretende-se uma análise minuciosa com o objetivo de identificar falhas no sistema de *compliance*, que podem ser responsáveis por justificar o envolvimento da empresa em escândalos de corrupção. De uma forma técnica, e fundamentada em referências bibliográficas, pretende-se fazer a propositura de um guia de reformas e reestruturação de políticas de *compliance* que poderiam ser aplicadas no caso individual da EDP. Esse Guia poderia viabilizar reformas estruturais no modelo de implementação das práticas de *compliance* da empresa, e com isso garantir maior assertividade, eficácia e solidez nas iniciativas de *compliance* da empresa. Com o objetivo de garantir a continuidade das operações, bem como a viabilidade financeira do plano de negócios da empresa que foi objeto de estudos.

2. Revisão da literatura

O objetivo deste capítulo é elucidar os princípios fundamentais associados à investigação em questão, expor as teorias e discussões mais pertinentes sobre o assunto em análise, com intuito de articular a literatura disponível e as hipóteses suscitadas que constituirão a base desta investigação.

Desta forma, os tópicos a seguir apresentam o processo de pesquisa que possibilitou a articulação entre as temáticas gerenciais relativamente a estratégia, seu planejamento, formulação e processo de implementação, a governança corporativa, abrangendo a gestão de risco de projetos e integridade da organização, e a relação desses temas com os programas de *compliance*, em busca de contribuir para essa área de conhecimento.

2.1. Conceito de Estratégia

Ao longo dos séculos muitos estudiosos se propuseram a conceituar o termo “estratégia” e seus desdobramentos. A palavra tem origem na Grécia antiga, vem do termo grego “*strategos*” que tem o significado originalmente de “general no comando das tropas” (Ribeiro, 2008, p. 10). Neste sentido, o conceito de estratégia tem suas raízes relacionadas ao contexto militar, utilizado para descrever um planejamento ou um comportamento para vencer seus rivais (Morris, 1994, p. 399). A estratégia militar, originalmente utilizada por Sun Tzu, referia-se ao plano desenvolvido por um general de guerra para apresentar ao seu exército os melhores movimentos para derrotar os seus inimigos.

Posteriormente, esta palavra foi levada a outros contextos das interações do ser humano no âmbito político, econômico, empresarial, administrativo, social e assim por diante. A palavra estratégia passou a ser interpretada para além de um plano, mas também como método, manobra ou estratagema, que pode ser empregado para atingir um objetivo ou conquistar resultados específicos (Ribeiro, 2019, p. 10).

Rumelt (1979) explica que a estratégia é “*uma descrição do que uma organização está tentando realizar e para quais fins está canalizando seus recursos críticos e energias de resolução de problemas.*”. Por essa definição, pode ser considerada um conjunto de metas, objetivos, princípios e políticas, como um meio de organizar um ambiente desestruturado, ou como uma melhor distribuição de recursos. Nenhum desses pontos de vista se contradiz e todos

são valiosos para compreender as várias facetas da estratégia e o processo de desenvolvimento da estratégia.

Para Porter (1996), numa visão mais de estratégia competitiva, esta pode ser definida como a criação de um posicionamento único e de valor, abrangendo um conjunto diferente de atividades, ao passo que a base do posicionamento estratégico é priorizar atividades diferentes dos rivais.

No intuito de definir o que é uma estratégia empresarial o Novíssimo dicionário de economia (1999). conceitua estratégia empresarial como: “*Denominação dada à maneira de agir das empresas dentro de uma perspectiva temporal e em decorrência de análise de uma determinada conjuntura.*”.

Dentro do contexto corporativo estratégia é definida por Chandler (1969) como a especificação das metas e objetivos básicos de uma empresa a longo prazo, e a utilização de cursos de ação e a destinação de recursos necessários para a realização dessas metas.

Neste sentido, estratégia é criar harmonização das atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia resulta da execução adequada de várias atividades – e não apenas algumas – e da adequação entre elas. Se não houver adequação entre as atividades, não haverá estratégia distintiva e pouca sustentabilidade (Porter, 1996, p. 50).

Para Mintzberg (1987) uma empresa sem estratégia é meramente um conjunto de indivíduos que buscam objetivos diversos ou atividades. A estratégia une os indivíduos, pois é a base do trabalho coletivo que orienta todos na mesma direção.

Portanto, a estratégia é necessária para definir organizações e orientar aqueles que nela trabalham. Também dá significado e diferencia as organizações umas das outras (Mintzberg, 1987, p. 27). Além de dar significado à organização tanto para seus funcionários internos quanto para seus fornecedores, a estratégia ajuda a concentrar as pessoas dentro da organização. Sua estratégia define sua organização, fornecendo às pessoas uma forma abreviada de entendê-la e diferenciá-la das demais, não apenas como plano ou padrão, mas principalmente como posição ou perspectiva (Mintzberg, 1987, p. 27).

Para cada organização empresarial existem possibilidades diversas de estratégias que podem ser desenvolvidas, ao passo que cada empresa possui metas e objetivos de acordo com nicho na qual se inserem, os clientes que querem atingir, os produtos e serviços que pretendem ofertar. Para isso, é necessário que cada organização faça sua autoanálise no intuito de delimitar quais são suas metas e assim passar para a fase de enquadramento da estratégia.

2.1.1. Enquadramento da estratégia

Para compreender as possibilidades distintas de seu enquadramento o autor Henry Mintzberg conceituou a estratégia em 5 Ps, são eles: Plano, Pretexto, Padronização, Posição e Perspectiva. Os 5 Ps correspondem a cinco definições de estratégias, as quais agregam vantagem competitiva a uma empresa. Relacionar esses conceitos com estratégias de *compliance* poderá oferecer uma abordagem mais robusta e abrangente para a implementação e gestão de programas de *compliance*. Neste sentido, passamos a descrição e análise de cada um deles.

Como Plano a estratégia é um curso de ação definido para direcionar os próximos passos dentro da empresa, como por exemplo no contexto militar a estratégia está voltada para a elaboração de um plano de guerra (Mintzberg, 1987, p. 11).

Como Pretexto a estratégia é entendida como uma manobra para enganar um oponente, no contexto empresarial seria como uma maneira de manipular a concorrência. Uma empresa pode simular a expansão de sua capacidade fabril para impedir que seus concorrentes construam novas fábricas. Enquanto sua real estratégia é a simulação, não a expansão em si, e como tal é um pretexto (Mintzberg, 1987, p. 12).

A estratégia como Padrão engloba a consistência do comportamento, representando as ações que ocorrem no cotidiano da empresa, infere-se que a consistência no comportamento é uma estratégia (Mintzberg, 1987, pp. 12 e 13).

A Posição está relacionada com o meio ambiente que a empresa se localiza, refere-se a escolha de um nicho de mercado pela empresa, o que poderá influenciar nas tomadas de decisões da empresa, adequando-se ao ambiente em que ela se insere, como forma de alcançar melhor competitividade dentro do mercado (Mintzberg, 1987, p. 15).

Por fim, a estratégia como Perspectiva busca olhar para dentro da empresa, quais os valores e perspectivas são partilhadas pelos membros da organização, a forma que os indivíduos que a compõe veem o mundo. Sendo que as perspectivas compartilhadas por estes através de suas intenções ou pelas suas ações (Mintzberg, 1987, pp. 16 e 17).

A estratégia sozinha, não oferece uma garantia absoluta nem do triunfo nem da queda da empresa, pois é influenciada por vários fatores e variáveis, tais como estes relacionados por Mintzberg. No entanto, ela desempenha um papel crucial na orientação da organização em direção ao curso de ação desejado e à consecução subsequente de objetivos predeterminados. Ela serve como uma bússola, direcionando a empresa para os caminhos que devem ser seguidos

e as ações que devem ser tomadas. Isso ajuda a estabelecer um senso de direção e propósito, alinhando os esforços e recursos da empresa em direção a um objetivo comum.

Os 5 Ps de Mintzberg podem se interrelacionar, a depender da forma como cada gestor visualiza a estratégia para a sua própria organização, ou a forma como seus *stakeholders* veem a organização. Alguns consideram a perspectiva um plano, outros já a descrevem como aquilo que dá origem ao plano, existindo algum tipo de hierarquia entre eles, ou até mesmo interdependência. Para ilustrar essas possibilidades de relação da estratégia como Plano, Pretexto, Padronização, Posição e Perspectiva, o autor propôs o conceito de círculos concêntricos com vetores de ação.

A figura “2a” retrata a Hierarquia convencional com vetores de ação de cima para baixo, onde o autor explica que a Perspectiva é vista como a origem do plano da organização, como posição e padrão desencadeados pela origem, em algum tipo de hierarquia implícita (Mintzberg, 1987, p. 17). Em que pese não sejam hierarquicamente concorrenciais. A perspectiva sempre contém padrão e posição.

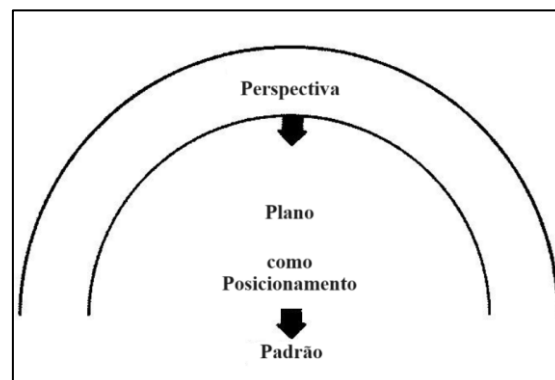


Figura 1 – “2a” Hierarquia convencional

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Henry. "The strategy concept I: Five Ps for strategy." California management review 30.1 (1987).

Na figura “2b” o vetor de ação é unilateral, para uma única extremidade, para explicar a Mintzberg analisa a companhia automobilística Honda e sua inserção no mercado norte americano. A companhia Honda aparentava ter um plano de posicionamento no mercado para venda de motocicletas pequenas e familiares através de um conjunto de padrões. Contudo, após um exame mais detalhado da conduta real da Honda, surge uma narrativa muito contrastante: a empresa não embarcou em sua jornada para a América principalmente com a intenção de vender

pequenas motocicletas familiares; em vez disso, parece que a Honda entrou nesse mercado quase inadvertidamente. No entanto, assim que os executivos da Honda perceberam a imensa posição estratégica que haviam alcançado, é provável que tenham adotado isso como seu plano. Em outras palavras, sua estratégia se desenvolveu gradualmente, mas uma vez reconhecida, tornou-se proposital. Alternativamente, pode-se argumentar que as intenções da Honda foram formadas por meio de suas ações, o que essencialmente expressa que o padrão provocou a criação do plano. Esse conceito é representado visualmente na Figura 2b. a formação da estratégia emergente dentro de uma perspectiva global.

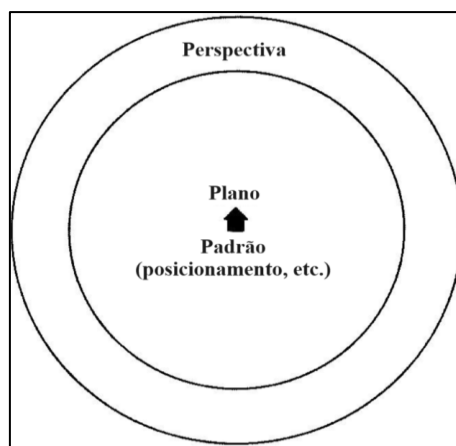


Figura 2 - “2b” Formação da estratégia emergente dentro de uma perspectiva.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Henry. "The strategy concept I: Five Ps for strategy."

California management review 30.1 (1987).

Para interpretação da figura “2c” Mintzberg explica que o padrão também pode dar origem à perspectiva, bem como à posição. Neste sentido, a perspectiva surge através de experiências anteriores da organização, que durante anos realiza diversas tentativas, e consolida sua perspectiva com base no que funcionou. O autor sugere que as organizações desenvolvem "caráter", assim como as pessoas desenvolvem personalidade, ao interagir com o mundo de acordo com suas habilidades e inclinações naturais, que seria no caso representado pela perspectiva global da organização. Já nesta figura constam múltiplos vetores, como se fosse uma criação de perspectiva em 360°, crescimento mais sólido.

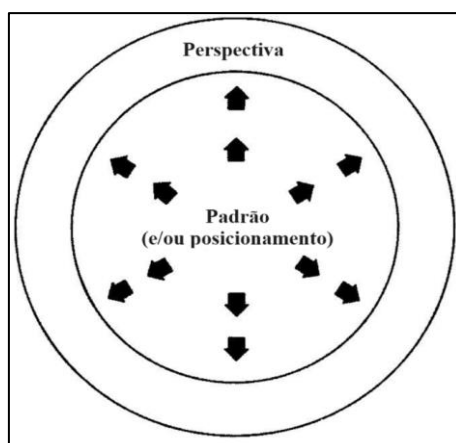


Figura 3 - “2c” Padrão (ou posição) produzindo perspectiva

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Henry. "The strategy concept I: Five Ps for strategy."
California management review 30.1 (1987).

Por fim, para a figura “2d” entende-se que se a perspectiva for imutável, será difícil alterar o plano e a posição, a menos que seja compatível com a perspectiva atual. Sendo os vetores de ação colocados em sentidos opostos. Como se pode ver, a organização pode facilmente mudar da Posição A para a Posição B, mas não pode mudar para a Posição X.

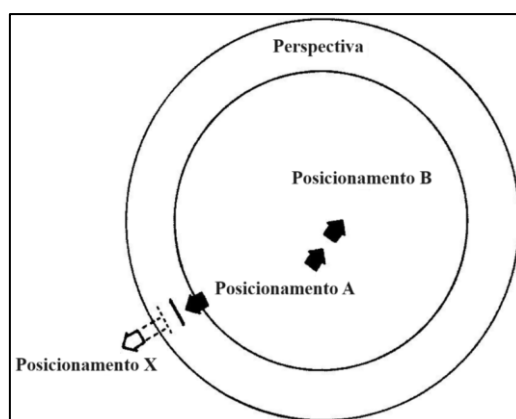


Figura 4 - “2d” Mudança de posição que restringe a perspectiva

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Henry. "The strategy concept I: Five Ps for strategy."
California management review 30.1 (1987).

Para análise dessa última figura, Mintzberg explica acerca da Síndrome de “Egg McMuffin”, um produto que foi lançado na rede McDonald’s para o período de café da manhã. Como já mundialmente conhecido, o McDonald’s está posicionado no mercado de *fast food*, ao trazer um produto de café da manhã este se encaixava no padrão atual de produtos, já que a base do produto era a mesma dos hambúrgueres (pão e ovo), e também fazia parte do plano geral, posto que o objetivo é a venda de alimentos de produção rápida, gostosos e lucrativos.

Neste sentido, quando o McDonald’s passa a oferecer café da manhã, acontece uma mudança da estratégia de posição, a cultura da empresa permaneceu a mesma, só teve um posicionamento diferente, compatível com o propósito da empresa, ou seja, condizente com a sua perspectiva.

Mintzberg (1987) propôs conceitos de estratégia compatíveis entre si, sendo a relação entre estes complexa, de modo que não se excluem, mas podem ser complementares um do outro. Ao expandir o conceito de estratégia, Mintzberg ajuda os gestores a entenderem melhor o contexto em que a empresa está inserida e como ela se transforma ao se relacionar com o mercado. Como resultado, a teorização envolvida na estratégia sugerida pelo estudioso foi essencial para o ambiente corporativo. Isso permite que a estratégia seja usada para vários segmentos e com diferentes objetivos mercadológicos (Ribeiro, 2019, p. 19).

Uma outra vertente que coaduna com os 5Ps descritos acima, é a diretriz organizacional, que se traduz por meio da definição de missão, visão e valores, um trio que é muito utilizado para destrinchar aquilo que seria o cerne da empresa e quais são os seus objetivos.

A missão de uma empresa diz respeito a razão de sua existência, qual é a finalidade principal, o propósito fundamental pelo qual ela existe. A missão estabelece o que a empresa produz, com relação ao tipo de produto ou serviço ofertado, qual o público a que se destina, e como se diferencia no mercado (Ribeiro, 2019, p.49). A missão é importante porque orienta as atividades diárias da empresa, ao concentrar o esforço de todos para uma direção comum, mantendo todos alinhados com o que realmente importa, na medida em que torna explícitos os principais alvos que a organização está tentando atingir (de Oliveira, 2015, p.50).

A visão da empresa representa o futuro desejado para a empresa, o que a empresa quer ser a longo prazo, quais as aspirações e onde se quer chegar. A visão deve ser clara, tangível, coerente, representando o desejo do futuro almejado por seus criadores (de Oliveira, 2015, p.65). Enquanto a missão estabelece o que é a finalidade do negócio escolhido, delimitando a sua atuação, a visão permite visualizar aonde a empresa almeja estar em um determinado período de tempo, qual a imagem futura que tem de si mesma (Ribeiro, 2019, p.188).

Os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, que vão conduzir o comportamento das pessoas dentro da organização, bem como servir de sustentação de padrões éticos e morais sobre os quais a empresa se baseia para tomada de suas principais decisões (de Oliveira, 2015, p.67). Na medida em que os valores norteiam o comportamento e tomada de decisões da empresa, passa a ser desenvolvida também sua própria cultura organizacional, facilitando o comprometimento de seus colaboradores no desenvolvimento da missão, da visão e dos próprios valores (Ribeiro, 2019, p.190).

Esses três elementos alinhados criam a diretriz organizacional, por meio da qual podemos visualizar de fato a identidade de uma organização. É por meio da diretriz organizacional que são elaboradas estratégias empresariais mais eficazes, que se amoldam a cultura da empresa. É muito importante que a missão, visão e valores sejam claros, concisos e comunicados efetivamente a todos os envolvidos, isso influenciará como a organização será enxergada pelos seus *stakeholders* (Ribeiro, 2019, p.192).

Na etapa de enquadramento é importante observar que cada organização possui suas próprias características, capacidades e recursos distintos, o que a torna única, seja pelo produto ou serviço que esta oferece, seja pelo nicho que esta se insere, seja pela sua cultura organizacional já desenvolvida. Portanto, é imperativo que a empresa se envolva em um processo completo de autoavaliação para identificar e compreender suas principais competências, focando naquilo que a faz diferente de seus concorrentes e permitindo que ela se destaque em seu respectivo setor.

Uma vez identificadas essas competências, é crucial que a organização as explore em todo o seu potencial. Isso envolve alavancar essas competências de forma estratégica, aproveitando-as para obter uma maior vantagem competitiva sobre empresas rivais que operam no mesmo mercado. Para fazer isso, a empresa precisa criar o seu plano estratégico para definir como vai se posicionar favoravelmente no mercado, como irá atrair mais clientes, como poderá gerar mais lucros e, finalmente, ter sustentabilidade em seus empreendimentos.

2.1.2. Processo de planejamento estratégico – formulação, implementação e monitoramento

Num cenário global cada vez mais complexo, e com o aumento exponencial do tamanho das empresas, estas tiveram de reconhecer a forte necessidade de planejamento e desenvolvimento de uma estratégia (Cohen et al., 1973, p.349).

A estratégia e o planejamento estratégico visam orientar a empresa, estabelecendo metas e táticas para medir seu desempenho a fim de atingir o objetivo final (Ribeiro, 2019, p.30). O planejamento estratégico é crucial, pois atua como uma bússola orientadora, permitindo que os profissionais sejam ágeis, proativos e hábeis em enfrentar os desafios do mercado e aproveitar oportunidades. Ao transformar pontos fracos em pontos fortes, o planejamento estratégico mantém o foco e a direção, ao mesmo tempo em que permanece flexível em meio às mudanças (Ribeiro, 2019, p.28)

Uma organização é tanto uma meta estruturada quanto os seus próprios mecanismos estabelecidos para alcançá-la (Miles et al., 1978, p.547). Os gestores precisam entender as organizações como um todo integrado e dinâmico para poder enfrentar com sucesso as condições ambientais futuras (Miles et al., 1978, p.561), a fim de que a elaboração do planejamento estratégico seja bem articulada para alcançar a meta predefinida.

Para obter uma vantagem competitiva, é crucial estabelecer uma estratégia adequada que permita à empresa superar seus rivais. Essa estratégia deve ser construída com base em três elementos-chave: objetivos claros, uma compreensão profunda do setor e uma avaliação adequada das capacidades da organização (Serra et al., 2010, p.9).

Cada empresa precisa implementar uma estratégia coordenada, que seja sustentável a longo prazo, mas que também esteja de acordo com a sua atividade principal, adequada ao seu perfil de risco e que disponha de um controle interno para sua gestão.

2.2. Governança corporativa

A governança começa como um movimento no final da década de 80 nos Estados Unidos da América (EUA), preocupado em trazer segurança para investidores de empresas que tinham capital negociado na bolsa de valores, porque foi nessa época que ocorreram muitos escândalos corporativos bastante vultuosos do ponto de vista financeiro por conta de manipulação contábil, fraudes em balanços, resultados divulgados não condizentes com a realidade. Estes escândalos trouxeram preocupações dos investidores na segurança das empresas em que estes estavam depositando seus recursos financeiros.

A governança corporativa diz respeito à maneira pela qual as empresas são guiadas e governadas, abrangendo regulamentações explícitas e implícitas, com uma ênfase na interação entre as principais partes interessadas: o conselho de administração e os acionistas. É um tópico que requer uma abordagem multidisciplinar, envolvendo vários domínios, como ética nos

negócios, gestão, liderança, psicologia social, direito, economia, finanças e contabilidade, entre vários outros (Silva, 2016, p.40).

A governança corporativa então surge em decorrência da assimetria da informação, ou o chamado que vai custar num custo de agência, a teoria de agência. A empresa é vista como uma teia de contratos. Subjacente a esta visão contratual da empresa está um vasto e complexo conjunto de pressupostos de índole: comportamental, organizacional e informacional. Tais como: comportamento no interesse próprio, racionalidade limitada, aversão ao risco dos gestores, que se contrapõe a aversão ao risco dos acionistas.

A Teoria da Agência tem sua origem com a divisão de propriedade e controle nas organizações. Com o trabalho de Jensen e Meckling (1976) é dada uma melhor ilustração para essa teoria, com a inserção dos personagens dentro de uma organização que são os principais e os agentes ao explicar a relação de agência. Numa organização os principais são os acionistas, considerados os proprietários dela e os agentes são os gestores, aqueles que administram a empresa. Portanto, os acionistas contratam os gestores pra administrarem a empresa, delegando autonomia para tomarem decisões, segundo os interesses dos acionistas. Contudo, estes gestores podem não ser confiáveis, pois podem agir em benefício próprio. Dai surgem os conflitos de agência, que são os conflitos de interesse entre os principais e os agentes, a teoria da agencia estuda o inevitável desalinhamento de interesses entre estes intervenientes.

Dessa relação contratual existente, e da análise dos conflitos que dela decorrem surge também o estudo da Assimetria da informação. Quando o pressuposto da informação por parte dos participantes no mercado não se verifica, então não se formam expectativas homogêneas em relação ao negócio. Ou seja, uma das partes detém o conhecimento prévio de uma determinada informação do negócio, que a outra parte da negociação não tem acesso a essa informação, o que desencadeia o aparecimento de comportamentos oportunistas, tanto numa fase pré-contratual como pós-contratual.

Na fase que antecede assinatura de contrato entre as parte ocorre um risco por seleção adversa, que ocorre tanto pela inexperiência no mercado, como também pode decorrer da sonegação de informações relevantes sobre o negócio em si. Já na fase posterior a assinatura do contrato pelas partes ocorre o risco moral, quando os administradores passam a tomar decisões em benefício próprio sem que outros saibam, sendo ocultadas de relatórios determinadas atitudes gerenciais do negócio.

Boas práticas de governança, visam reduzir essa assimetria de informações que acontece entre os investidores e administradores da empresa, promovendo assim o equilíbrio dos direitos daqueles que são acionistas majoritários, bem como daqueles acionistas minoritários, em vista

de manter o fortalecimento do mercado de capitais como mecanismo de financiamento às empresas.

Em termos das origens das práticas de governança corporativa, a perspectiva doutrinária predominante defende que ela surgiu como um meio de resolver os conflitos de agência, em que o proprietário (ou seja, acionista) delega a autoridade de tomada de decisão sobre a empresa a um agente especializado (ou seja, administrador). Consequentemente, interpretações divergentes podem surgir dentro de cada um dos pólos em relação às suas respectivas noções sobre o que constitui o curso de ação ideal para a organização (Rabbit, 2021). Atrelado a governança corporativa também cumpre destacar o termo boa governança, traduzido do inglês “*good governance*”. O conceito de boa governança envolve a busca de ações que sejam mais vantajosas para a organização.

De acordo com a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a governança corporativa é definida como um conjunto de relações entre a administração da empresa, o conselho de administração, os acionistas e diversas outras partes interessadas. Essencialmente, significa uma coleção de práticas que são projetadas para regular a administração e o controle das instituições (2018).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) a governança corporativa é um sistema o qual é composto não somente por regulamentos, processos e estruturas formais, mas também princípios norteadores com fito a gerar valor e sustentabilidade duradouros as organizações. Este sistema é responsável por orientar o comportamento das partes de modo a alcançar o equilíbrio de seus interesses, impactando de forma positiva o meio ambiente e a sociedade (2009).

As boas práticas de Governança Corporativa, conforme explicação do IBGC giram em torno de cinco princípios básicos: (i) integridade, no que tange ao desenvolvimento de uma cultura ética e leal na prática dos negócios empresariais, (ii) transparência, afim de disponibilizar informações relevantes ainda que sejam positivas ou negativas, (iii) equidade, que visa tratar todas as partes envolvidas com igualdade, justiça, e respeito acima de tudo, (iv) responsabilização, no intuito de desempenhar o trabalho dentro da legalidade com a devida prestação de contas a saber que destas poderá responder, e (v) sustentabilidade, relacionado ao propósito duradouro das organizações dentro do ambiente em que se inserem, de acordo com suas responsabilidades sociais.

O sistema de *compliance*, segundo o IBGC (2017), integra a identidade da organização, os agentes de governança e outros elementos de *compliance*, permeando todos os níveis da organização. Esta abordagem holística vincula-se diretamente aos princípios básicos de

governança corporativa explicados acima, que influenciam a deliberação ética e guiam a atuação dos agentes de governança, além de moldar o funcionamento do sistema de *compliance*. Esse conjunto de princípios são traduzidos em práticas, por meio de recomendações objetivas, que alinhem os interesses de seus participantes, no intuito de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. Este sistema é constituído por elementos que visam prevenir, detectar e responder às irregularidades.

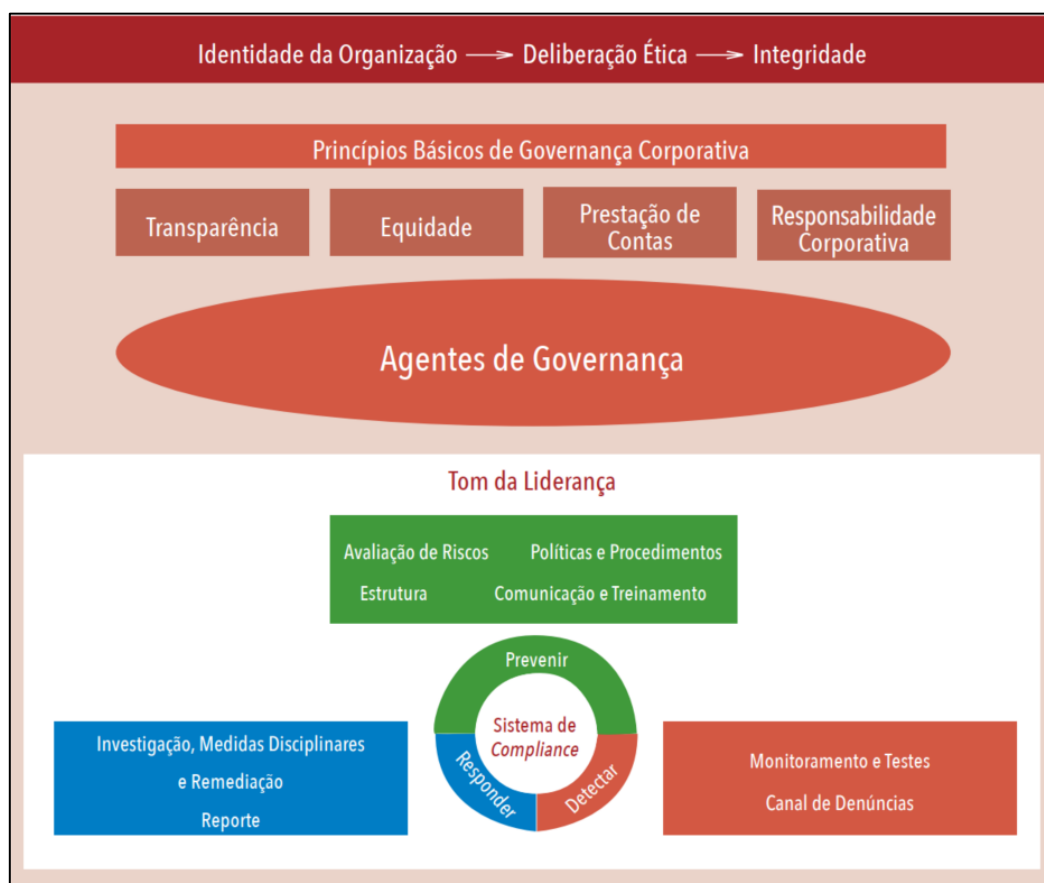


Figura 5 - Visão holística de *compliance*

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), *Compliance à luz da governança corporativa* (2017, p.32).

A governança corporativa e o *compliance* são interdependentes e visam assegurar a conformidade com princípios éticos, leis e regulamentos, contribuindo para a sustentabilidade das organizações. Conforme ilustrado pelo IBGC, o sistema de *compliance* é integrado pela identidade da organização, agentes de governança e elementos de *compliance*. Esse sistema

envolve a prevenção, detecção e resposta a irregularidades, suportado por uma liderança comprometida que promove uma cultura ética e de conformidade (IBGC, 2017, p. 31).

A eficácia do sistema de *compliance* é garantida por avaliações de riscos, políticas e procedimentos, estrutura adequada, e comunicação e treinamento contínuos, complementados por monitoramento, testes, e um canal de denúncias eficiente. Esse conjunto de práticas fortalece a reputação, preserva valor econômico, facilita o acesso ao capital e contribui para a longevidade das organizações. Estabelecer, promover as condições necessárias para o crescimento e manter um programa de *compliance* eficaz representa uma decisão gerencial que forma um componente integral de como as empresas são operadas e como as escolhas gerenciais são feitas (Bittar et al., 2021, p.3).

2.3. Gestão de risco

Cada decisão dentro de uma organização envolve riscos potenciais. Mesmo nas situações mais simples, existe a possibilidade de resultados inesperados. Os riscos são um componente crucial de qualquer projeto, pois determinam a probabilidade de alcançar os objetivos estabelecidos. Consequentemente, o gerenciamento dos riscos do projeto contribui para a sustentabilidade, legitimidade e continuidade de uma organização como participante de seu ambiente.

O risco pode ser definido como uma avaliação da probabilidade e do resultado de não atingir uma meta específica do projeto. O consenso entre os indivíduos é que o risco engloba o conceito de incerteza, que se refere à falta de previsibilidade ou certeza associada a um determinado resultado. (Kerzner, 2009, p.743).

Kerzner considera que avaliar o risco nem sempre é uma tarefa simples devido ao fato de que a probabilidade de um evento ocorrer e o impacto dessa ocorrência normalmente não são variáveis diretamente mensuráveis. Em vez disso, julgamento subjetivo, análise estatística ou metodologias alternativas podem ser empregados para estimar essas variáveis. Esse processo de estimativa permite uma compreensão mais abrangente dos riscos potenciais associados a um projeto.

O risco compreende dois elementos principais em relação a um evento específico: (1) a probabilidade da ocorrência do evento e (2) o impacto ou consequência resultante da ocorrência do evento. Geralmente, a magnitude do risco aumenta à medida que a probabilidade ou consequência se intensifica. Ao gerenciar riscos, tanto a probabilidade quanto a consequência precisam ser consideradas (Kerzner, 2009, p.743).

Segundo o *Project Management Institute* (PMI 2013, p.310), o risco do projeto se refere a um evento ou circunstância incerta que, caso venha a se materializar, poderá impactar de maneira positiva ou negativa um ou mais objetivos do projeto. Caso algum desses eventos incertos ocorra, pode haver repercussões para o projeto em termos de escopo, custo, cronograma, qualidade ou desempenho.

As condições de risco podem abranger aspectos do ambiente ou da organização do projeto que contribuem para o risco do projeto, como práticas subdesenvolvidas de gerenciamento de projetos, falta de sistemas de gerenciamento integrados, execução simultânea de vários projetos ou dependência de entidades externas além do controle direto do projeto (PMI, 2013, p.310).

A incerteza faz parte de todos os projetos, pois nem tudo que se planeja acontece da forma idealizada, lidar com o risco é inevitável. Em primeiro plano, podemos pensar em duas divisões básicas de análise dos riscos: os conhecidos e os desconhecidos. Os riscos conhecidos são aqueles que podem ser identificados e analisados, de modo que é possível a elaboração de plano de resposta prévio e/ou criação de uma reserva de contingência para os quais, ainda que conhecidos, não possam ser totalmente gerenciados de forma proativa. Por outro lado, os riscos desconhecidos sob os quais não há qualquer previsibilidade, não podem ser gerenciados de forma proativa e, portanto, exigem a atribuição de uma reserva gerencial.

As organizações e partes interessadas estão dispostas a aceitar níveis variados de risco, dependendo de sua posição em relação ao risco, e entendem o risco como o impacto da incerteza em projetos e objetivos. As atitudes da organização e das partes interessadas em relação ao risco podem ser influenciadas por uma série de fatores, mas o ponto em comum é que os riscos precisam ser gerenciados, pra isso a gestão de riscos é essencial no percurso das organizações para concretização de seus objetivos.

A gestão de riscos engloba uma série de procedimentos sistemáticos empregados pelas organizações para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar continuamente os riscos que têm o potencial de impedir a realização dos objetivos estabelecidos pela organização. Serve assim, como um instrumento que contribui significativamente para melhorar o desempenho geral, não apenas mitigando significativamente a probabilidade e/ou a gravidade dos riscos, mas também identificando oportunidades lucrativas. Além disso, a gestão de riscos desempenha um papel fundamental no apoio aos esforços contínuos para garantir aplicação de princípios éticos e padrões legais, promovendo assim uma cultura de conformidade dentro da organização (Vieira et al., 2019, p.12).

2.4. *Compliance*: definição e evolução do conceito

O surgimento de diretrizes regulatórias específicas advém da evolução das boas práticas de governança corporativa. Estas são reconhecidas como uma ferramenta de responsabilidade ética e social no campo do direito societário. Neste entendimento, as diretrizes regulatórias são comumente chamadas de *compliance* e exigem a adesão das empresas como meio de dissuadir atividades fraudulentas e, ao mesmo tempo, serem empregadas no combate à corrupção.

Os instrumentos regulatórios funcionam efetivamente como um mecanismo para garantir segurança e credibilidade para acionistas, fornecedores e investidores no contexto das relações inerentes às organizações corporativas e têm sido amplamente aplicados em vários setores da esfera de negócios. A implementação cada vez maior de programas de *compliance* pode ser percebida como um esforço para incutir valores morais no mundo dos negócios.

Os primórdios do conceito de *compliance* surge nos, em decorrência dos inúmeros escândalos que estavam acontecendo dentro do setor bancário, decorrentes da expansão do comércio global durante a última parte do século XX. Esta expansão foi impulsionada pelas forças da globalização, gerando um aumento notável na quantidade de corporações multinacionais. Simultaneamente, a crescente competição por participação de mercado e oportunidades de negócios tornou-se mais evidente, promovendo assim uma escalada correspondente na inclinação de empregar práticas comerciais não convencionais, particularmente o suborno de funcionários do governo estrangeiro (Bittar et al., 2021, p.53).

Para garantir a operação segura dos mercados, foi criada nos Estados Unidos uma legislação para estabelecer diretrizes e penalizações. A Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), que é a Lei de Práticas de Corrupção no Exterior, foi criada precipuamente para combater a corrupção, porém sua aplicação ultrapassaria a aplicação territorial dentro dos Estados Unidos, expandindo suas repercussões em dimensão global, para prevenir a concorrência desleal, mas ao mesmo tempo proteger os negócios e o mercado de capitais americanos (Bittar et al., 2021, p.54).

O termo *compliance* se originou da frase em inglês “*to comply*”, que significa adotar uma conduta em conformidade com um determinado regulamento, diretiva ou comando. Essa noção particular, embora predominantemente ligada ao domínio das operações bancárias e dos mercados financeiros, engloba um conceito que é difundido na maioria das empresas econômicas, estendendo-se além de uma mera exclusividade a esses setores (Rodrigues, 2022, p.15).

Diversos setores que abrangem indústrias como seguros, produtos farmacêuticos, o domínio de energia ou telecomunicações necessitam da implementação de mecanismos apropriados para garantir a adesão aos marcos regulatórios, abrangendo tanto aqueles que emanam da esfera legal quanto os regulamentos internos dentro da estrutura organizacional. Essa abordagem é indispensável para a identificação e avaliação de riscos decorrentes de cenários de não *compliance*, facilitando assim a manutenção de um ambiente operacional compatível.

Nesse contexto, Vanessa Alessi Manzi explica que *compliance* é o ato de estar em conformidade, ao aderir e executar as regulamentações internas e externas que regem as atividades de uma instituição, com o objetivo de minimizar os riscos legais e de reputação (Manzi, 2022).

A Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) no seu guia de boas práticas de *compliance* explica que *compliance* supera o conceito de meramente “estar em conformidade” as regulamentações internas e externas, estatutos e leis, abrangendo elementos de administração, governança corporativa, conduta, transparência e assuntos como princípios morais e honestidade, no que tange a ética e integridade (2018).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) descreve que o *compliance* exige uma interpretação abrangente, pois trata-se de uma busca contínua do alinhamento entre os padrões previstos de uma entidade - o que inclui seus próprios regulamentos, objetivos, valores e princípios que moldam sua essência - com as suas realidades operacionais no dia a dia (2017). No cerne do *compliance* está o conceito de reflexão ética duradoura, essencial para solidificar a identidade organizacional e fortalecer sua cultura. Esse processo promove maior firmeza na elaboração de estratégias de longo prazo, ao mesmo tempo em que desempenha um papel na promoção do crescimento econômico e na promoção do bem-estar coletivo, pois o *compliance* afeta organizações em várias dimensões e setores, independentemente da sofisticação e maturidade de suas estruturas de governança.

Neste mesmo sentido, na busca pela criação de cultura e de melhores práticas o Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE), ao elaborar a guia de melhores práticas de *compliance* no âmbito empresarial 2023., explicitou no artigo 5º que o *compliance* é uma função essencial nas organizações, independentemente de sua escala e setor, pois tem o objetivo de garantir que suas operações sejam conduzidas de forma sustentável, aderindo rigorosamente à estrutura legal e às regulamentações relevantes que regem o setor, além de se alinhar a elevadas normas éticas e obrigações sociais.

A Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) de Portugal, ao tratar das Diretivas Aos Mercados De Instrumentos Financeiros (DMIF) refere-se ao *compliance* como a função de controle de cumprimento de deveres, sendo esta responsável pelo acompanhamento e avaliação das medidas e procedimentos executados, a fim de detectar os possíveis riscos de incumprimento, realizando a devida adequação e eficácia.

O Aviso do Banco de Portugal de 2008 que trata do regramento acerca do sistema de controlo interno, consoante o que foi definido pela CMVM, esclarece que o *compliance* tem a função de controlar o cumprimento das obrigações legais e dos deveres a que as organizações se encontram sujeitas, de forma autónoma, definitiva e eficaz, sendo responsável pela supervisão e avaliação frequente da adequação e eficiência das estratégias e protocolos implementados para identificar quaisquer riscos potenciais de não conformidade em relação às responsabilidades e obrigações legais aplicáveis à organização, juntamente com as ações iniciadas para resolver quaisquer deficiências na adesão correspondente. Nesse contexto, também tem a tarefa de oferecer orientação às entidades administrativas e gerenciais para garantir o cumprimento das responsabilidades e obrigações legais às quais a organização está vinculada.

Portanto, pode-se concluir que a adoção da função de *compliance* ajuda a proteger a instituição de exposição a riscos de conduta, riscos regulatórios locais e internacionais, bem como danos à reputação da instituição, por meio de medidas internas de controle de atividades.

2.4.1. Os programas de *compliance* corporativo

Tendo o conceito de *compliance* definido, partimos para materialização deste, que é em muitos países definida por leis, estatutos e regulamentações, mas também é formada por diretrizes específicas relacionadas a missão, visão e valores que são únicos de cada empresa. Ou seja, o *compliance* é um conceito que é materializado por meio de um Programa de *compliance* corporativo (Bittar et al., 2021, p.53).

Como vimos, o *compliance* diz respeito à observância às normas e leis que regem as atividades comerciais e os processos operacionais. De acordo com as estruturas regulatórias vigentes (normas e leis), a organização se esforça para formular suas próprias políticas e protocolos internos. Consequentemente, o programa de *compliance* engloba regulamentações externas e bem como as internas, dando ênfase especial ao Código de Ética ou Código de conduta como componente fundamental. Esses códigos criados pela empresa servem como um

princípio orientador para a conduta de funcionários individuais e de toda a força de trabalho da empresa (Azevedo et al., 2017).

O programa de *compliance* abrange um conjunto de políticas, protocolos e planejamento estratégico com o objetivo de fortalecer as entidades, orientando as atividades para a execução adequada das operações comerciais, estando em conformidade com leis, regulamentos, padrões éticos, questões de conduta, cenário competitivo, fatores socioambientais, contratos com partes externas, princípios contábeis e outras áreas relevantes. O desenvolvimento de um programa eficiente envolve a consideração e a personalização das melhores práticas, adaptadas às características específicas, como tamanho, complexidade, estrutura organizacional, exposição a riscos, estratégia de negócios e estrutura legal e regulatória aplicável à respectiva entidade (FEBRABAN, 2018).

Como parte de um programa de *compliance*, uma empresa deve ter precipuamente diretrizes e processos claros e de fácil acesso para ser partilhado pelos diretores, executivos, funcionários e agentes da empresa. Para serem eficazes, os programas devem ser adaptados aos negócios específicos de cada organização e aos riscos associados aos seus negócios. Estes programas são dinâmicos e evoluem à medida que os negócios e os mercados mudam (FCPA, 2020).

As empresas podem ter necessidades de conformidade diferentes, a depender de sua magnitude e dos riscos específicos associados aos seus negócios, entre outros fatores. Quando se trata de *compliance*, não existe um programa único para todos. Assim, a discussão abaixo tem o objetivo de fornecer uma visão dos aspectos dos programas de *compliance*, reconhecendo que as empresas podem considerar uma variedade de fatores ao determinar o que é apropriado para suas necessidades comerciais específicas.

Um programa de *compliance* eficaz promove uma cultura organizacional que incentiva a conduta ética e o compromisso com a conformidade com a lei. O programa tem o condão de proteger a reputação da empresa, garantindo manutenção de seu valor e a confiança de seus *stakeholders*, o que reduz a incerteza nas transações comerciais, protegendo os ativos da empresa.

Em uma organização empresarial, o desenvolvimento do programa de *compliance* começa com o conselho de administração e os executivos seniores definindo o tom adequado para o restante da empresa, é necessário que estes tenham comprometimento com a forma que o *compliance* será estabelecido e difundido para os seus colaboradores, pois os gerentes e funcionários seguem as orientações desses líderes corporativos.

Neste sentido, também é levado em consideração além do comprometimento da liderança corporativa a criação e abordagem de uma "cultura de *compliance*", o compromisso que deve ser reforçado e implementado pelos gerentes intermediários e funcionários em todos os níveis da empresa. Se a gerência corporativa incentiva, explícita ou implicitamente, ou não impede seus funcionários de se envolverem em má conduta laboral para atingir os objetivos comerciais, o programa de *compliance* torna-se ineficaz, pois ainda que seja bem elaborado, quando não é aplicado de boa-fé, perde seu propósito de ser.

2.4.2. A ética e a sustentabilidade dos programas de *compliance* corporativo - freios e contrapesos

Uma cultura ética sólida é fundamental para sustentar um programa de *compliance* eficaz. No contexto das organizações, a implementação de uma cultura ética envolve várias camadas de responsabilidade e compromisso, desde a liderança sênior até os funcionários de base. Ao aderir a padrões éticos, os gerentes seniores inspirarão os gerentes intermediários a reforçar esses padrões. Por sua vez, os gerentes intermediários em conformidade incentivarão os funcionários a se esforçarem para atingir esses padrões em toda a estrutura organizacional.

Nesse contexto, freios e contrapesos são necessários para buscar um equilíbrio dentro das organizações, com diferentes vertentes trabalho bem coordenadas é possível evitar abusos de poder e desequilíbrio do funcionamento ético dentro das empresas. Neste viés, destacam-se seis principais pontos: uma liderança ética e visível, códigos de conduta e ética claros, programas de treinamento contínuo, canais de comunicação efetivos, auditoria e monitoramento constantes e responsabilidade e consequências claras.

Primeiramente, o papel da liderança é destacado, pois é a postura de seus líderes que demonstrará o comportamento a ser seguido por seus colaboradores, portanto esta postura deve exemplificar o comportamento ético, estabelecendo um padrão para todos os níveis da organização. Isso é crucial porque a ética empresarial permeia de cima para baixo; líderes que demonstram integridade inspiram seus subordinados a seguir o mesmo padrão (Rodrigues, 2022, p.35-36).

Neste sentido, a liderança deve participar ativamente na criação dos códigos de conduta e ética, identificando quais serão os valores norteadores deste, para que sejam claramente definidos e comunicados a todos os membros da organização. Eles funcionam como uma bússola ética, orientando as decisões e comportamentos dos empregados. É essencial que esses

códigos sejam mais do que documentos formais; eles devem ser parte integrante da cultura corporativa e refletidos nas ações diárias da empresa (Bittar et al., 2021, p.88).

Os programas de treinamento contínuo em ética e *compliance* são fundamentais para manter os padrões éticos e garantir que todos na organização compreendam suas responsabilidades. Isso também ajuda a atualizar os funcionários sobre novas políticas ou mudanças nas leis e regulamentos que podem impactar a empresa (Bittar et al., 2021, p.88).

Tendo todas as regras estabelecidas e devidamente comunicadas de forma clara a todos, também deve haver mecanismos claros e seguros para que os funcionários relatem comportamentos antiéticos ou preocupações sem medo de retaliação. Canais de denúncia devidamente organizados e de fácil acesso para que os utilizadores não sejam desencorajados de seguir com a denúncia. A boa recepção e avaliação das denúncias, podem ser essenciais para refletir uma cultura de transparência e integridade (Bittar et al., 2021, p.107). Por isso é igualmente importante que haja um sistema claro de responsabilização para aqueles que violam as políticas éticas da empresa. Consequências consistentes ajudam a reforçar a seriedade da política ética da empresa, independente da função que ocupe dentro da empresa.

Para que se possa ter êxito na aplicação dos códigos de conduta e ética, as organizações precisam também implementar procedimentos regulares de auditoria e monitoramento para garantir que as práticas de *compliance* estão sendo seguidas. Isso não apenas detecta problemas antes que se tornem mais graves, mas também reforça a cultura de *compliance* na organização.

Ao integrar estes freios e contrapesos, uma organização pode fortalecer sua cultura ética e sustentar seus programas de *compliance*, garantindo não apenas a conformidade com as leis e regulamentos, mas também promovendo um ambiente de trabalho mais ético e responsável.

3. A Relevância do Programa de *Compliance* como uma Área Estratégica da Empresa

A revisão de literatura apresentada anteriormente delineou conceitos fundamentais que formam a espinha dorsal do entendimento moderno de estratégia empresarial, governança corporativa, gestão de riscos e, crucialmente, o papel e a evolução dos programas de *compliance* dentro do contexto corporativo. Foi destacada a interconexão entre estes elementos, sublinhando como a estratégia não apenas guia a direção da empresa, mas também como a governança corporativa e a gestão de riscos sustentam a integridade e a viabilidade operacional da organização. Em particular, a discussão sobre *compliance* revelou sua evolução de uma função de conformidade reativa para um componente estratégico proativo, essencial para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo da empresa.

Neste capítulo, aprofundaremos a análise sobre a relevância estratégica do programa de *compliance*, argumentando que sua importância transcende a mera adesão a regulamentos e leis. No ambiente empresarial contemporâneo, caracterizado por uma complexidade crescente e um panorama regulatório em constante evolução, o *compliance* emerge como uma área estratégica vital, não apenas para a mitigação de riscos, mas também como um facilitador de oportunidades de negócios e um pilar para a construção de uma reputação corporativa robusta (Arjoon, 2005, p.20).

A integração do programa de *compliance* nas operações empresariais e sua incorporação na cultura organizacional são fundamentais para que as empresas não apenas sobrevivam, mas prosperem. A adoção de uma abordagem estratégica para o *compliance* significa reconhecer que a prevenção de riscos e a promoção de uma cultura ética não são apenas responsabilidades de um departamento isolado, mas sim valores e práticas que permeiam todas as ações e decisões da empresa. Esta perspectiva a priori, em contraposição a uma abordagem reativa a posteriori, é essencial para a continuidade da existência da empresa, orientando as condutas institucionais e individuais de acordo com princípios éticos e responsáveis (Paine, 1994).

Além disso, a visão global do *compliance* implica na compreensão de que os processos internos, os mecanismos de prevenção e denúncia de não conformidades, bem como as relações com agentes externos, como clientes, fornecedores e outros parceiros, devem ser informados e influenciados pelos valores e pela cultura da organização. Esta abordagem holística não apenas fortalece a posição da empresa diante de desafios regulatórios e éticos, mas também promove um ambiente de negócios sustentável e responsável (Chen & Soltes, 2018).

Portanto, este capítulo visa destacar a importância de incorporar o programa de *compliance* como um elemento central da estratégia empresarial, argumentando que tal integração é indispensável para a continuidade, a integridade e o sucesso da empresa no longo prazo. Através de uma análise detalhada e considerações analíticas, exploraremos como a adoção de práticas de *compliance* estratégicas pode ser um diferencial competitivo significativo, contribuindo para a construção de uma reputação corporativa sólida e para a criação de valor sustentável.

3.1. Compliance como Pilar Estratégico do Desenvolvimento da Cultura da Empresa

A integração do *compliance* como um pilar estratégico nas empresas não é apenas uma exigência regulatória, mas uma escolha estratégica que alinha a organização com seus objetivos de longo prazo, fortalecendo sua cultura e sustentabilidade. O *compliance*, quando incorporado estrategicamente, se alinha com os objetivos da empresa, integra-se às suas estratégias de negócio e contribui significativamente para a mitigação de riscos e a sustentabilidade organizacional, promovendo uma cultura de integridade, transparência e responsabilidade em todos os níveis da organização (FEBRABAN, 2018).

A adoção de práticas rigorosas de *compliance*, conforme detalhado pelo FCPA, desempenha um papel crucial na manutenção da integridade e transparência das operações empresariais. O FCPA destaca a importância de manter registros contábeis precisos e sistemas internos de controle que garantam a conformidade com as leis aplicáveis, contribuindo para a confiança dos investidores e a estabilidade do mercado. A efetividade de um programa de *compliance* está na sua capacidade de integrar todos os níveis da organização, desde a alta administração até os funcionários, promovendo uma gestão de riscos mais eficiente e um ambiente de negócios mais seguro e confiável (FCPA, 2020, p. 22).

Um programa de *compliance* eficaz pode aumentar a confiança dos investidores e outros *stakeholders*, fortalecendo a reputação da empresa no mercado. Com a cultura de *compliance* bem estabelecida não só protege a empresa contra riscos legais e regulatórios, mas também promove uma cultura de boas práticas e transparência, essencial para a confiança dos *stakeholders*. A adesão a um programa de *compliance* demonstra o comprometimento da empresa com a conformidade legal e ética, o que é vital para manter uma boa reputação e competitividade no mercado (Scatolin, 2022, p. 21).

3.1.1. Alinhamento do *Compliance* com os Objetivos Estratégicos

O alinhamento do *compliance* com os objetivos estratégicos da empresa é indispensável para garantir a integridade, a transparência e a sustentabilidade a longo prazo das operações empresariais. Segundo Chen e Soltes (2018), muitos programas de *compliance* falham porque são tratados como medidas isoladas e obrigatórias, em vez de componentes integrados da estratégia corporativa. Para que o *compliance* seja eficaz, ele deve estar intrinsecamente ligado à missão, visão e objetivos estratégicos de uma empresa. Isso significa que as práticas de *compliance* devem refletir os valores fundamentais da empresa e apoiar suas metas de negócios.

A adoção de práticas de *compliance* robustas garante que as operações da empresa estejam em consonância com seus valores fundamentais. Neste sentido, o *compliance* deve ser percebido não como um custo ou um impedimento, mas como um investimento estratégico (Chen, & Soltes, 2018). Isso demanda uma abordagem sistemática na qual o *compliance* é integrado em todas as decisões de negócios, desde o planejamento estratégico até a execução das atividades cotidianas.

A integração eficaz do *compliance* nos objetivos estratégicos da empresa requer uma compreensão clara de como as práticas de *compliance* suportam e promovem esses objetivos. Por exemplo, se um dos objetivos estratégicos de uma empresa é expandir suas operações para novos mercados internacionais, o programa de *compliance* deve incluir práticas que garantam a conformidade com as leis e regulamentos locais, além de promover padrões éticos que ressoem com as expectativas desses novos mercados (FCPA, 2020).

Para alcançar este alinhamento, é importante que a alta administração esteja comprometida com a implementação e o suporte contínuo do programa de *compliance*. Este comprometimento deve refletir em uma cultura organizacional que valoriza a ética e a integridade em suas atividades. A importância conferida pelos executivos sêniores aos padrões de honestidade e integridade está diretamente relacionada à efetividade dos programas de *compliance*, pois promovem uma liderança marcada pelo exemplo (FEBRABAN, 2009, p. 9).

Um dos aspectos críticos do alinhamento é a integração da função de *compliance* com as práticas de governança corporativa e gestão de riscos. Essa integração permite que a organização possa gerenciar os seus funcionários e suas operações diárias de maneira coerente e eficaz, promovendo uma cultura de integridade e responsabilidade comercial. É importante

que as pessoas, os processos e a tecnologia sejam desenhados e direcionados de forma que os objetivos estratégicos sejam alcançados, os riscos avaliados e melhorias contínuas sejam implementadas (FEBRABAN, 2009, p. 16).

O que contribui para um melhor alinhamento do *compliance* com os objetivos estratégicos da empresa, é a elaboração de políticas claras, processos bem definidos e uma comunicação eficaz entre todas as partes da organização. A alta administração deve garantir recursos adequados e uma estrutura independente para a função de *compliance*, assegurando que esta tenha a autoridade e os meios necessários para desempenhar suas funções de maneira eficaz (FEBRABAN, 2009, p. 14).

De acordo com a KPMG, uma empresa internacional que presta serviços de auditoria, fiscalidade e consultoria, um programa de *compliance* que esteja devidamente alinhado aos objetivos do negócio pode melhorar a qualidade das decisões internas e reduzir custos operacionais através do desenvolvimento de boas práticas de governança (KPMG, 2020, p. 4). Portanto, a integração do *compliance* como uma função estratégica é importante para a manutenção da integridade e da confiança nos negócios, em vistas de promover uma gestão mais transparente e eficiente.

3.1.2. Integração do Programa de *Compliance* nas Estratégias de Negócio

Como já abordado anteriormente, a integração do programa de *compliance* nas estratégias de negócio da empresa garante que as operações estejam alinhadas com os princípios éticos e regulatórios, além de promover uma cultura organizacional robusta e sustentável. Um programa de *compliance* efetivo não apenas ajuda a identificar e prevenir possíveis violações, mas também a remediar qualquer má conduta identificada, protegendo assim a reputação e os ativos da empresa (FCPA, 2020, p. 57). A sua eficácia depende de uma estruturação e implementação de maneira apropriada, apoiado por uma alta administração comprometida. Com a criação de políticas claras contra a corrupção, controles internos rigorosos e uma avaliação contínua de riscos, ajustando as estratégias conforme necessário para abordar novas ameaças ou vulnerabilidades da organização (FCPA, 2020, pp. 57, 59-61).

Dentre as iniciativas de integração do programa de *compliance* nas estratégias de negócio, está a definição e comunicação dos valores éticos pela alta direção, bem como a criação de um código de conduta claro e o desenvolvimento de mecanismos para detectar e

corrigir falhas a longo prazo. Coelho e Santos Júnior (2019, p. 38) defendem que não há um modelo rígido para a implementação de um programa de *compliance*; ele deve refletir o tamanho, a complexidade, os recursos e os riscos específicos de cada organização.

Conforme Trivelato et al., (2018, p. 6), o *compliance* não se limita ao cumprimento de leis, mas também inclui a missão, visão, valores e cultura da empresa, direcionando a conduta ética individual e permeando as relações organizacionais. Para que o programa de *compliance* seja efetivo, ele deve estar alinhado aos objetivos de longo prazo da organização. Isso inclui a adaptação às especificidades do setor, à cultura organizacional e ao ambiente regulatório específico, especialmente em casos de operações multinacionais. Tal alinhamento garante que as metas empresariais sejam alcançadas de forma íntegra e que a estrutura organizacional suporte a complexidade do programa de *compliance* (Trivelato et al., 2018, p. 7).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), um programa de *compliance* deve se alinhar às políticas e procedimentos internos, visando assegurar a conformidade com a legislação vigente, normas éticas e diretrizes estabelecidas pela empresa para garantir sua eficácia. O comprometimento da alta direção, conhecido como "*tone at the top*", também é fundamental para a eficácia do programa, pois reforça a importância da conformidade em todas as camadas da organização (IBGC, 2017, p. 14).

Coelho e Santos Júnior (2019, p. 38) destacam que a implementação eficaz de um programa de *compliance* deve ser orgânica, conectando-se naturalmente com todos os setores da empresa, para evitar a fragmentação das ações de controle e correção de riscos.

A incorporação de práticas de *compliance* deve ser em todos os níveis da organização e em todas as fases do processo de tomada de decisão, uma estratégia de negócio que inclua considerações de *compliance* desde o início possibilita o desenvolvimento de um diferencial competitivo. Neste sentido, comprometimento da alta administração é fundamental, na medida em que através de suas ações e decisões é demonstrada a importância da ética e da transparência em todas as atividades empresariais, atuando como modelos de comportamento ético para todos os colaboradores da organização (KPMG, 2020, p. 99).

A integração do *compliance* nas estratégias de negócio também significa que as iniciativas de *compliance* devem ser adaptáveis e flexíveis, capazes de evoluir com as mudanças no ambiente de negócios e na regulamentação, ou seja, deve haver uma adaptação das estratégias de *compliance* às particularidades de cada mercado e segmento empresarial (Nunes, 2018). Isso requer uma abordagem proativa e preventiva, onde os riscos são identificados e mitigados antes que se tornem problemas reais, garantindo que a empresa permaneça ágil e resiliente diante de desafios (FEBRABAN, 2018).

O monitoramento contínuo do programa de *compliance* deve fazer parte das estratégias da organização, como por exemplo no desenvolvimento de análise dos indicadores de performance, testes de controle e auditorias internas para garantir que as políticas de *compliance* sejam efetivas e estejam sendo seguidas corretamente (IBGC, 2017, p. 19). Além disso, monitoramento contínuo também é responsável por realizar ajustes necessários para responder às mudanças do ambiente regulatório e das condições do mercado (Trivelato et al., 2018, p. 12).

A integração do *compliance* com a gestão de riscos e a governança corporativa fortalece a resiliência da empresa contra fraudes, corrupção e outros atos ilícitos, sempre em busca de promover uma cultura de integridade (IBGC, 2017, p. 19). Esta integração das áreas de governança, riscos e *compliance* também auxilia para a redução de redundâncias e custos. Comumente essas áreas atuam de maneira isolada, o que resulta em processos redundantes e custos sobrepostos. A convergência dessas atividades, é uma estratégia promissora, ao passo que otimiza os recursos disponíveis, bem como possibilita a redução dos custos, promovendo uma gestão mais eficiente e econômica (Trivelato et al., 2018, p. 16).

Por fim, Rodrigues (2023.) reforça que a inclusão dos *stakeholders* nas estratégias de *compliance* poderá garantir que as práticas da empresa estejam alinhadas com as expectativas e necessidades de todas as partes interessadas. Este processo de engajamento multilateral não só aumenta a aderência às normas de *compliance*, mas também promove um melhor alinhamento entre as políticas internas da empresa e as exigências externas (Rodrigues, 2023., p. 106).

3.1.3. Cultura de *Compliance* e Sustentabilidade a Longo Prazo

A cultura de *compliance* refere-se ao conjunto de valores, comportamentos, práticas e políticas adotados dentro de uma organização para garantir a conformidade com normas, leis, regulamentos e padrões éticos. Essa cultura é essencial para garantir que as organizações operem dentro dos limites legais e de maneira ética, prevenindo fraudes, corrupção e outras práticas ilícitas (Coelho & Santos Júnior, 2019, p. 36).

De acordo com a OCDE, a cultura de *compliance* está relacionada ao desenvolvimento e manutenção de programas e medidas internas de controle, ética e *compliance*, que visam principalmente a prevenção e detecção de práticas ilícitas. Para que tais programas sejam eficazes, devem estar interligados com a estrutura geral da empresa, sendo devidamente

adaptados às suas circunstâncias individuais, como tamanho, tipo, estrutura legal, setor geográfico e industrial, bem como os regramentos legais sob os quais se sujeitam (OCDE, 2021, p. 20).

O *compliance* é um pilar estratégico essencial para o desenvolvimento da cultura da empresa, alinhando-se com seus objetivos estratégicos, integrando-se às suas estratégias de negócio e contribuindo significativamente para sua sustentabilidade e mitigação de riscos a longo prazo. Uma cultura forte de *compliance* não é apenas sobre seguir regras; é sobre criar um ambiente onde a integridade, a ética e a responsabilidade são valorizadas e praticadas em todos os níveis da organização. Isso promove a confiança dos *stakeholders*, incluindo clientes, funcionários, fornecedores e a comunidade em geral, o que é essencial para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo (IBGC, 2009).

Os componentes da cultura de *compliance* incluem: o comprometimento da alta administração, que deve demonstrar e promover a ética e conformidade como prioridades corporativas, servindo de exemplo para toda a organização, o desenvolvimento de políticas claras e procedimentos específicos que orientem as ações dos funcionários, uma comunicação contínua e treinamentos regulares para garantir uma compreensão das expectativas de conformidade e das políticas da empresa, a implementação de mecanismos de monitoramento e auditoria para identificação e prevenção de riscos e falhas, a criação de meios para reportar condutas inadequadas, bem como uma definição clara das responsabilidades e as consequências para o não cumprimento das normas de *compliance*, incluindo sanções disciplinares para violações das políticas de conformidade (Coelho & Santos Júnior, 2019, pp. 37-42).

O desenvolvimento de uma cultura de *compliance* contribui para a mitigação de riscos de várias maneiras. Primeiro, ao promover a conscientização e a compreensão das práticas de *compliance* entre os funcionários, reduz-se a probabilidade de condutas inadequadas. Segundo, ao encorajar uma atmosfera de abertura e transparência, facilita-se a identificação e o relato de potenciais não conformidades antes que elas se tornem problemas significativos. Por fim, ao alinhar as operações da empresa com seus valores éticos e regulatórios, minimiza-se o risco de sanções legais e danos à reputação (FEBRABAN, 2018).

Como afirma Carneiro (2019, p. 47) a cultura de *compliance* não é apenas uma ferramenta de gestão, mas um movimento que promove a paz, ética, a boa governança e a sustentabilidade dentro das organizações. A implementação de sistemas de gestão de *compliance* também é fundamental para evitar escândalos e garantir a integridade da organização, promovendo assim sua sustentabilidade a longo prazo. Por fim, ao garantir que

todos os colaboradores da organização atuem de maneira ética e responsável, o *compliance* contribui para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

3.2. O Alinhamento de Valores Éticos na Estratégia de Compliance

A integração de valores éticos na estratégia de *compliance* não é apenas uma questão de conformidade regulatória, mas um imperativo estratégico que sustenta a integridade e a reputação de uma organização. O desenvolvimento de normas de condutas baseadas nos valores e princípios da empresa é crucial para garantir que todas as operações e decisões estejam alinhadas com a missão e a visão organizacional. Essa abordagem promove uma cultura de integridade, onde a ética guia as ações e as decisões, reforçando a confiança dos *stakeholders* na governança corporativa (Carvalho & Pompeu, 2023.).

A criação de normas de conduta que refletem os valores e princípios da empresa é fundamental para estabelecer um padrão de comportamento ético esperado de todos os colaboradores. Essas normas servem como uma bússola moral, orientando as ações em situações ambíguas e reforçando a importância da integridade nas práticas empresariais. Além disso, elas ajudam a prevenir comportamentos antiéticos, minimizando riscos legais e reputacionais (Schwartz, 2005).

As políticas de *compliance* devem ser cuidadosamente elaboradas para orientar as condutas institucionais e individuais, assegurando que as operações da empresa estejam em conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis. A implementação eficaz dessas políticas requer uma comunicação clara e acessível, treinamento contínuo para os colaboradores e a criação de um ambiente onde a ética e a conformidade sejam valorizadas e incentivadas (Bittar et al., 2021, p.105).

Para fortalecer a estratégia de *compliance*, é essencial desenvolver processos internos robustos, mecanismos de prevenção e canais de denúncia eficazes. Esses elementos criam uma estrutura de governança que facilita a detecção e a correção proativa de desvios éticos e violações de *compliance*. Os canais de denúncia, em particular, devem garantir o anonimato e a proteção contra retaliações, incentivando uma cultura de transparência e responsabilidade (Bittar et al., 2021, p.106).

A estratégia de *compliance* deve também contemplar as relações com fornecedores, clientes e outros *stakeholders* externos. É vital que os valores e princípios éticos da organização

sejam comunicados e exigidos em toda a cadeia de valor. Isso pode ser alcançado por meio de cláusulas contratuais de *compliance*, avaliações de risco de terceiros e programas de treinamento para parceiros comerciais, assegurando que as práticas externas estejam alinhadas com os padrões éticos da empresa (Rodrigues, 2022).

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na eficácia da estratégia de *compliance*. Os valores éticos da empresa devem ser incorporados em todos os aspectos da organização, desde a tomada de decisões até as interações diárias. A liderança deve exemplificar esses valores, promovendo um ambiente onde a ética é vivida e não apenas pregada. A comunicação desses valores a clientes, fornecedores e outros *stakeholders* reforça a posição da empresa como uma entidade responsável e ética, fortalecendo relações de confiança e parcerias duradouras (Weaver et al., 1999).

O alinhamento de valores éticos na estratégia de *compliance* é um componente essencial para a sustentabilidade e o sucesso de longo prazo de uma organização. Ao integrar a ética nas práticas empresariais, as empresas não só cumprem com suas obrigações legais, mas também cultivam uma reputação de integridade e confiança, essencial para o crescimento e a prosperidade no ambiente de negócios contemporâneo (KPMG, 2020).

3.3. Reflexão sobre a Importância do *Compliance*

Este capítulo abordou a relevância estratégica dos programas de *compliance* nas organizações, salientando que o alinhamento entre valores éticos e a implementação de políticas robustas de *compliance* é crucial para garantir a integridade e sustentabilidade empresarial. Buscou-se enfatizar a necessidade de estabelecer normas de conduta que reflitam os valores e princípios da empresa, fundamentais para construir uma cultura organizacional ética e responsável.

As políticas de *compliance* são destacadas não apenas como orientadoras de condutas, mas também como ferramentas essenciais para prevenir riscos legais e reputacionais. Tais como a implementação de processos internos, mecanismos de prevenção, e canais de denúncia, ressaltando que estes são essenciais para a detecção e correção proativa de desvios éticos e violações de *compliance*. Além disso, também deve ser levada em consideração as relações com agentes externos, na medida em que a comunicação dos valores e princípios éticos da organização deve ser estendida a clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, assegurando que as práticas externas estejam alinhadas com os padrões éticos da empresa (Fonseca & Domingues, 2018).

O *compliance* é reconhecido não apenas como uma resposta a exigências regulatórias, mas como um componente estratégico vital que influencia todas as áreas da gestão empresarial. Conforme o Guia para programas de *compliance*, desenvolvido pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), um programa eficaz de *compliance* vai além da conformidade legal; ele demonstra o compromisso da empresa com a ética, a integridade e a responsabilidade social, fortalecendo a confiança dos stakeholders, mitigando riscos e melhorando a competitividade e reputação da organização no mercado (CADE, 2016, pp. 10-11).

A capacidade de uma empresa de integrar o *compliance* à sua estratégia corporativa é decisiva para seu sucesso a longo prazo. As organizações que percebem e agem conforme essa realidade estão mais aptas a enfrentar desafios, aproveitar oportunidades e sustentar seu crescimento e relevância em um ambiente de negócios complexo e regulamentado (Nunes, 2018). Empresas com programas de *compliance* robustos são vistas como mais confiáveis e éticas, o que pode melhorar sua reputação e atrair investidores (Jensen & Meckling, 1976).

Em suma, o *compliance* não deve ser visto apenas como uma obrigação legal ou um custo operacional, mas como um investimento estratégico na continuidade e no sucesso duradouro da empresa. Adotar uma abordagem estratégica para o *compliance* permite às organizações não só evitar consequências negativas, mas também fomentar uma cultura que valoriza a ética e a integridade, contribuindo para um futuro empresarial sustentável e próspero (Trivelato et al., 2018).

4. Metodologia

4.1. Objetivo e abordagem da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é identificar as lacunas de *compliance* na empresa EDP e propor estratégias de melhoria para o Programa de *Compliance*, com base em uma análise documental detalhada e uma revisão bibliográfica abrangente. A abordagem escolhida é qualitativa, pois permite uma compreensão profunda dos processos internos e das práticas de *compliance* da EDP em seu contexto específico.

A abordagem do estudo de caso é adequada para este estudo porque permite uma compreensão detalhada e rica das práticas de *compliance*, suas falhas e oportunidades de melhoria. A pesquisa buscará respostas a questões específicas, que abrangem desde a identificação e formulação da questão de partida até a exposição e discussão dos seus resultados.

Utilizando a análise de documentos internos e externos, além de fontes bibliográficas, a pesquisa visa fornecer informações úteis que podem guiar a implementação de um programa de *compliance* mais eficaz. Essa abordagem considera a dinâmica do mundo real e a análise do contexto em que a EDP opera, sendo o ambiente natural a principal fonte para coleta de informações.

4.2. Método: Estudo de Caso

Esta pesquisa adota o método de estudo de caso único, caracterizado pelo exame minucioso de um único objeto de estudo, neste caso, a empresa EDP. O estudo de caso é apropriado quando se deseja investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas (da Silva et al., 2021).

Conforme Yin (2018), este método permite a utilização de múltiplas fontes de evidência, como documentos internos da própria empresa, documentos externos, como artigos de jornais, revistas especializadas, e a literatura acadêmica para fundamentação teórica da dissertação, incluindo livros sobre *compliance*, governança corporativa e gestão de riscos, entre outros, proporcionando uma visão abrangente e detalhada sobre as práticas de *compliance* da EDP.

Tratando-se especificamente dos casos de corrupção e diversas inconformidades legais, ocorridas na empresa EDP, por serem fenômenos reais, complexos e dinâmicos, em que pese haja uma riqueza de documentos formais sobre os eventos, não se pode dizer o mesmo sobre o material teórico. Neste sentido, segundo Yin (2018), o estudo de caso é a estratégia mais adequada quando se busca responder a questões do tipo "como" e "por quê", permitindo uma investigação aprofundada do fenômeno em seu contexto específico (Yin, 2018, p. 13).

A coleta de dados em um estudo de caso, conforme recomendado por Yin (2018), deve ser abrangente e sistemática, utilizando uma combinação de fontes de evidência para garantir a triangulação e a validade das informações. Para esta pesquisa, como mencionado acima, serão utilizadas fontes como documentos internos e externos, que descrevem as práticas e procedimentos em vigor na EDP. A análise dos dados seguirá uma abordagem estruturada que inclui, triangulação e comparação com proposições teóricas pré-estabelecidas, conforme recomendado por Yin (2018, p. 45).

O método de estudo de caso oferece várias vantagens, como a exploração de fenômenos complexos e o uso de múltiplas fontes de evidência, proporcionando uma melhor confiabilidade dos dados obtidos. No entanto, também apresenta limitações, como a generalização limitada dos resultados e a possibilidade de viés na interpretação dos dados. Apesar dessas limitações, a metodologia de estudo de caso pós-positivista proposta por Yin (2018) é especialmente adequada para o estudo em tela acerca do Programa de *Compliance* da EDP, permitindo uma análise detalhada e contextualizada das práticas e lacunas de *compliance* da empresa (Yin, 2018, p. 21).

4.3. Técnicas de Investigação

A pesquisa utiliza duas principais técnicas de investigação: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

4.3.1. Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica envolve a revisão de livros, artigos acadêmicos e outras publicações relevantes sobre *compliance*, governança corporativa e gestão de riscos (Junior, E. B. L. et al., 2021). O objetivo é construir uma base teórica sólida que sustente a análise das estratégias de implementação de programas de *compliance* e seus benefícios. A revisão da

literatura ajudará a contextualizar o problema de pesquisa, identificar lacunas existentes e formular proposições de pesquisa. Este tipo de pesquisa permite identificar teorias, práticas e estudos anteriores que podem oferecer um embasamento teórico sólido para a análise das práticas de *compliance* na EDP. (Yin, 2018, p. 75).

Os passos da pesquisa bibliográfica incluem:

- Identificação das fontes relevantes através de bases de dados acadêmicas e bibliotecas.
- Leitura e análise crítica das publicações selecionadas.
- Sistematização das informações obtidas, relacionando-as ao contexto específico da EDP.

4.3.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental se baseia na análise de documentos internos da EDP, como relatórios de *compliance*, códigos de ética, políticas internas e outros registros relevantes. Esta técnica permitirá uma compreensão detalhada das práticas de *compliance* da empresa, fornecendo dados empíricos para a análise. A pesquisa documental será crucial para identificar as estratégias específicas adotadas pela EDP e avaliar sua eficácia. Além disso, documentos externos, como jornais e revistas de notícias e investigação, também são analisados para compreender melhor o contexto e as falhas nas práticas de *compliance* da empresa.

Segundo Tight (2019), a análise documental é uma abordagem metodológica eficaz para obter uma visão abrangente sobre os processos e práticas de uma organização. A coleta de documentos internos da EDP garante a obtenção de informações relevantes para o estudo, permitindo uma análise detalhada dos procedimentos e práticas em vigor. Todos os documentos produzidos pela empresa, sem autores individuais listados, são considerados autorais coletivos da EDP (Anexo I).

Além dos documentos internos, a pesquisa também incluirá a coleta de documentos externos, como jornais e revistas de notícias e investigação, notórios em Portugal (Anexo II). Tight (2019) destaca que a combinação de fontes internas e externas permite uma triangulação de dados que enriquece a análise e aumenta a validade dos achados.

Os passos da pesquisa documental incluem:

- Coleta de documentos internos da EDP, garantindo a obtenção de informações relevantes para o estudo (ANEXO I).

- Coleta de documentos externos, como jornais e revistas de notícias e investigação, mais notórios em Portugal (ANEXO II).
- Análise detalhada dos documentos, identificando padrões, lacunas e áreas de melhoria.
- Comparação das práticas documentadas com as melhores práticas e recomendações encontradas na literatura.

Para esta análise, foi criada uma tabela que detalha as principais informações obtidas a partir dos relatórios anuais do Conselho Geral e de Supervisão da EDP, cobrindo os seguintes aspectos: introdução à estrutura e operações da EDP, histórico de *compliance*, falta de controles internos rigorosos, necessidade de auditorias mais frequentes e abrangentes, insuficiência nos canais de denúncia, deficiências na formação em ética e *compliance*, e os impactos das lacunas de *compliance* (Anexo I).

Em seguimento, foi criada também uma tabela que detalha de forma resumida as principais informações obtidas a partir dos documentos externos, como jornais e revistas de notícias e investigação, a pesquisa realizada contemplou os anos de 2019 a 2024, considerando os jornais e revistas de maior circulação diária no país (Anexo II).

Por fim, foi criado o quadro que segue abaixo, no qual se resumem os principais temas que foram utilizados para realizar a pesquisa dos dados para análise tanto dos documentos internos da EDP, como nos documentos externos, os quais serviram de base para construção dos capítulos que se seguem. Este processo de análise detalhada e sistemática, conforme recomendado por Tight (2019), é essencial para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa documental.

PESQUISA DOCUMENTAL		
PRINCIPAIS TEMAS DE BUSCA E ANÁLISE	DOCUMENTOS INTERNOS DA EDP	DOCUMENTOS EXTERNOS
Introdução à EDP – Estrutura e Operações.	Código de Conduta para Alta Direção e Senior Financial Officers 2017	CNN PORTUGAL. (2023.a). Caso EDP: Manuel Pinho, Alexandra Pinho e Ricardo Salgado vão a julgamento; (2023.b). Operação Influencer. Um guia para perceber a investigação que abalou o regime. Os nomes, os números e os factos
Casos de corrupção empresa EDP Portugal.	Código de Ética da EDP 2024	CPO MAGAZINE. (2020). Ransomware Attack on Portuguese Energy Company EDP Shows Increasing Trend Toward Public Leaking of Sensitive Information.

Descumprimento de leis trabalhistas, ambientais, criminais, tributárias, normas regulatórias, regulamentos e leis internacionais.	Norma de <i>Compliance</i> da EDP 2022	DIÁRIO DE NOTÍCIAS. (2023.a). Caso EDP: debate instrutório arranca 11 anos após o início da investigação; (2023.b) Continuação das investigações de corrupção e novas denúncias contra a EDP.(2024). Caso EDP: defesa de Ricardo Salgado pede absolvição e garante não haver provas para condenar.
Causas trabalhistas e condições de trabalho dentro da empresa, multas e sanções.	Política de Integridade da EDP 2024	ECO. (2019). EDP multada em 48 milhões pela Autoridade da Concorrência; (2022). Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção; (2024a). Caso EDP: Manuel Pinho volta a ter acesso aos 26 mil euros de reforma; (2024b). Caso CMEC: Juiz ordena a destruição de todos os e-mails de Mexia e Manso Neto; (2024c). Caso EDP: Ministério Público pede pelo menos nove anos de prisão para Manuel Pinho.
Falhas nas auditorias internas, identificação de falhas em relatórios.	Relatório anual - Abordagem Estratégica da EDP 2019-2022	EXPRESSO. (2019a). Eduardo Catroga: ""O Estado encheu os cofres com a privatização da EDP. O que fez ao dinheiro, não sei""; (2019b). Manuel Pinho terá pedido à Universidade de Columbia para esconder patrocínio da EDP da imprensa portuguesa; (2019c). Ministério Público prepara-se para acusar Manuel Pinho de corrupção e branqueamento, entre outros crimes; (2019d). Quem enfrenta a rapinagem da EDP"; (2020). EDP é arguida por suspeitas de corrupção envolvendo Artur Trindade; (2022). Caso EDP: o MP perdeu a confiança na PJ e afastou-a da investigação a Manuel Pinho. Porque? Por causa de um telemóvel não apreendido.
Envolvimento de altos executivos com figuras políticas.	Relatório anual - Abordagem Estratégica 2021-2025	IDEALISTA. (2022). Imóveis de familiares de Manuel Pinho alvo de buscas do MP; (2023.). Armando Pereira indiciado de 11 crimes: o que já se sabe do caso Altice; (2024). Caso EDP: Pinho e Salgado condenados a 10 e a 6,3 anos de prisão.
Problemas na gestão de recursos humanos.	Relatório anual - Abordagem Estratégica 2022-2025	LUSA. (2022). Novas acusações de corrupção e problemas trabalhistas na EDP."; (2024). Justiça: leitura do acórdão do caso EDP.
Normas de <i>Compliance</i> da empresa.	Relatório anual - Abordagem Estratégica 2023.-2026	NOTÍCIAS DE COIMBRA. (2021). Manuel Pinho e Ricardo Salgado conhecem hoje decisão do tribunal sobre o caso EDP.
Código de Ética.	Relatório anual - Abordagem Estratégica da EDP 2020-2025	O NOVO. (2022). Caso EDP: Ricardo Salgado e Manuel Pinho acusados de sete crimes; (2024). Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado condenados por pacto corruptivo; justificações de Pinho consideradas realidade virtual.
Código de Conduta.	Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão de 2019 da EDP	OBSERVADOR. (2019). Santos Pereira propôs contribuição, mas Vítor Gaspar não aceitou nada que colocasse em causa venda da EDP; (2023.). Caso EDP: Manuel Pinho manteve-se ao serviço do Banco Espírito Santo, diz Ministério Público; (2024). Caso EDP: Judice ajudou Pinho como amigo a rever acordo com o BES; (2024a). Alegações finais do caso EDP: A gravidade é esta, alguém que exerce funções públicas e recebe dinheiro de entidades privadas; (2024b). Alegações finais do caso EDP: Defesa de Manuel Pinho pede absolvição de todos os crimes, espero justiça.

Relatórios de contas anuais.	Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão de 2020 da EDP	PÚBLICO PT. (2019). Lucro da EDP afunda 53% para 519 milhões; (2021) Investigações de corrupção e auditorias revelam problemas na EDP; (2021b). Caso EDP. Ministério Público avança com o arresto de bens em três casas de Manuel Pinho. (2022). Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção no caso EDP; (2023.). Caso EDP: Sócrates, Durão Barroso, Passos Coelho ouvidos como testemunhas; (2024a). Relação mantém: há fortes indícios de corrupção no caso Mexia e Manso Neto; (2024b). Ordem para destruir e-mails pode comprometer desfecho do caso EDP; (2024c). EDP: Manuel Pinho condenado a dez anos de prisão."
Abordagem estratégica anual e projeções para anos seguintes.	Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão de 2021 da EDP	RÁDIO RENASCENÇA. (2020). Caso EDP: Mexia diz que medidas de coação do MP são ilegais e uma pena antecipada; (2023.). Caso EDP: Passos Coelho recusa quaisquer favorecimentos a Ricardo Salgado.
Sustentabilidade na empresa - políticas internas, relatórios internos e informações levadas a público.	Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão de 2022 da EDP	RTP. (2020). Suspeitas de corrupção na EDP e REN agitam a bolsa; (2020). Suspeitas de corrupção no negócio das rendas da EDP; (2021). Manuel e Alexandra Pinho e Ricardo Salgado condenados a penas de quatro a dez anos de prisão."; (2022). Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção; (2024). Caso EDP. Ministério Público pede pena de nove anos para Pinho e entre seis a sete para Salgado; (2024a). Caso EDP. Ministério Público pede que todos os arguidos sejam levados a julgamento; (2024b). Caso EDP. Procurador quer condenação por corrupção.
Histórico de <i>Compliance</i> na EDP	Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão de 2023. da EDP	SÁBADO. (2021). Caso EDP: Tribunal dá razão a Manuel Pinho que volta a ter acesso à reforma de 26 mil euros.
Falhas nos controlos internos - Falta de Controlos Internos Rigorosos.	Relatório da Provedora de Ética 2022	SIC NOTÍCIAS. (2023.). Ministério Público pede que todos os arguidos do caso EDP sejam levados a julgamento; (2024). Caso EDP: Ministério Público pede prisão para Manuel Pinho e Ricardo Salgado.
Necessidade de Auditorias Mais Frequentes e Abrangentes.	Relatório de auditoria interna e <i>Compliance</i> 2019	SMOOTH FM. (2023.). Caso EDP: debate instrutório arranca 11 anos após o início da investigação.
Insuficiência nos Canais de Denúncia.	Relatório de Sustentabilidade 2019 da EDP	TSF. (2021). EDP vai pagar a António Mexia 2,4 milhões de euros até 2023.
Deficiências na Formação em Ética e <i>Compliance</i> , treinamentos e códigos internos.	Relatório de Sustentabilidade 2020 da EDP	VISÃO. (2020). Caso EDP: António Mexia é suspeito de quatro crimes de corrupção ativa e um de participação económica em negócio; (2020). Causas trabalhistas e falhas nas auditorias internas da EDP; (2020). Ministério Público quer António Mexia suspenso de funções, proibido de entrar na EDP, sem passaporte e com caução de pelo menos 2 milhões de euros; (2022). Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção no caso EDP; (2023.). Caso EDP: Durão, Sócrates e Passos Coelho entre as 77 testemunhas de Manuel Pinho."
Lacunas de <i>Compliance</i> na EDP.	Relatório de Sustentabilidade 2021 da EDP	VOZ OPERÁRIO. (2020). Capitalismo e a institucionalização da corrupção."

Quadro 1 "Pesquisa Documental" - Elaboradora pela própria autora (2024)

4.3.3. Técnicas de análise de dados

Os dados colhidos para esta pesquisa consistem nos documentos internos fornecidos pela EDP, incluindo relatórios anuais, códigos de ética e políticas de *compliance*. A seleção dos documentos foi baseada na relevância e na capacidade de fornecer informações detalhadas sobre as práticas de *compliance* da empresa. Além disso, artigos acadêmicos, livros e publicações relevantes foram incluídos para fornecer uma base teórica sólida (Yin, 2018, p. 161).

A análise dos dados seguirá uma abordagem estruturada, utilizando técnicas propostas por Yin (2018), como a codificação de dados, triangulação de dados, a convergência de múltiplas fontes de evidência e a comparação com proposições teóricas previamente desenvolvidas. Esta abordagem permite a organização sistemática dos dados, facilitando a identificação de padrões e a elaboração de conclusões válidas e defensáveis (Yin, 2018, p. 165).

A codificação é a primeira etapa na análise dos dados coletados. Os dados serão organizados e categorizados em temas e padrões relevantes. Essa etapa envolve a leitura cuidadosa dos dados para identificar segmentos significativos que respondam às questões de pesquisa, quais as lacunas de *compliance* existentes na EDP. A codificação permite a organização sistemática dos dados, facilitando a análise subsequente (Yin, 2018, p. 177).

A triangulação é uma técnica crucial para validar os achados de um estudo de caso. Esta fase envolve a utilização de múltiplas fontes de evidência para corroborar as mesmas informações. Yin (2018) enfatiza a importância da triangulação para garantir que os dados não sejam influenciados por vieses individuais de uma única fonte. Na pesquisa sobre o Programa de *Compliance* da EDP, a triangulação será realizada cruzando informações obtidas de três principais fontes: documentos internos da própria empresa, documentos externos como artigos de jornais e revistas especializadas, e a literatura acadêmica. Documentos internos fornecem detalhes específicos sobre as políticas e práticas da EDP, documentos externos oferecem uma perspectiva sobre como essas práticas são vistas no contexto mais amplo e na mídia, e a literatura acadêmica proporciona um embasamento teórico robusto. Essa abordagem ajuda a confirmar a consistência dos dados e a fortalecer a credibilidade dos resultados (Yin, 2018, p. 184).

Após a codificação e a triangulação, os dados serão comparados com proposições teóricas pré-estabelecidas. O uso de proposições teóricas é primordial para guiar a análise dos dados, ajudando a identificar padrões e relações significativas (Yin, 2018, p. 192). No contexto deste estudo, as proposições teóricas relacionadas às melhores práticas de *compliance* serão

utilizadas como referência para avaliar as práticas da EDP. Essa comparação permitirá verificar a conformidade dos dados com as teorias existentes e identificar quaisquer discrepâncias que possam indicar novas áreas de investigação ou a necessidade de ajustes nas práticas de *compliance* já existentes na empresa.

A fase final da análise envolve o desenvolvimento de conclusões e recomendações baseadas nos dados analisados. Conforme leciona Yin (2018, p. 200) é importante que as conclusões originadas pelo estudo sejam fundamentadas nos dados triangulados e comparados com as proposições teóricas. As conclusões devem responder às questões de pesquisa e fornecer *insights* claros sobre as lacunas e oportunidades de melhoria no Programa de *Compliance* da EDP. As recomendações serão formuladas com base nas conclusões, visando aprimorar as práticas de *compliance* e alinhá-las com as melhores práticas internacionais.

A combinação de pesquisa bibliográfica e documental, aliada ao método de estudo de caso, proporciona uma abordagem robusta e abrangente para identificar as lacunas de *compliance* na EDP e propor estratégias de melhoria. Esta metodologia permite uma análise aprofundada e contextualizada, essencial para desenvolver um programa de *compliance* eficaz e alinhado com as melhores práticas internacionais. A aplicação dessa metodologia, fundamentada em referências teóricas sólidas e práticas de coleta e análise de dados rigorosas, assegura a relevância e a validade dos resultados obtidos (Yin, 2018, p. 205), contribuindo assim para o avanço do conhecimento na área de *compliance* e governança corporativa.

5. A Empresa EDP e as Lacunas em *Compliance*

5.1. Introdução à EDP – Estrutura e Operações

A EDP - Energias de Portugal, S.A. é uma empresa líder no setor energético, com mais de 40 anos de história. Criada originalmente da fusão de treze empresas nacionalizadas após o 25 de abril, a EDP evoluiu de uma empresa pública para uma entidade totalmente privatizada em 2013. A empresa opera em todas as fases da cadeia de valor do setor energético, incluindo a produção, distribuição e comercialização de energia, com um forte compromisso com as energias renováveis, representando 70% de sua produção total (Relatório Anual de 2019 do Conselho Geral e de Supervisão, p. 5).

Além disso, a EDP possui uma presença significativa em mercados internacionais, como Espanha, Brasil e Estados Unidos, consolidando-se como uma empresa global com foco em sustentabilidade e inovação, conforme demonstrado pelo seu plano de negócios para 2023.-2026 que prevê um investimento de 25 bilhões de euros focado principalmente em energias renováveis (Relatório Anual de 2023. do Conselho Geral e de Supervisão, p. 7).

Atualmente, a EDP está estruturada em várias subsidiárias, cada uma focada em um aspecto específico do setor energético. Entre elas, merecem destaque a EDP Produção, responsável pela geração de energia, e a EDP Distribuição, que gerencia a distribuição de energia aos consumidores. A EDP Comercial opera no mercado liberalizado de energia, e a EDP Renováveis é um dos maiores produtores de energia eólica e solar do mundo, com uma forte atuação nos EUA, reforçada pelo incentivo do “*Inflation Reduction Act*” (Relatório Anual de 2020 do Conselho Geral e de Supervisão, p. 10; Relatório Anual de 2022 do Conselho Geral e de Supervisão, p. 16). Além disso, a empresa mantém operações em áreas complementares como serviços de saúde, consultoria energética e imobiliária (Relatório Anual de 2021 do Conselho Geral e de Supervisão, p. 14).

A governança da EDP é robusta, com um modelo dualista que inclui um Conselho de Administração Executivo e um Conselho Geral e de Supervisão (CGS). O CGS é responsável pela supervisão contínua das atividades da administração, assegurando a transparência e o cumprimento das melhores práticas de governança (Relatório Anual de 2019 do Conselho Geral e de Supervisão, p. 5). Nos últimos anos, o CGS tem focado suas atividades em áreas críticas como a gestão de riscos, a supervisão dos investimentos e desinvestimentos, e o fortalecimento das políticas de ética e *compliance* (Relatório Anual de 2020 do Conselho Geral e de

Supervisão, p. 11; Relatório Anual de 2021 do Conselho Geral e de Supervisão, p. 10). A partir dos relatórios de 2019 a 2023., destaca-se o compromisso da EDP com a descarbonização, a inovação tecnológica e a adaptação às mudanças climáticas e geopolíticas (Relatório Anual de 2022 do Conselho Geral e de Supervisão, p. 14).

Adicionalmente, a EDP tem mostrado um forte compromisso com a sustentabilidade e as práticas ESG (Environmental, Social, and Governance). A empresa estabeleceu metas ambiciosas, como eliminar o uso de carvão até 2025 e alcançar a neutralidade de carbono até 2040 (Relatório Anual de 2023. do Conselho Geral e de Supervisão, p. 9). A EDP também tem investido em iniciativas sociais e na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, reconhecido pela classificação consistente entre as empresas mais éticas do mundo pelo *Ethisphere*, uma empresa internacional que avalia uma série de critérios, para calcular o Quociente de Ética, definindo e medindo padrões éticos corporativos (Relatório Anual de 2021 do Conselho Geral e de Supervisão, p. 12). Essas iniciativas são suportadas por uma estrutura de governança que promove a transparência, a responsabilidade e a inovação contínua em todas as operações globais da empresa (Relatório Anual de 2022 do Conselho Geral e de Supervisão, p. 16).

A empresa demonstrou uma preocupação com a ética e a integridade de suas atividades, através do desenvolvimento de um Código de Conduta específico para a alta direção e os *Senior Financial Officers*, que veio estabelecer diretrizes claras sobre comportamentos esperados e processos de tomada de decisão, reforçando a responsabilidade e a transparência (Código de Conduta para Alta Direção e Senior Financial Officers, 2017). Além disso, no Relatório da Provedora de Ética de 2022 foi abordada a necessidade implementação de canais de denúncia robustos e a promoção de uma cultura de não retaliação como pontos críticos de melhoria, enfatizando a preocupação com a valorização de um ambiente seguro para a denúncia de irregularidades.

A EDP continua a investir em tecnologias avançadas e em práticas inovadoras para assegurar a sustentabilidade e a eficiência operacional. Os relatórios de sustentabilidade de 2019, 2020 e 2021 destacam a implementação de projetos de *smart grids*³, armazenamento de energia e soluções de eficiência energética, reafirmando o compromisso da empresa com a

³ *Smart grids* - As "smart grids" (redes inteligentes) são sistemas de distribuição de energia elétrica que incorporam tecnologias avançadas de informação e comunicação para melhorar a eficiência, a confiabilidade e a sustentabilidade da distribuição de energia. Essas redes permitem a integração de fontes de energia renováveis, como a solar e a eólica, e facilitam o gerenciamento em tempo real da geração e consumo de energia. Além disso, as smart grids utilizam sensores e dados em tempo real para detectar e responder a problemas de forma mais eficaz, garantindo uma melhor qualidade do serviço e promovendo a participação ativa dos consumidores no mercado de energia (EDP, 2024).

inovação tecnológica e a transição energética (Relatório de Sustentabilidade 2019; Relatório de Sustentabilidade 2020; Relatório de Sustentabilidade 2021).

5.2. Histórico de Inconformidades na EDP

Antes de adentrar na esfera de *compliance* dentro da empresa EDP, foi importante realizar uma pesquisa com o objetivo identificar as inconformidades na empresa EDP, especificamente relacionadas à corrupção, descumprimento de leis, causas trabalhistas e falhas nas auditorias internas. Através da análise de notícias veiculadas em diversas fontes confiáveis, conforme detalhado no ANEXO II, buscou-se entender a extensão dos problemas enfrentados pela empresa com base no material veiculado na mídia, para que possamos ter maior quantidade de informações para realizar a formulação de estratégias de melhoria para o Programa de *Compliance* da EDP.

A EDP, como já descrito no tópico anterior é uma das maiores empresas de energia em Portugal, que atualmente tem sido alvo de diversas investigações relacionadas a práticas de corrupção, descumprimento de leis e outras inconformidades, revelando falhas significativas em seus mecanismos de *compliance*. As investigações encontradas sobre a empresa EDP é uma das investigações mais notórias, expondo uma rede de corrupção envolvendo altos executivos da empresa e figuras políticas de Portugal (RTP, 2024; Expresso, 2020; Publico, 2021)

Em 2019, surgiram múltiplas alegações de irregularidades na privatização da EDP, falta de transparência e descumprimento de leis ambientais. Em janeiro, houve apontamentos sobre a utilização dos fundos arrecadados com a privatização (Expresso, 2019a). Em fevereiro, surgiram suspeitas sobre influências indevidas no processo de venda da empresa (Observador, 2019a). Em setembro, a EDP foi multada pela Autoridade da Concorrência por abuso de posição dominante no mercado de energia, afetando a concorrência e prejudicando consumidores (ECO, 2019). As investigações também implicaram Manuel Pinho, ex-ministro da Economia, por receber subornos da EDP durante seu mandato, em troca de favores políticos (Expresso, 2019c).

No início de 2020, a EDP enfrentou diversas ações trabalhistas e falhas nas auditorias internas que destacaram problemas na governança corporativa e na gestão de riscos (Visão, 2020). Em abril, a empresa foi alvo de um ataque de ransomware que comprometeu 10 TB de dados, destacando a vulnerabilidade da EDP a ciberataques (CPO Magazine, 2020). Em junho, António Mexia, presidente da EDP, foi acusado de corrupção ativa e manipulação de contratos de energia (Visão, 2020a; Visão, 2020b). Em setembro, investigações adicionais conectaram a

EDP com a Odebrecht, revelando práticas corruptas amplas e sistemáticas (Folha de S.Paulo, 2020).

Em 2021, a crise se intensificou. Em março, a EDP anunciou que pagaria 2,4 milhões de euros a António Mexia, apesar de estar afastado devido a investigações de corrupção (TSF, 2021). Em abril, Manuel Pinho foi acusado de corrupção passiva por pagamentos indevidos da EDP (Sábado, 2021). Em dezembro, Pinho foi detido e posteriormente colocado em prisão domiciliária, acusado de corrupção passiva, branqueamento de capitais e fraude fiscal (RTP, 2021).

Em 2022, novas buscas foram realizadas nas propriedades de Manuel Pinho, intensificando as investigações de corrupção e branqueamento de capitais (Sol, 2022). Em dezembro, novas acusações contra Pinho e Salgado foram formalizadas, com o Ministério Público detalhando esquemas de corrupção envolvendo pagamentos mensais para favorecer a EDP (Eco, 2022).

Em 2023., Manuel Pinho, Alexandra Pinho e Ricardo Salgado foram formalmente levados a julgamento. Audiências continuaram com a convocação de ex-primeiros-ministros como testemunhas, destacando a profundidade das conexões políticas e favorecimentos ilegais (CNN Portugal, 2023.a; Visão, 2023.).

Atualmente em 2024, o tribunal condenou Manuel Pinho a 10 anos de prisão e Ricardo Salgado a 6 anos e 3 meses de prisão. Este veredicto foi visto como uma vitória significativa contra a corrupção em Portugal, destacando a importância de responsabilizar figuras de alto perfil (Idealista, 2024). A leitura do acórdão detalhou as acusações e falhas nas práticas de governança da EDP, incluindo a destruição de e-mails comprometedores e a resistência em implementar mudanças necessárias para melhorar a conformidade e a transparência (Público, 2024c; Observador, 2024).

Este cenário de investigações e escândalos de corrupção, acusações de manipulação de contratos e favorecimento de interesses privados envolvendo a EDP, trouxe à tona questões sobre a eficácia de seus mecanismos internos de controle e governança, pois falhas na auditoria interna permitiram que as práticas corruptas ocorressem sem a devida detecção e prevenção, destacando a necessidade urgente de reformulação dos processos de *compliance* da empresa.

Além das acusações de corrupção, também foi apontado que a EDP enfrenta desafios relacionados a causas trabalhistas e outras inconformidades legais, tais como descumprimento de leis trabalhistas e condições inadequadas de trabalho, refletindo problemas sistêmicos na gestão de recursos humanos. Esses problemas reforçam a importância de implementar uma

cultura organizacional que valorize a ética e o bem-estar dos funcionários, além de assegurar a conformidade com todas as regulamentações legais aplicáveis.

Diante desses desafios, resta claro que a EDP carece de uma abordagem abrangente para reformular seu programa de *compliance*, incluindo a implementação de treinamentos regulares sobre ética e *compliance*, a adoção de tecnologias avançadas para monitoramento contínuo e a criação de canais eficientes para denúncias anônimas. Essas medidas são primordiais para restaurar a confiança pública e assegurar que a empresa opere de acordo com as melhores práticas internacionais (SIC Notícias, 2024).

5.3. Histórico de *Compliance* na EDP

A análise dos relatórios anuais do Conselho Geral e de Supervisão (CGS) da EDP entre 2019 e 2023, revela uma evolução significativa no comprometimento da empresa com a governança corporativa e a conformidade. No entanto, persistem desafios e áreas de melhoria que precisam ser abordadas. A EDP tem implementado políticas robustas de *compliance* e auditoria interna, como indicado nos relatórios de 2019 e 2020, que destacam esforços contínuos para prevenir e detectar situações que possam afetar a integridade financeira e operacional da empresa (Relatório Anual de 2019 do CGS, p. 5; Relatório Anual de 2020 do CGS, p. 10).

O relatório de auditoria interna e *compliance* elaborado em 2019, destaca o desenvolvimento e consolidação de programas de *compliance* ao longo daquele ano, abordando áreas como proteção de dados pessoais, prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo, e obrigações legais de concorrência. Além disso, menciona a implementação de uma ferramenta de Governança, Risco e *Compliance* (GRC) e a realização de auditorias contínuas para monitorar a eficácia dos controles internos e garantir a conformidade regulatória.

Em 2021, a EDP reforçou suas práticas de auditoria interna e *compliance*, focando em áreas de alto risco, como as relacionadas à gestão de riscos financeiros e à conformidade regulatória. Apesar desses avanços, os relatórios indicam a necessidade de uma maior integração dos sistemas de *compliance* com as operações diárias e uma abordagem mais proativa na identificação e mitigação de riscos emergentes, como aqueles associados às mudanças climáticas e geopolíticas (Relatório Anual de 2021 do CGS, p. 12; Relatório Anual de 2022 do CGS, p. 14).

O relatório de 2022 destaca a importância da supervisão contínua das atividades de *compliance*, especialmente em um contexto de crescente complexidade regulatória e expectativas mais rigorosas dos *stakeholders*. A gestão de riscos foi um tema central, com foco na adaptação às novas normativas internacionais e na implementação de melhores práticas de governança. Entretanto, foi identificado que há espaço para melhorias na rapidez e eficácia da resposta a incidentes de *compliance* e na comunicação interna sobre políticas de conformidade (Relatório Anual de 2022 do CGS, p. 16; Relatório Anual de 2023. do CGS, p. 20).

Apesar do reconhecimento por suas práticas sustentáveis conforme destacado nos relatórios analisados acima, atualmente o maior desafio da EDP está atrelado às suas recentes falhas já noticiadas quanto aos mecanismos de *compliance* e ética. Isso é o que se depreende dos relatórios de Investigações, provenientes das investigações de corrupção da EDP. Problemas graves de suborno e corrupção expõe deficiências da empresa quanto aos mecanismos de controle interno e governança da empresa, destacando, portanto, a necessidade urgente de melhorias no programa de *compliance* para evitar práticas ilícitas e proteger a reputação da empresa.

As investigações de Manuel Pinho e Ricardo Salgado, em particular, trouxe à tona alegações de contratos suspeitos e benefícios indevidos a ex-ministros, revelando uma vulnerabilidade crítica nos processos de *due diligence* e controle interno. Esses incidentes não só prejudicaram a reputação da EDP, mas também demonstraram a ineficácia dos mecanismos de monitoramento e auditoria interna em detectar e prevenir práticas corruptas. As falhas na implementação de um sistema de denúncias anônimas eficaz e a falta de treinamento adequado em ética e *compliance* para os funcionários agravaram ainda mais a situação.

Em resposta a esses desafios, a EDP reconheceu a necessidade de reforçar seu programa de *compliance*. A empresa desenvolveu uma Norma de *Compliance* abrangente, formalizando a missão e as responsabilidades da função de *compliance* ao nível do grupo. Este documento visa promover uma cultura de cumprimento baseada em elevados padrões éticos e de integridade, garantindo o rigoroso respeito às legislações e regulamentações vigentes.

Conforme descrito no documento Norma de *Compliance* da EDP publicado em 25 de outubro de 2022, o modelo de governança de *compliance* da EDP foi estruturado seguindo as "3 linhas de defesa", com responsabilidades claramente definidas para a gestão de riscos de *compliance*, auditorias internas independentes e um robusto sistema de monitoramento contínuo. A Norma de *Compliance* da EDP inclui componentes fundamentais como a gestão de riscos de *compliance*, formação e comunicação, gestão de incidências, auditoria interna, devida diligência de terceiros e melhoria contínua.

Além disso, a EDP implementou mecanismos de auditoria e monitoramento para garantir a conformidade com as regulamentações internas e externas. A empresa também adotou um sistema de gestão de *compliance* que engloba o Programa Global de *Compliance* e vários Programas Específicos de *Compliance*, desenvolvidos para abordar os riscos identificados nas diferentes áreas de atuação da empresa. Esses programas específicos incluem, entre outros, a anticorrupção, combate ao branqueamento de capitais, concorrência, proteção de dados pessoais, e saúde e segurança (Norma de *Compliance* da EDP, 2022). A seguir, vamos identificar individualmente, quais foram as medidas implementadas em cada uma dessas áreas específicas citadas.

No combate a corrupção EDP estabeleceu um programa de anticorrupção que inclui várias medidas e instrumentos específicos para mitigar riscos de corrupção. Este programa envolve a implementação de políticas claras contra práticas corruptas, a realização de treinamentos periódicos para todos os colaboradores sobre os princípios e práticas de combate à corrupção, e a criação de canais de denúncia que permitem a comunicação segura e confidencial de comportamentos suspeitos. Além disso, prevê que sejam realizadas auditorias internas e avaliações de risco contínuas para identificar e mitigar possíveis vulnerabilidades.

Para combater o branqueamento de capitais, a EDP implementou um conjunto de procedimentos rigorosos que incluem a verificação de antecedentes de clientes e parceiros comerciais, a monitorização contínua de transações financeiras para detectar atividades suspeitas, e a adoção de práticas de devida diligência. Esses procedimentos são suportados por treinamentos específicos que visam capacitar os colaboradores a identificar e reportar qualquer atividade que possa indicar lavagem de dinheiro.

No âmbito da concorrência, a EDP passou a adotar políticas a fim de garantir a conformidade com as leis antitruste e de concorrência. Isto inclui a formação contínua dos colaboradores sobre práticas competitivas leais, a implementação de um sistema de controle para monitorar as atividades de mercado e a revisão periódica dos contratos e acordos comerciais para assegurar que não há práticas anticompetitivas. A empresa busca uma cultura de transparência e ética nos negócios, incentivando a comunicação de possíveis infrações através de canais dedicados.

A proteção de dados pessoais deve ser tratada com maior seriedade pela EDP, com a implementação de um programa abrangente para cumprir com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). As medidas incluem a nomeação de um Encarregado de Proteção de Dados (EPD), a realização de avaliações de impacto sobre a privacidade com a elaboração do Relatório de Impacto à Proteção de Dados (RIPD), e a implementação de políticas e

procedimentos robustos para assegurar a proteção dos dados pessoais. Além disso, todos os colaboradores recebem treinamento regular sobre as melhores práticas de proteção de dados e privacidade.

Atualmente, a EDP possui um programa de saúde e segurança que visa garantir um ambiente de trabalho seguro para todos os colaboradores. Este programa inclui a implementação de políticas rigorosas de segurança no trabalho, a realização de treinamentos regulares em saúde e segurança, e a monitorização contínua das condições de trabalho para prevenir acidentes e doenças ocupacionais. São também realizados simulacros de emergência e auditorias de segurança para garantir a conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis.

A EDP também reconheceu a importância da comunicação e formação contínuas, implementando planos abrangentes para educar seus colaboradores sobre as melhores práticas em *compliance* e ética. Isso inclui a disponibilização de formação adequada às funções e riscos específicos dos colaboradores, garantindo que todos compreendam os compromissos, princípios e regras de atuação da empresa.(Norma de *Compliance* da EDP, 2022)

Outra evidência das debilidades da EDP em relação ao seu programa de *compliance*, se dá pela necessidade de publicação de um novo Código de Ética em 2024, documento que vem novamente destacar a importância dos princípios éticos e das responsabilidades em todas as atividades do grupo, estabelecendo diretrizes claras sobre os comportamentos esperados e processos de tomada de decisão, reforçando a responsabilidade e a transparência em todos os níveis da organização. Este código é considerado um complemento as outras políticas de *compliance*, incluindo a Política de Integridade e o Código de Conduta para a Alta Direção e *Senior Financial Officers*, que juntos visam promover uma cultura robusta de ética e conformidade dentro da empresa.

Em que pese a EDP demonstre em seus relatórios ter promovido iniciativas voltadas para manter seu compromisso com a cultura de *compliance*, bem como mitigar os riscos associados a práticas corruptas, no próximo tópico passaremos a identificar e analisar as lacunas existentes no programa de *compliance*

5.4. Lacunas Identificadas em *Compliance*

5.4.1 Falta de Controles Internos Rigorosos

Os escândalos de corrupção que vieram à tona na EDP sugerem uma ausência de controles internos robustos, que são fundamentais para prevenir práticas ilícitas. A análise dos documentos estratégicos e relatórios anuais da empresa, juntamente com a Norma de *Compliance* de 2022 e a Política de Integridade de 2024, revelam áreas onde os controles internos poderiam ser significativamente melhorados. A falta de independência dos auditores e a insuficiência de recursos para conduzir auditorias abrangentes são questões recorrentes que comprometem a eficácia dos controles internos da EDP.

Porém, antes mesmo da criação destas normas e políticas internas, em 2017 no Código de Conduta para Alta Direção e *Senior Financial Officers*, já havia sido mencionada a importância de controles internos rigorosos para garantir a integridade financeira e operacional da empresa. No entanto, o documento aponta que, apesar dos esforços para manter altos padrões de controle, ainda existiam áreas que necessitariam de fortalecimento, especialmente na implementação de procedimentos que assegurassem a conformidade contínua com as regulamentações internas e externas.

Os relatórios de sustentabilidade de 2019, 2020 e 2021 da EDP mencionam a necessidade de fortalecer os controles internos para garantir a integridade das operações e prevenir práticas ilícitas. Eles destacam a importância de um sistema de controle interno eficaz para assegurar a conformidade com as normas regulatórias e padrões éticos, mencionando que, apesar dos progressos, ainda há áreas que precisam de reforço contínuo (2019, p. 25-26; 2020, p. 27-28; 2021, p. 30-31).

Da análise do Relatório de Auditoria Interna e *Compliance* de 2019 é possível identificar falhas nos controles internos que comprometeram a capacidade da empresa de manter a conformidade regulatória e de garantir a integridade de suas operações. Os principais pontos a destacar são a falta de independência dos auditores e recursos insuficientes, mas outros fatores também limitam a eficácia dos controles internos, conforme detalhamento a seguir.

Uma das principais falhas identificadas foi a falta de independência dos auditores internos. Isso foi evidenciado pela influência excessiva da administração sobre o planejamento e a execução das auditorias. Houve situações em que as áreas a serem auditadas foram determinadas de acordo com as prioridades da administração, em vez de um levantamento independente de riscos, comprometendo assim a objetividade das auditorias realizadas (Relatório de Auditoria Interna e *Compliance* de 2019, p. 25)

Outra falha crítica apontada no relatório foi a insuficiência de recursos destinados à função de auditoria interna. O número de auditores e a alocação de orçamento foram considerados inadequados para cobrir todas as áreas de risco da empresa de maneira eficaz. Um

exemplo específico é a limitação no número de auditorias realizadas em setores de alto risco devido à falta de pessoal, resultando em cobertura insuficiente e aumento da vulnerabilidade a práticas ilícitas (Relatório de Auditoria Interna e *Compliance* de 2019, p. 45).

O relatório também destacou falhas nos controles internos relacionados à tecnologia da informação. Houve casos em que sistemas críticos não possuíam controles de acesso adequados, permitindo potencialmente o acesso não autorizado a dados sensíveis. Por exemplo, a auditoria revelou que não havia segregação de funções adequada no sistema de gestão financeira, permitindo que os mesmos funcionários pudessem criar, aprovar e processar transações financeiras sem supervisão adicional (Relatório de Auditoria Interna e *Compliance* de 2019, p. 29).

A gestão de riscos foi outro ponto fraco identificado. A empresa não possuía um processo robusto para identificar, avaliar e mitigar riscos emergentes. Por exemplo, a ausência de uma metodologia formalizada para a avaliação de riscos associados a novas operações ou mercados resultou em lacunas na preparação e resposta a eventos inesperados (Relatório de Auditoria Interna e *Compliance* de 2019, p. 33).

Por fim, o monitoramento das recomendações de auditoria foi considerado ineficaz. Muitas recomendações importantes feitas em auditorias anteriores não foram implementadas ou foram parcialmente implementadas. Um exemplo foi a recomendação de fortalecer os controles sobre a contratação de fornecedores, que, embora identificada como uma área crítica, não foi completamente abordada, deixando a empresa exposta a riscos de *compliance* e fraudes (Relatório de Auditoria Interna e *Compliance* de 2019, p. 27). Essas falhas indicam a necessidade urgente de reforçar os controles internos da EDP, melhorar a independência e os recursos da função de auditoria, e implementar um processo mais robusto de gestão e monitoramento de riscos.

De acordo com a análise dos relatórios anuais de 2019 e 2020, é possível depreender que a EDP apresentou dificuldades em garantir independência nos processos de auditoria interna. Com excesso de intervenção da sua própria administração, frequentemente reportando dados e análises diretamente a altos executivos, o que pode comprometer a imparcialidade e a eficácia dos controles internos (Relatório Anual de 2019 do CGS, p. 7; Relatório Anual de 2020 do CGS, p. 10).

Da verificação detalhada do Relatório da Provedora de Ética de 2022, restou evidente que a EDP ainda enfrenta desafios significativos em manter controles internos rigorosos. O relatório identifica falhas na implementação de procedimentos de controle para assegurar a integridade e a conformidade com as normas, descritos e exemplificados a seguir.

Uma das principais falhas identificadas foi a implementação inadequada de procedimentos de controle que assegurem a integridade e a conformidade com as normas. O relatório menciona que, apesar de existirem políticas estabelecidas, a aplicação prática dessas políticas muitas vezes falha devido a lacunas nos processos de monitoramento e execução. Por exemplo, a análise de denúncias éticas revelou que muitos casos de assédio e conflitos de interesse não foram adequadamente geridos ou comunicados, evidenciando falhas nos procedimentos internos (Relatório da Provedora de Ética de 2022, p. 11).

Outra falha crítica apontada no relatório foi a ineficiência no processo de gestão de denúncias. Embora o canal de denúncias "*Speak up*" esteja em operação, a taxa de denúncias consideradas procedentes após investigação foi significativamente baixa em comparação com *benchmarks* internacionais, indicando possíveis problemas na triagem inicial ou na investigação subsequente. Por exemplo, dos 427 contatos registrados em 2022, apenas 19% foram considerados de natureza ética após investigação, muito abaixo dos 43% de *benchmarks* comparáveis (Relatório da Provedora de Ética de 2022, p. 9).

O relatório também destacou a insuficiência de recursos e a falta de capacitação adequada como falhas nos controles internos. Muitos colaboradores responsáveis por lidar com questões de ética e *compliance* relataram que não receberam treinamento suficiente para identificar e tratar adequadamente violações éticas. Além disso, a falta de pessoal dedicado a essas funções limitou a capacidade de resposta eficaz às denúncias e outras questões de conformidade (Relatório da Provedora de Ética de 2022, p. 12).

Também é possível afirmar que o monitoramento das recomendações de ética foi considerado ineficaz. Muitas recomendações importantes feitas em anos anteriores não foram implementadas ou foram parcialmente implementadas. Por exemplo, o relatório destacou que várias recomendações relacionadas à gestão de conflitos de interesse e ao uso indevido de informações da empresa não foram completamente seguidas, resultando em riscos contínuos para a integridade organizacional (Relatório da Provedora de Ética de 2022, p. 13).

Os relatórios de 2021 e 2022 ainda enfatizam que, embora a EDP tenha declarado um compromisso com a melhoria dos controles internos, a prática nem sempre refletiu essa intenção devido à falta de recursos adequados. A alocação insuficiente de recursos financeiros e humanos dificultou a condução de auditorias abrangentes e a implementação de sistemas de monitoramento contínuo, deixando brechas que poderiam ser exploradas para práticas ilícitas (Relatório Anual de 2021 do CGS, p. 14; Relatório Anual de 2022 do CGS, p. 16).

Não é atoa que a Política de Integridade de 2024 vem mais uma vez reforçar a necessidade que se tem de alocar recursos suficientes para a função de auditoria e *compliance*,

incluindo treinamentos especializados e tecnologias avançadas. A implementação de tais medidas é essencial para fortalecer a capacidade da EDP de detectar e prevenir atividades ilícitas de forma eficaz, assegurando a aplicação de controles internos rigorosos (Política de Integridade 2024, p. 13). No entanto, sem uma abordagem sistemática e recursos suficientes, essas políticas correm o risco de não serem efetivamente aplicadas.

Outro ponto que merece destaque na abordagem estratégica dos relatórios e contas anuais de 2019-2022, seria o fato de que a EDP estabeleceu metas ambiciosas para a expansão e inovação, mas não abordou suficientemente a necessidade de reforçar os controles internos para acompanhar esse crescimento (Relatório e contas de 2019, p. 8). Da mesma forma, as abordagens estratégicas subsequentes de 2020-2025 e 2021-2025 continuaram a enfatizar a inovação e a sustentabilidade sem detalhar planos robustos para aprimorar a auditoria interna, os controles internos e os recursos de *compliance* (Relatório e contas de 2020, p. 10; Relatório e contas de 2021, p. 12).

No sentido de corrigir falhas no sistema de controles internos que foram reportados nos relatórios anuais anteriores, tem-se que o relatório de 2023, do CGS aponta a importância de fortalecer a governança de riscos através de um modelo de três linhas de defesa, que inclui a auditoria interna, auditorias externas e supervisão regulatória. Este modelo visa garantir uma gestão proativa dos riscos e melhorar a resiliência organizacional, contudo sua eficácia depende diretamente da independência e capacidade operacional das funções de auditoria, dos controles internos e *compliance* (Relatório Anual de 2023, do CGS, p. 20).

Portanto, de acordo com os pontos que foram enfatizados pelo relatório de 2023, do CGS, vê-se a necessidade de implementação de mudanças estruturais significativas na área de controles internos da EDP, tais como: incluir a garantia de independência total para a auditoria interna, alocação adequada de recursos, e a adoção de tecnologias avançadas para monitoramento contínuo e auditorias em tempo real. Isso não apenas fortalecerá os controles internos, mas também aumentará a transparência e a confiança dos *stakeholders* na gestão da EDP (Relatório Anual de 2023, do CGS, p. 22; Política de Integridade 2024, p. 15).

5.4.2 Necessidade de Auditorias Mais Frequentes e Abrangentes

A detecção de irregularidades na EDP tem sido predominantemente reativa, o que sugere uma necessidade crítica de auditorias internas e externas mais regulares e abrangentes. Esta abordagem reativa é evidente nos relatórios anuais do Conselho Geral e de Supervisão (CGS) e nos Relatórios anuais da EDP no tópico de abordagem estratégica, que destacam

incidentes de não conformidade após sua ocorrência, em vez de preveni-los. Para melhorar a eficácia do programa de *compliance*, é essencial implementar auditorias frequentes e abrangentes, juntamente com ferramentas de monitoramento contínuo e tecnologias de análise de dados.

Por exemplo, o Código de Conduta para Alta Direção e *Senior Financial Officers* de 2017 salienta a necessidade de auditorias mais frequentes e abrangentes para monitorar e avaliar a eficácia dos controles internos e garantir a conformidade com as políticas da empresa, destacando que auditorias regulares são primordiais para identificar e corrigir rapidamente qualquer desvio de normas, mas sugere que a frequência e abrangência das auditorias atuais podem ser insuficientes para cobrir todas as áreas de risco.

O relatório anual do CGS de 2019, neste mesmo sentido sublinha a necessidade de auditorias mais frequentes para detectar e corrigir irregularidades proativamente (Relatório Anual de 2019 do CGS, p. 6). O Relatório de Auditoria Interna e *Compliance* de 2019 corrobora no mesmo sentido ao apontar a importância da realização de auditorias mais frequentes e abrangentes para assegurar a conformidade contínua com as normas internas e regulatórias. Contudo, o que se observa é que a ausência de auditorias regulares levou à detecção tardia de várias irregularidades, indicando que a estrutura de auditoria existente não era suficientemente robusta para antecipar e mitigar riscos de *compliance*, o que por sua vez culminou com os dados que foram revelados na investigações de corrupção da EDP.

Da análise detida dos acontecimentos reportados na investigação, depreende-se que a de periodicidade e a abrangência das auditorias à época não eram suficientes para cobrir todas as áreas de risco, sendo recomendado a implementação de um plano de auditoria mais robusto (periódico e mais abrangente).

Nos Relatórios anuais da EDP no tópico de abordagem estratégica de 2020 e 2021, a EDP reconheceu a importância de melhorar seus controles internos e a função de auditoria (Planejamento Estratégico 2020, p. 11; Planejamento Estratégico 2021, p. 13). Este reconhecimento implícito da necessidade de melhorias aponta para uma lacuna significativa na abordagem da empresa em relação à auditoria e monitoramento contínuos.

Os relatórios de sustentabilidade de 2019, 2020 e 2021 da EDP apontam a importância da realização de auditorias mais frequentes e abrangentes para monitorar a conformidade com as políticas de sustentabilidade e governança corporativa. Embora mencionem a realização de auditorias, sugerem que a frequência e a abrangência dessas auditorias devem ser melhoradas para cobrir todas as áreas de risco de forma mais eficaz (2019, p. 28-29; 2020, p. 29-30; 2021, p. 32-33).

O Relatório da Provedora de Ética, 2022 também segue na mesma linha de raciocínio dos relatórios citados anteriormente, salienta a importância da realização de auditorias com maior frequência e abrangência para garantir a conformidade e detectar possíveis irregularidades. É mencionado neste relatório também que a periodicidade e a abrangência das auditorias atuais à época não eram consideradas suficientes para cobrir todas as áreas de risco, indicando a necessidade de uma revisão dos processos de auditoria para melhoria de sua eficácia.

A Política de Integridade de 2024 reforça a importância de alocar recursos adequados para a auditoria e *compliance*, incluindo a adoção de tecnologias avançadas para monitoramento contínuo (Política de Integridade 2024, p. 14). O uso de ferramentas de análise de dados pode fornecer informações relevantes em tempo real, permitindo que a EDP identifique e responda a irregularidades de forma mais eficaz, prevenindo a ocorrência de infrações e melhorando a conformidade geral.

Com base no Código de Ética de 2024 da EDP, uma lacuna significativa de *compliance* identificada é a necessidade de auditorias mais frequentes e abrangentes. O documento aponta que a insuficiência de recursos e capacitação adequada dos auditores internos, o monitoramento ineficaz das recomendações, a gestão inadequada de denúncias, a falta de integração de novas tecnologias e o envolvimento insuficiente de todas as partes interessadas comprometem a eficácia das auditorias. Abordar esses desafios é essencial para fortalecer o programa de *compliance* e assegurar a integridade da empresa (pp. 7, 10, 12, 19, 27).

Um ponto de destaque a ser mencionado é o reconhecimento de ineficiência de uma política de *compliance* meramente reativa. Por exemplo, os relatórios anuais de 2022 e 2023. destacam a importância de um modelo de auditoria baseado em riscos, que inclui auditorias internas e externas para fornecer uma visão abrangente das práticas de *compliance* da empresa (Relatório Anual de 2022 do CGS, p. 17; Relatório Anual de 2023. do CGS, p. 21). Este modelo deve ser suportado por uma estrutura de auditoria que não apenas reaja às irregularidades, mas que também as previna através de uma supervisão contínua e sistemática.

Em que pese a Norma de *Compliance* de 2022 forneça diretrizes claras para a realização de auditorias internas e externas, a eficácia dessas diretrizes depende da sua aplicação prática e da frequência com que são realizadas (Norma de *Compliance* 2022, p. 13). As auditorias devem ser planejadas e executadas de maneira que cubram todas as áreas de risco potencial, utilizando tecnologias avançadas para monitorar e analisar dados em tempo real.

A integração de auditorias mais frequentes e abrangentes com tecnologias de monitoramento contínuo pode transformar a abordagem de *compliance* da EDP. Ferramentas

de análise de dados podem detectar padrões e anomalias que indicam riscos de *compliance*, permitindo uma resposta rápida e eficaz. A combinação de auditorias regulares com tecnologias avançadas é o que pode fortalecer de maneira significativa os controles internos da EDP, em vistas de garantir uma gestão de riscos mais proativa e que funcione de forma eficaz (Relatório Anual de 2023. do CGS, p. 22; Política de Integridade 2024, p. 16).

5.4.3 Insuficiência nos Canais de Denúncia

Os canais de denúncia na EDP são cruciais para a integridade e transparência da empresa, mas a análise dos documentos revela que esses canais não são suficientemente eficazes ou acessíveis, limitando a capacidade dos funcionários de reportar irregularidades sem medo de retaliação, conforme indica o Código de Conduta para Alta Direção e *Senior Financial Officers*, 2017. A promoção da confidencialidade e proteção dos denunciantes é essencial para incentivar a denúncia de práticas antiéticas.

Os relatórios de sustentabilidade da EDP de 2019 a 2021 destacam a relevância de canais de denúncia eficientes para promover a transparência e a integridade, reconhecendo, entretanto, que ainda há margem para melhorias. A acessibilidade e a confidencialidade dos canais de denúncia são apontadas como áreas que precisam ser reforçadas para assegurar que os funcionários se sintam seguros ao reportar irregularidades.

O Relatório e conta anuais de 2019 a 2023. mencionam a necessidade de aprimorar os canais de denúncia para fortalecer a governança e a conformidade na EDP. Os documentos enfatizam a importância de melhorar a acessibilidade e a eficácia desses canais, além de garantir a proteção dos denunciantes para encorajar a comunicação de práticas antiéticas. Esta necessidade é frequentemente associada ao objetivo de melhorar a transparência e a integridade nas operações da empresa.

Os relatórios anuais do Conselho Geral e de Supervisão (CGS) destacam a necessidade de fortalecer os canais de denúncia. O relatório de 2019 sublinha a importância de garantir que os funcionários possam reportar irregularidades de forma segura e confidencial (Relatório Anual de 2019 do CGS, p. 8). No entanto, o relatório de 2020 revela que ainda existem preocupações sobre a acessibilidade e eficácia desses canais, apontando para a necessidade de melhorias estruturais (Relatório Anual de 2020 do CGS, p. 12). A percepção de que as denúncias podem não ser tratadas com o devido sigilo desestimula os funcionários a reportarem irregularidades.

Desde 2019, pode-se depreender do Relatório de Auditoria Interna e *Compliance* que a insuficiência nos canais de denúncia era uma área crucial e que demandava aprimoramento. Portanto, desde 2019, havia indícios documentados quanto a falta de acessibilidade aos canais, bem como havia a percepção de que as denúncias não eram tratadas com a devida confidencialidade. Tudo isso é suficiente para desestimular os colaboradores a reportarem irregularidades. Por fim, o Relatório de Auditoria Interna e *Compliance* recomenda a implementação de canais de denúncia mais eficientes e a garantia de proteção contra retaliações para os denunciantes.

No mesmo sentido, o Relatório da Provedora de Ética de 2022 continua a identificar a insuficiência dos canais de denúncia como um ponto crítico, e enfatiza a necessidade de melhorar a confidencialidade e a proteção dos denunciantes para incentivar a denúncia de práticas antiéticas.

A acessibilidade Limitada dos Canais de Denúncia, também foi identificada no relatórios anuais do CGS subsequentes, especialmente os de 2020 e 2021, foi observado que muitos funcionários não tinham acesso fácil aos canais de denúncia. A Norma de *Compliance* de 2022 também reforça a necessidade de melhorar a acessibilidade desses canais, reconhecendo que a falta de facilidade no uso dos sistemas de denúncia é um problema contínuo. Esta norma também detalha os mecanismos de denúncia disponíveis, mas reconhece a necessidade de promover uma cultura de não retaliação e proteção dos denunciantes. Por fim, nesta norma fica estabelecida que a confidencialidade deve ser mantida em todas as denúncias e que qualquer forma de retaliação será punida. Contudo, a implementação prática dessas diretrizes tem sido um desafio, como evidenciado pelos incidentes reportados nos anos subsequentes.

Os Relatórios anuais de 2021 e 2022 no tópico de Abordagem Estratégica reforçam a necessidade de um sistema de denúncia robusto para apoiar a integridade organizacional. O Relatório anual de 2021 menciona a importância de fortalecer os canais de denúncia para melhorar a confiança dos funcionários no sistema de *compliance* (Relatório anual de 2021 do CGS, p. 14). De igual modo, o Relatório anual de 2022 enfatiza a necessidade de um sistema que assegure a proteção contra retaliações, essencial para fomentar uma cultura de transparência (Relatório anual de 2022 do CGS, p. 16).

O relatório anual do CGS de 2023. indica que, apesar de algumas melhorias, ainda há um longo caminho a percorrer para tornar os canais de denúncia plenamente eficazes. A promoção contínua da confidencialidade e a proteção dos denunciantes são destacadas como áreas críticas para o desenvolvimento futuro (Relatório Anual de 2023. do CGS, p. 22). Este

relatório sugere que a falta de confiança nos canais de denúncia está diretamente ligada à percepção de insuficiente proteção contra retaliações.

Além disso, a falta de comunicação e treinamento adequados sobre como usar os canais de denúncia foi identificada como uma barreira significativa. Muitos funcionários não estavam adequadamente informados sobre como utilizar os canais de denúncia ou não tinham confiança suficiente no sistema devido à falta de comunicação e treinamento eficazes (Relatório Anual de 2021 do CGS, p. 14). A adequação tecnológica dos sistemas de denúncia também foi um ponto crítico. Até a introdução de novas medidas tecnológicas pela Política de Integridade de 2024, muitos dos sistemas utilizados não ofereciam garantias suficientes de anonimato e segurança (Política de Integridade 2024, p. 18).

Esses fatores combinados indicam a necessidade urgente de reformar os canais de denúncia da EDP para garantir a proteção adequada dos denunciantes e incentivar a denúncia de práticas antiéticas, sendo então necessária a implementação de plataformas anônimas e seguras para a submissão de denúncias, além de campanhas contínuas de sensibilização sobre a importância de reportar irregularidades e condutas antiéticas. Essas iniciativas devem ser complementadas por uma política rigorosa de não retaliação e pela garantia de que todas as denúncias serão investigadas de maneira justa e confidencial (Norma de *Compliance* 2022, p. 17; Política de Integridade 2024, p. 19).

Por todo o exposto, fica evidente que é necessário fortalecer a confiança nos canais de denúncia da empresa. Uma forma possível e eficiente seria incluir o uso de tecnologias seguras para garantir a confidencialidade das denúncias. Essa solução permitiria que os funcionários pudessem utilizar esses canais de forma eficaz e segura, sem preocupações de retaliação. As melhorias nos canais de denúncia, ao final, devem garantir que os funcionários possam reportar irregularidades sem qualquer receio de retaliação. O que só seria garantido por meio da proteção a confidencialidade e a proteção dos denunciantes.

5.4.4 Deficiências na Formação em Ética e *Compliance*

Pela análise dos documentos da empresa fica evidenciado a necessidade de programas de treinamento mais abrangentes e regulares em ética e *compliance* na EDP. O Código de Conduta para Alta Direção e *Senior Financial Officers* (2017) destaca a importância da formação contínua em ética e *compliance*. No entanto, aponta deficiências significativas na oferta e frequência desses treinamentos, indicando que uma formação insuficiente pode

comprometer a promoção de uma cultura organizacional de ética e integridade em todos os níveis da organização, essencial para o cumprimento das normas e valores da EDP.

Os relatórios anuais do Conselho Geral e de Supervisão (CGS) e os Relatórios anuais no tópico de Abordagem Estratégica destacam consistentemente a importância da formação em ética e *compliance*, mas também revelam deficiências na implementação desses programas. O Relatório Anual de 2019 do CGS sublinha a necessidade de fortalecer a formação contínua para assegurar que todos os funcionários compreendam suas responsabilidades em relação à conformidade e integridade (Relatório Anual de 2019 do CGS, p. 9). No entanto, as iniciativas mencionadas careciam de um plano estruturado e contínuo, sendo muitas vezes realizadas de forma improvisada.

O Relatório anual de 2020 no tópico de abordagem estratégica reforça a importância da formação em ética e *compliance* como parte integral da estratégia de longo prazo da EDP (Planejamento Estratégico 2020, p. 11). Ainda assim, a implementação de programas abrangentes foi insuficiente, como indicado pelos relatórios subsequentes. Em 2021, foi observado que a EDP ainda enfrentava desafios significativos para garantir que todos os funcionários, independentemente do nível hierárquico, recebessem treinamentos regulares e relevantes (Relatório Anual de 2021 do CGS, p. 13).

Os relatórios de sustentabilidade de 2019, 2020 e 2021 da EDP apontam a necessidade de programas de formação contínuos em ética e *compliance* para assegurar que todos os colaboradores estejam alinhados com os valores e normas da empresa. Identificam a falta de treinamentos adequados como um desafio que pode comprometer a promoção de uma cultura de integridade e conformidade (2019, p. 32-33; 2020, p. 33-34; 2021, p. 35-36).

Os Relatórios anuais de 2019, 2020, 2021, 2022 e 2023, abordam a importância da formação contínua em ética e *compliance* como um componente crítico para a governança da empresa, enfatizam a necessidade de adaptação às novas regulamentações, a promoção de uma cultura de risco sólida e a atualização contínua de políticas e princípios de gestão de risco, que são elementos fundamentais para um programa de *compliance* robusto.

A Norma de *Compliance* de 2022 detalha a necessidade de programas de formação contínua e abrangente, ressaltando que a educação é uma ferramenta crítica para a prevenção de práticas antiéticas (Norma de *Compliance* 2022, p. 16). Apesar dessas diretrizes, a prática revelou lacunas na frequência e abrangência dos treinamentos oferecidos, resultando em uma aplicação inconsistente das políticas de *compliance*.

O Relatório da Provedora de Ética de 2022 também identifica deficiências significativas na formação em ética e *compliance* oferecida pela EDP. A falta de treinamentos adequados e

regulares compromete a promoção de uma cultura de conformidade e ética dentro da empresa. A Provedora de Ética recomenda a implementação de programas de treinamento mais abrangentes e contínuos para todos os funcionários.

O relatório anual de 2022 enfatiza que a promoção de uma cultura de ética e integridade depende não apenas de políticas robustas, mas também de um comprometimento ativo com a formação contínua de todos os funcionários (Relatório Anual de 2022 do CGS, p. 15). A falta de treinamentos adequados foi identificada como uma barreira para a efetiva internalização dos valores de *compliance*, comprometendo a capacidade da empresa de prevenir e detectar irregularidades.

Em 2023., a Política de Integridade introduziu novas medidas para fortalecer a formação em ética e *compliance*, incluindo a implementação de treinamentos regulares e obrigatórios para todos os níveis da organização (Política de Integridade 2024, p. 19). Essas medidas visam corrigir as deficiências identificadas nos anos anteriores, mas a eficácia dessas iniciativas depende de sua execução rigorosa e contínua.

A necessidade de programas de treinamento mais abrangentes e regulares é destacada no relatório anual de 2023., que aponta para a integração de tecnologias de aprendizado e plataformas digitais para facilitar o acesso e a adesão aos programas de formação (Relatório Anual de 2023., p. 17).

O Código de Ética de 2024, recentemente revisado, reforça a importância da formação em ética como um pilar fundamental para a promoção de uma cultura de integridade. O código estabelece diretrizes claras sobre os comportamentos esperados e os processos de denúncia, enfatizando a necessidade de treinamentos regulares para garantir que todos os colaboradores estejam cientes de suas responsabilidades e das práticas de conformidade (Código de Ética 2024, p. 5).

Para superar as deficiências na formação em ética e *compliance*, faz-se necessário implementar um programa de treinamento estruturado, contínuo e acessível a todos os funcionários. Isso inclui a utilização de plataformas de e-learning, workshops presenciais e módulos de treinamento específicos para diferentes níveis hierárquicos. Além disso, é essencial monitorar e avaliar continuamente a eficácia desses programas para garantir que os objetivos de conformidade e integridade sejam alcançados (Norma de *Compliance* 2022, p. 18; Política de Integridade 2024, p. 20).

5.5. Impactos das Lacunas de *Compliance* na EDP

Sabe-se que as lacunas de *compliance* na EDP implicam impactos negativos significativos, incluindo danos à reputação, perdas financeiras e potenciais sanções legais. Da Análise de diversos documentos oficiais da própria EDP, como por exemplo, o Relatório e Conta anuais, os relatórios do Conselho Geral e de Supervisão (CGS), Norma de *Compliance* de 2022, Política de Integridade de 2024, bem como o Código de Conduta para Alta Direção e Senior Financial Officers, depreende-se, pelo menos, um certo grau de ciência da empresa quanto aos potenciais impactos negativos atrelados as lacunas de *compliance*.

Portanto, é possível afirmar que a EDP, do ponto de vista organizacional e documental, já tinha ciência dos impactos negativos que essas lacunas no controle interno poderiam trazer à reputação da empresa, e por conseguinte, sobre as potenciais consequências negativas como perdas financeiras e sanções legais. Observa-se que, as deficiências nos controles internos, ausência de auditorias periódicas e independentes, canais de denúncia ineficazes e treinamento inadequado em ética e *compliance* foram deficiências identificadas pela empresa EDP que poderiam comprometer a continuidade sustentável do empreendimento.

Por exemplo, da análise de documentos datados de 2020, havia informações sublinhando que as lacunas de *compliance* não só poderiam prejudicar a reputação da empresa, mas também resultar em perdas financeiras substanciais devido a multas e penalidades. Além disso, tinha-se uma preocupação eminente a respeito de que a falta de uma gestão de *compliance* eficaz poderia comprometer a capacidade da EDP de atrair investimentos e parcerias estratégicas.

Com base nos fatos históricos de vários casos de investigação de corrupção da EDP (ANEXO II), que revelaram problemas graves de suborno e corrupção, expondo deficiências nos mecanismos de controle interno e governança da empresa. Conclui-se que um dos aspectos mais críticos e prejudiciais no que diz respeito a falta de controles internos rigorosos é justamente a possibilidade de envolvimento em grandes escândalos de corrupção como os que foram noticiados, o que pode trazer danos gravíssimos à reputação da empresa e comprometer a continuidade da entidade, haja vista que as intervenções necessárias para uma remediação são de grande complexidade.

Essas investigações destacaram a vulnerabilidade dos processos de *due diligence* e a necessidade urgente de melhorias no programa de *compliance* para evitar práticas ilícitas e proteger a reputação da empresa (Relatório Anual de 2022 do CGS, p. 16; Relatório Anual de 2023. do CGS, p. 20). A seguir, pretende-se destacar os principais impactos negativos que historicamente foram observados em eventos similares e foram bibliograficamente registrados por pesquisadores.

Do estudo de caso, pode-se perceber que a ausência de controles internos rigorosos foi ponto crítico que comprometeu a capacidade da EDP de poder detectar e prevenir possíveis fraudes e erros contábeis. Para Haas et al., (2020, p.34), sem esses controles, a empresa torna-se vulnerável a distorções nas demonstrações financeiras, afetando a confiabilidade dos relatórios e a gestão de riscos. Além disso, conforme observado em estudos de *compliance* na administração pública por de Araújo et al., (2019, p.269), falhas nos controles internos podem levar a penalidades regulatórias e perdas financeiras. Para a FEBRABAN (2018, p.27), a ausência de controles internos rigorosos e auditorias abrangentes impede a identificação de oportunidades que poderiam otimizar processos e consequentemente melhorar a eficiência operacional da empresa. Tais falhas resultam em custos operacionais mais elevados a longo prazo e comprometem a capacidade da empresa de se adaptar a mudanças no ambiente de negócios.

No tocante as auditorias internas, principalmente pelas falhas quanto a frequência e abrangência adequada, tem-se que a governança corporativa da EDP veio a comprometer a sua capacidade de tempestivamente identificar riscos irremediáveis para a licitude das operações da empresa. De acordo com Melo (2017, p.200), auditorias regulares são essenciais para fornecer avaliações objetivas e independentes sobre a eficácia dos processos e controles da empresa. Sem auditorias adequadas, a alta administração não consegue identificar e corrigir falhas em tempo hábil, resultando em uma gestão ineficaz e potencialmente em escândalos de corrupção, conforme observa o IBGC (2009, p.65).

Referente a insuficiência dos canais de denúncia na empresa EDP, sabe-se que essa deficiência pode ter sido responsável por impedir que colaboradores, em tempo, tomassem iniciativas para relatar condutas antiéticas e ilegais, temendo por sua própria segurança e eventuais retaliações. A FEBRABAN (2018, p.25) no seu guia de boas práticas de *compliance* explica que a redução da capacidade da empresa em identificar e resolver irregularidades perpetua um ambiente onde práticas corruptas podem prosperar. Além disso, a falta de confidencialidade nos canais de denúncia pode levar ao medo de represálias, desencorajando os funcionários de reportar irregularidades (FEBRABAN, 2018, p.27).

Insuficiência identificada na formação em ética e *compliance*, conforme consta dos próprios relatórios da EDP, podem ser motivações para que seus colaboradores não estivessem preparados para lidar com desvios de conduta em sua rotina diária, momento em que são confrontados com dilemas éticos ou possíveis situações de conflito de interesse. Varotto e de Souza (2013) explicam que a falta de treinamento adequado compromete a capacidade dos funcionários de implementar políticas de *compliance* de maneira eficaz (2013, p. 112). Para

além disso, o IBGC (2009, p.65) destaca que, sem uma compreensão clara das expectativas de *compliance*, a cultura organizacional pode se deteriorar, resultando em uma menor adesão aos princípios de ética e integridade por parte de seus colaboradores.

Para Varotto e de Souza (2013, p.112), a formação insuficiente em ética e *compliance*, juntamente com a falta de auditorias frequentes, pode resultar em processos operacionais ineficientes. Sem auditorias regulares para identificar áreas de melhoria, a empresa pode enfrentar atrasos na produção e problemas de qualidade, afetando a competitividade e a satisfação do cliente.

Com base na pesquisa aqui realizada é possível observar também que as lacunas de *compliance* têm um impacto direto na cultura organizacional da EDP. Para a FEBRABAN (2018, p.29), a falta de formação em ética e *compliance*, juntamente com canais de denúncia insuficientes, pode levar a uma cultura fraca onde os valores éticos não são plenamente internalizados pelos colaboradores. Isso resulta em uma menor coesão e confiança no ambiente de trabalho, prejudicando a integridade organizacional.

Outro ponto que merece destaque são os riscos legais e regulamentares, pois a não conformidade com leis e regulamentos devido as referidas lacunas de *compliance* pode resultar em penalidades severas, incluindo multas significativas e ações judiciais. De Araújo et al., (2019, p.269) lecionam que a falta de auditorias com a devida frequência e as falhas nos controles internos aumentam a exposição da empresa a riscos legais e financeiros. Outrossim, a incapacidade de realizar uma rápida adaptação a novos regulamentos devido à falta de treinamento contínuo em *compliance* pode agravar esses riscos legais (FEBRABAN, 2021, p 29).

O impacto na reputação também é um tema preocupante na análise das lacunas, visto que as falhas e insuficiências afetaram negativamente a imagem da EDP. Para Haas et al., (2020, p.36), incidentes resultantes de falhas nos controles internos, auditorias insuficientes ou canais de denúncia ineficazes podem levar à perda de confiança por parte dos clientes e investidores, afetando negativamente a imagem da empresa. Por fim, sabe-se que a reputação danificada dificulta a atração de capital e parcerias comerciais, prejudicando a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

No caso sob estudo da EDP, nota-se também que existe uma deterioração da governança corporativa ao longo dos anos, em razão das falhas e insuficiências apontadas, ou seja, as lacunas de *compliance* foram responsáveis por comprometer ao longo de anos a integridade da governança corporativa da EDP. Para o IBGC (2009, p.65), uma governança corporativa eficaz depende de controles internos sólidos, auditorias frequentes, canais de denúncia eficazes e uma

formação robusta em ética e *compliance*. A ausência desses elementos essenciais pode resultar em uma gestão ineficaz e em um aumento dos riscos de corrupção e fraudes.

Para mitigar esses impactos, a EDP deve implementar mudanças estruturais significativas, incluindo a garantia de independência total para a auditoria interna, alocação adequada de recursos, adoção de tecnologias avançadas para monitoramento contínuo, e uma revisão abrangente dos canais de denúncia e programas de formação em ética e *compliance*. Essas ações são essenciais para fortalecer os controles internos, aumentar a transparência e garantir a sustentabilidade a longo prazo da empresa.

6. Estratégias de Melhoria do Programa de *Compliance* na EDP

Este capítulo apresentará estratégias específicas para fortalecer o programa de *compliance* da EDP, abordando as lacunas identificadas no capítulo anterior. Essas estratégias incluem medidas para reforçar os mecanismos de auditoria interna, melhorar os processos de *due diligence*, fortalecer os canais de denúncia anônima e promover uma cultura de ética e transparência.

Para esta análise, foi elaborado um quadro síntese que detalha as principais estratégias de melhoria do programa de *compliance* na EDP. Este quadro organiza as estratégias de acordo com áreas específicas, destacando os pontos críticos que necessitam de correções e melhorias. A finalidade do quadro é fornecer uma visão clara e estruturada das ações recomendadas para fortalecer o programa de *compliance* na EDP, as quais serão detalhadas de forma pormenorizada, nos tópicos em sequência neste capítulo.

Principais Estratégias de Melhoria do Programa de <i>Compliance</i> na EDP	
Área de Melhoria	Principais pontos de necessidades de correções e melhorias
Mecanismos de Auditoria Interna	I. Garantir a independência dos auditores internos, com reporte direto ao conselho de administração ou comitê de auditoria; II. Implementar ferramentas de monitoramento contínuo e tecnologias de análise de dados; III. Realizar auditorias regulares e abrangentes em todas as áreas críticas; IV. Estabelecer cooperação internacional e troca de informações; V. Buscar certificações externas (ISO 19600, 37001, 31000).
Processos de Due diligence	I. Avaliar rigorosamente parceiros comerciais e fornecedores; II. Incorporar tecnologias de IA para análise de riscos; III. Implementar monitoramento contínuo e revisões periódicas; IV. Realizar treinamentos regulares e sensibilização sobre <i>due diligence</i> ; V. Usar tecnologias avançadas (IA, blockchain) para identificar padrões e anomalias; VI. Avaliar riscos automaticamente usando IA; VII. Utilizar contratos inteligentes para automatizar e verificar cumprimento de termos contratuais.
Canais de Denúncia Anônima	I. Assegurar a confidencialidade e proteção dos denunciantes; II. Implementar sistemas de relatórios anônimos; III. Estabelecer procedimentos claros para tratamento de denúncias; IV. Promover a utilização dos canais de denúncia entre colaboradores; V. Monitorar e fornecer feedback sobre denúncias; VI. Utilizar plataformas de denúncia seguras (WhistleB, EthicsPoint); VII. Realizar treinamentos e workshops sobre ética e <i>compliance</i> ; VIII. Estabelecer comitês de ética para supervisão das atividades de <i>compliance</i> ; IX. Implementar políticas de não retaliação.

Treinamentos e Desenvolvimento de Cultura Organizacional	I. Implementar treinamentos regulares e abrangentes em todos os níveis; II. Capacitação contínua e específica para diferentes departamentos; III. Participação ativa da liderança nos treinamentos; IV. Comunicar políticas de <i>compliance</i> de forma clara e eficaz; V. Adaptar treinamentos conforme os riscos específicos; VI. Usar tecnologias para treinamentos e atualizações em tempo real; VII. Desenvolver treinamentos personalizados e interativos; VIII. Promover comunicação eficaz e alinhada com a ética organizacional.
Sugestões analisadas para a EDP	I. Criação de um Comitê de <i>Compliance</i> independente; II. Garantir a independência dos auditores internos; III. Adotar ferramentas de monitoramento contínuo e análise de dados; IV. Realizar auditorias regulares e abrangentes; V. Estabelecer cooperação internacional e troca de informações; VI. Buscar certificações externas; VII. Revisar e atualizar processos de due diligence; VIII. Fortalecer canais de denúncia anônima; IX. Investir em treinamentos contínuos e promoção de uma cultura organizacional ética.

Quadro 2 – “Principais Estratégias de Melhoria do Programa de *Compliance* na EDP” -

Elaboradora pela própria autora (2024)

6.1. Reforço dos Mecanismos de Auditoria Interna

Como vimos os impactos das falhas na área de auditoria interna podem ser desastrosos, razão pela qual esta área deve ser tida como um pilar fundamental que visa garantir os compromissos da empresa com a integridade, a conformidade e a eficácia de seus processos organizacionais internos. No contexto da empresa EDP, o fortalecimento dos mecanismos de auditoria interna é primordial para prevenir irregularidades, mitigar riscos e assegurar a confiança dos *stakeholders*. Segundo David (2011, p.93), um processo robusto de auditoria interna deve incluir a coleta e análise de informações abrangendo diversas áreas operacionais, como gestão, marketing, finanças, produção/operacional, pesquisa e desenvolvimento, e sistemas de informação gerencial. Essa abordagem holística permite identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria em toda a organização.

A implementação de controles internos que reforcem a frequência e abrangência das auditorias internas da EDP, são medidas que consequentemente fortalecem o programa de *compliance*, que é uma área vital para a sustentabilidade das empresas. De acordo com De Azevedo et al., (2017, p. 179), empresas que adotam programas de *compliance* asseguram a conformidade com regulamentos e práticas éticas, garantindo a continuidade dos negócios e a preservação de oportunidades futuras. Portanto, esse reforço nos mecanismos de auditoria interna é necessário para criar um ambiente corporativo que promova transparência, responsabilidade e integridade, em consonância com o seu programa de *compliance*.

Para alcançar esses objetivos, de acordo com a revisão documental da EDP será necessário o investimento direto em recursos adequados e bem como adotar práticas que garantam a independência dos auditores internos. Essa independência permite uma avaliação imparcial e objetiva dos processos e controles internos, fundamental para a detecção de fraudes e outras irregularidades. A implementação de ferramentas de monitoramento contínuo e tecnologias de análise de dados poderão ajudar a identificar irregularidades de forma mais eficaz, conforme destacado pela KPMG (2020, p. 37). Por fim, auditorias regulares e abrangentes são essenciais para monitorar a conformidade e identificar áreas de melhoria contínua, como recomendado pela “*United Nations Office on Drugs and Crime*”, Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (2004, p. 43).

Ante o exposto, propõe-se implementação melhorias nos mecanismos de auditoria, os quais foram identificados na revisão documental como áreas que necessitam de reforço e aprimoramento. Para apresentar as propostas de uma forma mais detalhada foi utilizada uma descrição do mecanismo a luz da bibliografia analisada, seguido de um exemplo expositivo de aplicação prática.

- I. Independência dos Auditores: A independência dos auditores internos é essencial para evitar conflitos de interesse e assegurar a imparcialidade nas auditorias. Segundo Melo (2017), a independência permite que os auditores realizem suas atividades sem influência da gestão, garantindo que as avaliações sejam objetivas e justas. A estrutura organizacional deve ser projetada de forma que os auditores internos possam reportar diretamente ao conselho de administração ou ao comitê de auditoria, sem interferência da gestão executiva (De Azevedo et al., 2017; Obaidat, 2007). Exemplo Prático: Os auditores devem reportar diretamente ao conselho de administração ou ao comitê de auditoria, sem interferência da gestão executiva, como evidenciado na pesquisa de Obaidat (2007), que mostra como a independência dos auditores impacta positivamente a eficácia das auditorias.
- II. Ferramentas de Monitoramento Contínuo e Tecnologias de Análise de Dados: A implementação de tecnologias avançadas para monitoramento contínuo e análise de dados é crucial para identificar irregularidades de forma eficaz. Essas ferramentas permitem a análise em tempo real de grandes volumes de dados, facilitando a detecção de padrões anômalos e potenciais fraudes. Segundo Shaner et al., (2024), a utilização de sistemas de monitoramento contínuo pode melhorar significativamente a capacidade de uma organização de detectar e responder a riscos emergentes. Haas et al., (2020) destacam a importância de ferramentas tecnológicas que permitem a coleta e análise de

dados em tempo real, aumentando a eficácia dos controles internos. Exemplo Prático: A utilização de sistemas de análise de dados em tempo real que alertem automaticamente sobre transações incomuns permite ações corretivas rápidas (Shaner et al., 2024; Haas et al., 2020).

- III. Auditorias Regulares e Abrangentes: Realizar auditorias regulares e abrangentes é crucial para avaliar a conformidade com as políticas internas e regulamentações externas. Essas auditorias devem cobrir todas as áreas críticas da organização e ser conduzidas em intervalos regulares para garantir que os processos e controles sejam continuamente monitorados e aprimorados. Segundo David (2011), auditorias regulares ajudam a identificar pontos fracos e oportunidades de melhoria, promovendo a eficiência operacional. Melo (2017) ressalta que auditorias abrangentes são fundamentais para a manutenção da conformidade e para a detecção precoce de irregularidades. Exemplo Prático: Criação de auditorias trimestrais nas principais áreas operacionais e financeiras ajudam a identificar e corrigir quaisquer desvios das normas estabelecidas (David, 2011; Melo, 2017).
- IV. Cooperação Internacional e Troca de Informações: A cooperação internacional e a troca de informações entre autoridades competentes fortalecem significativamente os mecanismos de auditoria. Estabelecer parcerias com entidades internacionais pode proporcionar acesso a melhores práticas e recursos adicionais para combater fraudes e irregularidades. De acordo com a “*United Nations Office on Drugs and Crime*”, Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (2004), a colaboração internacional é essencial para enfrentar desafios globais de *compliance*, como a corrupção transnacional. Exemplo Prático: Estabelecer acordos para a troca de dados e a realização de investigações conjuntas com outras empresas e órgãos internacionais ajuda a combater práticas corruptas em escala global (*United Nations Office on Drugs and Crime*, 2004).
- V. Certificações Externas: Buscar certificações externas, como as normas ISO 19600 (*Compliance*), 37001 (Gestão Anticorrupção) e 31000 (Gestão de Riscos), para validar a eficácia do Programa de Integridade é fundamental. Essas certificações ajudam a garantir que os processos e controles internos estejam alinhados com padrões internacionais de excelência. KPMG (2020) enfatiza que certificações externas são uma forma de assegurar que os programas de *compliance* estão sendo implementados de forma eficaz. Exemplo Prático: Realizar auditorias externas anuais para obter ou manter

certificações ISO relevantes ajuda a garantir que os padrões de *compliance* e gestão de riscos da empresa estejam alinhados às melhores práticas internacionais (KPMG, 2020).

Portanto, os mecanismos de auditoria interna apontados acima poderão fortalecer o programa de *compliance* da EDP, garantindo assim o seu compromisso com a conformidade regulatória e a integridade organizacional. Os passos fundamentais se baseiam em: investimento em recursos adequados, criação mecanismos que garantam a independência dos auditores, implementação de tecnologias de monitoramento contínuo e por fim a realização de auditorias de forma mais regular. No que toca ao programa de *compliance* também é importante destacar a importância de por em prática a cooperação internacional, o sistema de relatórios anônimos, o treinamento contínuo e a busca por certificações externas, pois tais medidas complementam a eficiência e robustez do programa de *compliance*. Cumpre destacar que essas medidas não apenas ajudam a detectar e prevenir irregularidades, mas também tem o objetivo de manter o compromisso da EDP de promover uma cultura de transparência e responsabilidade dentro da organização.

6.2. Melhoria nos Processos de *Due diligence*

Os processos de *due diligence* também são essenciais para garantir que a EDP possa avaliar de maneira adequada seus parceiros comerciais e fornecedores, identificando potenciais riscos que possam comprometer sua integridade. Isso inclui a revisão e atualização das políticas e procedimentos de *due diligence*, bem como a incorporação de tecnologias de inteligência artificial para análise de riscos.

Como parte de um programa de *compliance* robusto, o processo de *Due diligence*, ou diligência devida, deve ser bem planejado e definido. Este processo refere-se à investigação e auditoria a empresa deve realizar antes de entrar em um contrato ou transação significativa. Nesse contexto, Arjoon (2005) explica que esse processo visa assegurar que todas as partes envolvidas estejam em conformidade com os padrões legais e éticos da empresa, prevenindo associações com entidades que possam ter práticas questionáveis ou ilegais.

A necessidade de aprimorar os processos de *due diligence* tornou-se evidente com o aumento das regulações e a complexidade das cadeias de fornecimento globais. Empresas como a EDP enfrentam desafios significativos na manutenção de padrões elevados de integridade, especialmente quando lidam com múltiplos fornecedores e parceiros comerciais em diferentes jurisdições. A implementação de práticas robustas de *due diligence*, alinhadas com as melhores

práticas e incorporando tecnologias avançadas como a inteligência artificial, é fundamental para mitigar riscos e assegurar a conformidade contínua (*United States Sentencing Commission Guidelines Manual*, 2021, p. 24).

Levando em consideração a importância dos processos de *Due diligence* para melhor desempenho do programa de *compliance* da EDP, propõe-se implementação melhorias nos processos falhos, os quais foram identificados na revisão documental como áreas que necessitam de aperfeiçoamento e novas práticas. Para apresentar as propostas de uma forma mais detalhada foi utilizada uma descrição do mecanismo a luz da bibliografia analisada, seguido de um exemplo expositivo de aplicação prática.

- I. Avaliação de Parceiros Comerciais e Fornecedores: A avaliação rigorosa de parceiros comerciais e fornecedores é essencial para garantir que eles compartilhem os mesmos padrões éticos e de *compliance* da empresa. Implementar um processo estruturado de *due diligence*, que inclui a revisão de históricos financeiros, reputação e práticas de *compliance*, é fundamental para evitar a associação com entidades que possam comprometer a integridade da empresa. Exemplo Prático: De acordo com Arjoon (2005), uma empresa deve mapear suas operações, fornecedores e outras relações comerciais para identificar áreas de risco significativo. Isso envolve a coleta de informações sobre fatores de risco setoriais, geográficos e específicos da empresa. Uma abordagem eficaz inclui a realização de avaliações iterativas e aprofundadas das operações e fornecedores priorizados, identificando e avaliando impactos adversos específicos em questões de responsabilidade empresarial (Arjoon, 2005, p. 12).
- II. Utilização de Tecnologia para Análise de Riscos: A incorporação de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial (IA), pode aprimorar significativamente os processos de *due diligence*. Ferramentas de IA podem ser usadas para analisar grandes volumes de dados de transações financeiras, identificar padrões suspeitos e monitorar comportamentos em tempo real. Exemplo Prático: A *United States Sentencing Commission*, a Comissão de Sentenças dos Estados Unidos recomenda o uso de sistemas de informação e de manutenção de registros existentes para coletar dados sobre os processos de *due diligence*, tomada de decisão e respostas relacionadas. Isso inclui o desenvolvimento ou adaptação desses sistemas para permitir uma análise eficiente e precisa dos riscos, utilizando tecnologias que suportem a coleta e análise de grandes volumes de dados (*United States Sentencing Commission*, 2021, p. 30).

- III. Monitoramento Contínuo e Revisões Periódicas: A *due diligence* não é um evento único, mas um processo contínuo que requer monitoramento constante e revisões periódicas. As empresas devem revisar regularmente as práticas de seus parceiros e fornecedores, ajustando suas avaliações com base em mudanças nos riscos e no ambiente de negócios. Exemplo Prático: O Guia da OCDE sugere que as empresas estabeleçam processos de monitoramento contínuo e revisões periódicas das políticas de responsabilidade empresarial e dos sistemas de gestão. Isso pode incluir a revisão regular das práticas de fornecedores e a adaptação das políticas conforme necessário para refletir novas regulamentações ou descobertas de auditorias internas (OCDE, 2018, p. 15).
- IV. Treinamento e Sensibilização: Treinamentos regulares e a sensibilização contínua são essenciais para garantir que todos os funcionários e parceiros entendam as políticas de *due diligence* e a importância de cumpri-las. Programas de treinamento eficazes devem ser adaptados às necessidades específicas de diferentes departamentos e níveis hierárquicos. Exemplo Prático: Arjoon (2005) recomenda proporcionar treinamento adequado aos empregados para ajudá-los a compreender e implementar os aspectos relevantes das políticas de responsabilidade empresarial. Além disso, a comunicação das políticas aos fornecedores e outras relações comerciais relevantes é crucial para garantir a implementação eficaz da *due diligence* (Arjoon, 2005, p. 25).
- V. Uso de Tecnologia Avançada: Utilizar tecnologias de análise de dados e inteligência artificial para identificar padrões e anomalias que possam indicar atividades corruptas ou fraudulentas. Implementar *blockchain* ⁴para aumentar a transparência e rastreabilidade das transações financeiras. Exemplo Prático: Ferramentas de inteligência artificial podem ser usadas para escanear grandes volumes de dados e identificar padrões incomuns que podem indicar comportamentos fraudulentos. Por exemplo, algoritmos de *machine learning* podem analisar transações financeiras e destacar aquelas que se desviam dos padrões normais da empresa, facilitando a detecção de possíveis fraudes (Hanelt et al., 2021, p. 1164). Implementar *blockchain* pode proporcionar uma trilha de auditoria imutável para todas as transações financeiras, garantindo que todas as partes

⁴ *Blockchain*: “É uma tecnologia que permite armazenar informação em blocos, ligados entre si, por ordem cronológica. Habitualmente, a *blockchain* inclui uma componente de criptografia e fórmulas matemáticas que garantem que a informação guardada não pode ser adulterada. É o tipo de tecnologia que está habitualmente na base dos criptoativos.” (Banco de Portugal:2024);

envolvidas possam verificar a autenticidade e a origem das transações (Hanelt et al., 2021, p. 1166).

- VI. Avaliação de Riscos: Sistemas de IA podem avaliar automaticamente o risco associado a novos parceiros comerciais ou fornecedores, baseando-se em uma análise detalhada de histórico de transações, reputação no mercado e outros fatores relevantes. Exemplo Prático: No setor financeiro, instituições como bancos estão adotando análises avançadas de dados para monitorar transações em tempo real e detectar atividades suspeitas de forma mais eficaz. O uso de *blockchain* também está sendo explorado para aumentar a segurança e a transparência das transações (Hanelt et al., 2021, p. 1165).
- VII. Contratos Inteligentes: Utilizar contratos inteligentes (*smart contracts*) para automatizar e verificar o cumprimento de termos contratuais. Esses contratos autoexecutáveis, codificados em *blockchain*, garantem que pagamentos sejam realizados apenas quando as condições previamente acordadas forem satisfeitas, reduzindo o risco de não conformidade. Exemplo Prático: Empresas de saúde estão utilizando inteligência artificial para avaliar o risco de fornecedores e parceiros, garantindo que cumprem com as regulamentações de segurança e qualidade. A *blockchain* é usada para rastrear a cadeia de suprimentos de medicamentos, garantindo a autenticidade e a segurança dos produtos (Hanelt et al., 2021, p. 1167).

A melhoria dos processos de *due diligence* na EDP requer a implementação de práticas rigorosas de avaliação de parceiros comerciais e fornecedores, a utilização de tecnologias avançadas para análise de riscos, monitoramento contínuo e revisões periódicas, além de treinamento e sensibilização contínuos. Estas medidas, fundamentadas nas melhores práticas e recomendações de especialistas, são essenciais para garantir a integridade da empresa e sua conformidade com os padrões éticos e legais. Ao seguir essas diretrizes, a EDP pode fortalecer seu programa de *compliance* e mitigar riscos significativos associados a suas operações (Arjoon, 2005; *United States Sentencing Commission*, 2021; OCDE, 2018).

Esses exemplos práticos acima citados demonstram como a integração de tecnologias avançadas nos processos de *due diligence* não só pode melhorar a eficiência e a precisão das avaliações de risco, mas também pode fortalecer a integridade e a transparência das operações empresariais (Hanelt et al., 2021, p. 1171). Essas estratégias e exemplos práticos podem servir como um guia para a EDP ao buscar melhorar seu programa de *compliance*, assegurando que a empresa esteja bem equipada para enfrentar os desafios de um ambiente de negócios cada vez mais complexo e interconectado.

A aplicação de tecnologias como inteligência artificial e *blockchain* pode revolucionar a forma como a EDP gerencia seus riscos, proporcionando uma avaliação mais precisa e uma maior transparência nas suas operações financeiras. Com uma *due diligence* mais robusta e bem estruturada, a EDP estará melhor preparada para mitigar riscos, assegurar a conformidade regulatória e manter a confiança de seus *stakeholders*. Dessa forma, a adoção dessas práticas recomendadas alinhará a EDP aos padrões internacionais de *compliance*, contribuindo simultaneamente para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva e demonstrando um compromisso contínuo com a ética e a transparência, o que permitirá à EDP melhorar sua eficácia operacional e fortalecer sua reputação no mercado global ao integrar essas inovações tecnológicas e metodológicas em seus processos de *compliance*.

6.3. Fortalecimento dos Canais de Denúncia Anônima

Para plena eficácia dos programas de *compliance* é essencial a implementação de canais de denúncia anônima que sejam robustos, bem planejados, e monitorados, especialmente para uma empresa grande porte como a EDP. A criação de um ambiente seguro e confidencial para que os colaboradores e demais *stakeholders* possam reportar irregularidades é de fato crucial para a prevenção e detecção de fraudes, corrupção e outras práticas ilícitas. Segundo Gomes e Silva (2018, p. 89), a confidencialidade e proteção dos denunciantes são pilares fundamentais para assegurar a integridade do processo de *compliance*. Além disso, a promoção ativa desses canais entre os colaboradores aumenta a confiança e o uso desses mecanismos (Gomes & Silva, 2018, p. 91).

O fortalecimento dos canais de denúncia anônima, por meio de mecanismos especializados pode garantir que os funcionários se sintam seguros para relatar comportamentos inadequados sem medo de retaliações. De acordo com de Araújo et al., (2019, p. 259), a confidencialidade dos denunciantes e a proteção contra retaliações são aspectos essenciais para a eficácia dos canais de denúncia. A implementação de políticas de não retaliação e o uso de plataformas seguras são fundamentais para promover um ambiente de confiança.

Conforme destaca o IBGC (2017, p36), a promoção da transparência e da ética nas organizações depende diretamente da eficácia dos canais de denúncia. As empresas devem investir em sistemas de denúncias que sejam acessíveis e confiáveis, garantindo que todas as denúncias sejam tratadas com seriedade e imparcialidade. Através dessas práticas, as empresas não apenas fortalecem seus programas de *compliance*, mas também melhoram sua reputação e confiança perante os *stakeholders*.

Tendo em vista o exposto, sugere-se o aprimoramento dos canais de denúncia anônima, reconhecidos na revisão documental como áreas que requerem reforço e desenvolvimento. As propostas são detalhadas utilizando descrições dos mecanismos baseadas na bibliografia revisada, acompanhadas por exemplos práticos de implementação.

- I. **Confidencialidade e Proteção dos Denunciantes:** A confidencialidade dos denunciantes deve ser assegurada para protegê-los contra possíveis retaliações. Isso pode ser alcançado por meio de sistemas que permitem a denúncia anônima e pelo compromisso explícito da organização em proteger a identidade dos denunciantes. De acordo com Wittmann e Pedroso (2023., p.71), a utilização de plataformas tecnológicas como "*WhistleB*" e "*EthicsPoint*" assegura a submissão de denúncias de forma anônima e segura. Exemplo Prático: A EDP pode adotar a plataforma "*WhistleB*" para garantir que todos os denunciantes possam fazer suas denúncias de forma anônima e segura, permitindo a criptografia das informações e garantindo a confidencialidade necessária para proteger os denunciantes.
- II. **Sistema de Relatórios Anônimos:** Manter um sistema que permita aos empregados reportarem irregularidades de forma anônima e confidencial é crucial para incentivar a denúncia de condutas inadequadas sem medo de retaliação. A criação de canais de denúncia seguros e acessíveis promove a transparência e a responsabilidade dentro da organização. Segundo o *Bribery Act 2010*, a principal lei anticorrupção no Reino Unido, sistemas de denúncia eficazes são fundamentais para detectar e prevenir práticas corruptas. Exemplo Prático: Implementar uma linha direta de denúncias anônimas e garantir que todas as denúncias sejam investigadas de maneira independente e confidencial (*Bribery Act 2010*, 2019, p. 14).
- III. **Procedimentos Claros para o Tratamento de Denúncias:** Estabelecer procedimentos claros e bem definidos para a recepção, análise e investigação das denúncias é essencial. Estes processos devem incluir a definição de responsabilidades e prazos para cada etapa do processo. Gomes e Silva (2018) destacam a importância de desenvolver um manual de procedimentos para descrever cada etapa do tratamento de denúncias, assegurando que todas sejam tratadas de forma justa e transparente (p. 90). Exemplo Prático: A EDP pode criar um manual de procedimentos detalhado que descreva cada etapa do processo de denúncia, desde o recebimento até a resolução, revisado periodicamente para garantir sua eficácia.
- IV. **Incentivo à Utilização dos Canais:** Promover ativamente os canais de denúncia entre os colaboradores e partes interessadas é fundamental para aumentar a confiança no sistema

e encorajar o uso. Campanhas de comunicação interna e treinamentos são estratégias eficazes. De Araújo et al., (2019, p. 259) ressaltam a importância de campanhas de comunicação interna e treinamentos como estratégias eficazes para aumentar a adesão aos canais de denúncia. Exemplo Prático: A EDP pode realizar workshops periódicos e campanhas de comunicação interna para informar os colaboradores sobre a importância dos canais de denúncia e como utilizá-los de forma segura e eficaz.

- V. Monitoramento e Feedback: Estabelecer mecanismos de monitoramento contínuo das denúncias e fornecer *feedback* ao denunciante, quando possível, é essencial para garantir transparência e credibilidade ao processo. Wittmann e Pedroso (2023., p.72) sugerem a criação de um sistema automatizado de acompanhamento, onde os denunciantes possam verificar o status de suas denúncias. Exemplo Prático: A EDP pode implementar um sistema de acompanhamento onde os denunciantes possam verificar o status de suas denúncias através de um número de rastreamento anônimo.
- VI. Plataformas de Denúncia Segura: A utilização de plataformas tecnológicas que permitam a submissão de denúncias de forma anônima e segura é uma prática recomendada. Ferramentas como "*WhistleB*" ou "*EthicsPoint*" garantem a proteção do denunciante e a confidencialidade das informações (de Castro, 2016, p.1015). Exemplo Prático: A EDP pode utilizar a plataforma "*EthicsPoint*" para garantir que todas as denúncias sejam feitas de forma anônima e segura, com criptografia avançada para proteger as informações.
- VII. Treinamentos e *Workshops*: A realização de treinamentos regulares e *workshops* específicos sobre ética e *compliance* ajuda a criar uma cultura organizacional que valoriza a transparência e a integridade. De Castro (2016, p.1017) enfatiza a importância desses eventos educativos para abordar a importância dos canais de denúncia e explicar como utilizá-los corretamente. Exemplo Prático: A EDP pode desenvolver módulos de treinamento específicos sobre o uso de canais de denúncia, incluindo simulações de cenários de denúncia para educar os funcionários.
- VIII. Comitês de Ética: Estabelecer comitês de ética internos que sejam responsáveis por supervisionar as atividades de *compliance* e gerenciar os canais de denúncia é uma prática recomendada. Esses comitês devem ser compostos por membros de diferentes áreas da organização para garantir uma abordagem multidisciplinar e imparcial. De Castro (2016, p. 1019) destaca que esses comitês devem se reunir regularmente para revisar as denúncias recebidas e garantir que as investigações sejam conduzidas de maneira justa. Exemplo Prático: A EDP pode criar um comitê de ética composto por

membros de diferentes departamentos para supervisionar o processo de denúncias e garantir a imparcialidade.

- IX. Política de Não Retaliação: A implementação de políticas claras de não retaliação é crucial para encorajar a utilização dos canais de denúncia. Esta política deve assegurar que os denunciante de boa-fé não sofrerão quaisquer repercussões negativas em suas carreiras ou condições de trabalho. A comunicação desta política deve ser feita de forma ampla e contínua para que todos os colaboradores tenham confiança no sistema de denúncias e sintam-se protegidos ao reportar irregularidades (de Castro, 2016, p.1020). Exemplo Prático: A EDP pode desenvolver e implementar uma política de não retaliação, assegurando que todos os denunciante de boa-fé estejam protegidos contra repercussões negativas.

Para a plena eficácia dos desenvolvimento do programas de *compliance*, é essencial que a implementação de melhorias dos canais de denúncia anônima sejam bem planejadas e monitoradas, especialmente em empresas de grande porte como a EDP. Assegurar a confidencialidade e proteção dos denunciante promove um ambiente seguro e encoraja a comunicação de irregularidades sem medo de retaliações, conforme destacado por Gomes e Silva (2018). Estratégias como a adoção de tecnologias seguras, a promoção ativa desses canais, a criação de procedimentos claros e políticas de não retaliação, além de treinamentos regulares, são cruciais para fortalecer o programa de *compliance* da EDP. Essas práticas não só aumentam a confiança dos colaboradores no sistema de denúncias, mas também promovem transparência, ética e melhoram a reputação e confiança da empresa perante seus *stakeholders*.

6.4. Necessidades de Treinamento e Cultura Organizacional

A implementação de treinamentos voltados para os programas de ética e *compliance* são importantes para assegurar que as empresas operem de maneira ética e transparente. Conforme já exposto anteriormente os programas ajudam a prevenir a corrupção e o suborno, além de promover uma cultura de integridade dentro da organização. No contexto da empresa EDP, conforme pesquisa realizada, foi encontrada deficiências no que tange aos treinamentos dos funcionários, e no momento seria fundamental investir em treinamentos abrangentes que não apenas eduquem os funcionários sobre as políticas de *compliance*, mas também reforcem a importância de comportamentos éticos em todas as operações empresariais. Ribeiro e Diniz

(2015, p.90) salientam que a educação sobre *compliance* é vital para manter a integridade organizacional.

A FEBRABAN (2018, p.8) destaca que a promoção de uma cultura de *compliance* deve ser um esforço contínuo e abrangente. Portanto, investir em programas de treinamento abrangentes sobre prevenção de corrupção e suborno também é de suma importância. Esses programas devem ser acompanhados pela promoção de uma cultura de ética e transparência em todos os níveis da empresa, enfatizando a responsabilidade individual e coletiva. A criação de um programa de treinamento contínuo em ética e *compliance*, com sessões regulares e obrigatórias para todos os funcionários, pode ser capaz de manter o compromisso da EDP com seus padrões éticos e garantir que todos seus colaboradores compreendam suas responsabilidades.

A revisão bibliográfica sobre este tema confirma que os treinamentos de ética e *compliance* são eficazes quando são contínuos e obrigatórios para todos os níveis hierárquicos da empresa. Os programas devem ser adaptados para abordar as necessidades específicas de diferentes departamentos, incluindo módulos que abordem dilemas éticos reais e estudos de caso práticos. Wittmann e Pedroso (2023., p.63) enfatizam a importância de adaptar os treinamentos às necessidades específicas dos colaboradores a fim de garantir que estes tragam um impacto significativo para a empresa. A prática de uma educação contínua dos colaboradores é um dos meios mais eficazes para garantir que todos compreendam suas responsabilidades e os padrões éticos exigidos pela organização. A OCDE (2018, p.6) sublinha a necessidade de avaliações regulares para garantir a eficácia dos programas de *compliance*.

Para além dos treinamentos, a promoção de uma cultura organizacional que valorize a ética e a transparência é igualmente importante. A FEBRABAN (2009, p.9) argumenta que a liderança ética é fundamental para a criação de uma cultura de *compliance*. O IBGC (2015, p.33) destaca que a alta administração deve estar comprometida com esses valores e demonstrar esse compromisso através de suas ações diárias. A liderança ética atua como modelo, influenciando o comportamento dos demais funcionários e reforçando a importância de seguir as políticas de *compliance* da empresa.

Uma cultura organizacional robusta e ética não só promove a conformidade, mas também fortalece a confiança e a reputação da empresa perante seus *stakeholders*. Coelho, *apud* Giovanini (2017, p. 458) observa que a integração de valores éticos nos processos de avaliação de desempenho é crucial para a consolidação de uma cultura de integridade. Mendes e Carvalho (2017, p. 126) ressaltam a importância de sistemas de reconhecimento para comportamentos exemplares como forma de incentivar a adesão às práticas de *compliance*. A implementação de

tais práticas contribui significativamente para o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada na ética e na transparência.

Considerando a importância dos treinamentos e o fortalecimento da cultura organizacional, propõe-se implementação melhorias nos Treinamentos de ética e *compliance*, os quais foram identificados na revisão documental como áreas que necessitam de reforço e aprimoramento, bem como adesão de melhores práticas para melhorias da cultura organizacional. Para apresentar as propostas de uma forma mais detalhada foi utilizada uma descrição do mecanismo a luz da bibliografia analisada, seguido de um exemplo expositivo de aplicação prática.

Primeiramente, quanto as melhores práticas voltadas para melhoria dos treinamentos de ética e *compliance* na EDP com exemplos práticos de implementação que facilitam a compreensão do proposto.

- I. Treinamentos Regulares e Abrangentes: Frequência e Abrangência: Os treinamentos devem ser contínuos e obrigatórios, abrangendo todos os níveis hierárquicos. Isso assegura que todos os funcionários compreendam suas responsabilidades e os padrões éticos da organização (FEBRABAN, 2018, p. 8). Exemplo Prático: Implementar sessões de treinamento mensais, utilizando estudos de caso e simulações práticas para ajudar os funcionários a identificar e resolver dilemas éticos, garantindo que os conhecimentos sejam atualizados regularmente (FEBRABAN, 2009, p. 12).
- II. Capacitação Contínua: Treinamentos regulares e obrigatórios para todos os funcionários sobre aspectos relevantes das políticas de Conduta Empresarial Responsável, assegurando que compreendam suas responsabilidades (OCDE, 2018, p. 23). Exemplo Prático: Proporcionar treinamento específico para gerentes e líderes para garantir a aplicação eficaz das políticas de Conduta Empresarial Responsável (OCDE, 2018, p. 23).
- III. Participação da Liderança: A participação ativa dos membros do conselho de administração e da diretoria nos treinamentos é crucial para legitimar o processo e reforçar o comprometimento com a cultura de *compliance* (OCDE, 2024, p. 8) Exemplo Prático: Organizar *workshops* trimestrais onde a alta liderança participa ativamente, demonstrando seu compromisso com a ética e a integridade, e incentivando todos os funcionários a seguirem seu exemplo (Trevino, 2021, p. 230).
- IV. Comunicação Clara e Eficaz: As políticas de *compliance* devem ser comunicadas de forma clara e acessível, utilizando diversos canais de comunicação interna para garantir que todos os funcionários estejam informados (OCDE, 2024, p. 10). Exemplo Prático:

Distribuir boletins informativos semanais via e-mail, realizar reuniões mensais e publicar as políticas de *compliance* em um portal interno acessível a todos os funcionários (OCDE, 2024, p. 11).

- V. Treinamentos Baseados em Risco: Adaptar os treinamentos para focar em áreas e atividades que apresentem maiores riscos de *compliance*. Isso inclui estudos de caso e situações práticas para ajudar os funcionários a identificar e resolver dilemas éticos (Wittmann & Pedroso, 2023., p. 65; Benjet & Kurtz, 2022, p. 942). Exemplo Prático: Realizar avaliações de risco semestrais e atualizar o inventário regulatório anualmente, envolvendo as principais partes interessadas para assegurar que todos os possíveis riscos sejam identificados e mitigados (Banco de Portugal, 2008, p. 12).
- VI. Uso de Tecnologia: Utilizar aplicativos e outras tecnologias para fornecer treinamentos e atualizações em tempo real, adaptando o conteúdo conforme a localização e a função do funcionário. Isso garante uma maior flexibilidade e alcance dos treinamentos (Benjet & Kurtz, 2022, p. 945). Exemplo Prático: Enviar notificações específicas sobre políticas de presentes e hospitalidade quando um funcionário chega a um país onde tais práticas são comuns (Benjet & Kurtz, 2022, p. 945).
- VII. Treinamentos Personalizados: Desenvolver módulos de treinamento específicos para diferentes áreas de risco e funções dentro da organização, utilizando plataformas de e-learning para facilitar o acesso e a flexibilidade (Benjet & Kurtz, 2022, p. 945). Exemplo Prático: Empresas podem criar módulos de treinamento online e presenciais, garantindo que todos os funcionários participem de sessões anuais de reciclagem sobre ética e *compliance* (OCDE, 2018, p. 24).
- VIII. Comunicação Eficaz e Educação Ética: A comunicação eficaz dos valores e políticas de ética deve ocorrer por meio de sistemas formais (manuais, relatórios, sites) e informais (conversas e cultura organizacional). Alinhar comunicações formais e informais para manter a credibilidade e consistência (Trevino, 2021, p. 207). Exemplo Prático: Utilizar boletins informativos, materiais de recrutamento, e *websites* internos para disseminar informações sobre ética e *compliance* (Trevino, 2021, p. 208).

Neste mesmo sentido, as melhores práticas relacionadas a um melhor desenvolvimento cultura organizacional da EDP, com exemplos práticos de implementação que facilitam a compreensão do proposto.

- I. Incorporação da Conduta Empresarial Responsável nas Políticas e Sistemas de Gestão: Adotar e divulgar uma combinação de políticas que articulem os compromissos da empresa com os princípios e normas das Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais (OCDE, 2022, p. 22). Exemplo Prático: Integrar as políticas de Conduta Empresarial Responsável aos sistemas de gestão da empresa, promovendo a implementação como parte dos processos rotineiros (OCDE, 2022, p. 23).
- II. Engajamento e Comunicação: Divulgar publicamente as políticas de Conduta Empresarial Responsável e comunicar essas políticas aos empregados e colaboradores periodicamente (OCDE, 2018, p. 23). Exemplo Prático: Estabelecer canais de comunicação eficazes para compartilhar informações sobre riscos e decisões tomadas em relação à Conduta Empresarial Responsável (OCDE, 2018, p. 23).
- III. Responsabilização e Incentivos: Atribuir responsabilidades claras para a implementação das políticas de Conduta Empresarial Responsável em departamentos relevantes e desenvolver incentivos compatíveis com essas políticas (OCDE, 2024, p. 17). Exemplo Prático: Desenvolver procedimentos de reclamação para que empregados e outras partes interessadas possam levantar questões ou reclamações relacionadas à Conduta Empresarial Responsável (OCDE, 2024, p. 18).
- IV. Monitoramento e Auditoria: Implementação e monitoramento contínuo das políticas são essenciais para manter a conformidade e ajustar as práticas conforme necessário. O monitoramento deve incluir auditorias internas e externas para avaliar a eficácia dos controles (Benjet & Kurtz, 2022, p. 944). Exemplo Prático: Realizar auditorias internas trimestrais e auditorias externas anuais para revisar a conformidade com as políticas de *compliance*, e ajustar as práticas conforme necessário para garantir a eficácia do programa (Benjet & Kurtz, 2022, p. 945).
- V. Comunicação Transparente: Estabelecer canais de comunicação eficazes para garantir que as políticas e práticas de *compliance* sejam claramente comunicadas a todos os níveis da organização (Benjet & Kurtz, 2022, p. 944). Exemplo Prático: Utilizar intranets, *newsletters* e reuniões para discutir questões de ética e *compliance* (Benjet & Kurtz, 2022, p. 944).
- VI. Engajamento das Partes Interessadas: Envolver todas as partes interessadas, incluindo funcionários, fornecedores e clientes, no desenvolvimento e implementação das políticas de *compliance*. Isso pode ser feito através de consultas regulares e *feedback* contínuo (Benjet & Kurtz, 2022, p. 945). Exemplo Prático: Consultar e engajar partes

interessadas, incluindo trabalhadores e seus representantes, para desenvolver e implementar ações apropriadas (OCDE, 2023., p. 24).

- VII. Integração nos Processos de Avaliação: Integrar valores de ética e *compliance* nos processos de avaliação de desempenho, vinculando bonificações e promoções ao cumprimento das políticas de Conduta Empresarial Responsável (Coelho, *apud* Giovanini, 2017, p. 458). Exemplo Prático: Promover campanhas internas para reforçar os valores éticos da empresa e celebrar comportamentos exemplares (Mendes & Carvalho, 2017, p. 126).

A implementação de programas de treinamento em ética e *compliance* e a promoção de uma cultura organizacional robusta são essenciais para garantir que a EDP opere de maneira ética e transparente. Treinamentos regulares, participação ativa da liderança, comunicação clara e eficaz, e capacitação contínua são práticas fundamentais que devem ser adotadas para atingir esses objetivos. A alta gestão deve liderar pelo exemplo, integrando valores de ética e *compliance* nos processos de gestão e promovendo uma cultura de transparência e integridade (FEBRABAN, 2018, p. 8; Ribeiro & Diniz, 2015, p. 90).

Além disso, a responsabilidade e a incentivação dos funcionários para que sigam as políticas de *compliance* são cruciais para criar um ambiente de trabalho onde a ética seja valorizada e praticada diariamente. Ao implementar essas práticas, a EDP não só fortalecerá seu programa de *compliance*, mas também consolidará sua reputação como uma empresa comprometida com os mais altos padrões de conduta ética (KPMG, 2020; Werksman et al., 2014, p. 33).

6.5. Implementação Sugerida para a EDP

Diante de todos os mecanismos de melhoria pesquisados e analisados nos tópicos acima, é evidente que a implementação dessas estratégias de melhoria do programa de *compliance* na EDP irá requerer um compromisso firme da alta administração e a alocação de recursos específicos para supervisionar e executar todas essas iniciativas. Portanto, a criação de um Comitê de *Compliance* independente, responsável por monitorar e supervisionar todas as ações de *compliance*, é de grande valia. É indicado que este comitê detenha de autoridade e autonomia a fim de garantir a imparcialidade nas avaliações e decisões, reportando-se diretamente ao conselho de administração. As seguintes ações são sugeridas para uma implementação eficaz de um programa de *compliance* robusto:

- I. **Independência dos Auditores Internos:** Assegurar a independência dos auditores internos é fundamental para evitar conflitos de interesse e garantir a imparcialidade nas auditorias. Isso pode ser alcançado pela estruturação organizacional que permita aos auditores reportarem diretamente ao conselho de administração ou ao comitê de auditoria, sem interferência da gestão executiva. Ferramentas de monitoramento contínuo e tecnologias de análise de dados devem ser implementadas para detectar irregularidades de forma mais eficaz (Mitchell et al., 1996; Sobreira Filho et al., 2019).
- II. **Ferramentas de Monitoramento Contínuo e Tecnologias de Análise de Dados:** A adoção de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial, para monitoramento contínuo e análise de dados, permitirá uma identificação mais precisa de padrões anômalos e potenciais fraudes. Sistemas de análise de dados em tempo real devem ser utilizados para alertar automaticamente sobre transações incomuns, permitindo ações corretivas rápidas (KPMG, 2020).
- III. **Auditorias Regulares e Abrangentes:** Realizar auditorias regulares e abrangentes é crucial para avaliar a conformidade com políticas internas e regulamentações externas. Essas auditorias devem cobrir todas as áreas críticas da organização e ser conduzidas em intervalos regulares, garantindo a melhoria contínua dos processos e controles (Cicco, 2008; Coelho, *apud* Zenkner (2017, p. 510)).
- IV. **Cooperação Internacional e Troca de Informações:** Estabelecer parcerias com entidades internacionais para a troca de informações e melhores práticas fortalecerá os mecanismos de auditoria da EDP. A colaboração internacional é essencial para enfrentar desafios globais de *compliance*, como a corrupção transnacional (Werksman et al., 2014; OCDE, 2024).
- V. **Certificações Externas:** Buscar certificações externas, como as normas ISO 19600 (*Compliance*), 37001 (Gestão Anticorrupção) e 31000 (Gestão de Riscos), validará a eficácia do Programa de *Compliance* da EDP. Auditorias externas anuais devem ser realizadas para obter e manter essas certificações, garantindo que os padrões de *compliance* e gestão de riscos estejam alinhados às melhores práticas internacionais (KPMG, 2020).
- VI. **Melhoria nos Processos de Due diligence:** Revisar e atualizar as políticas e procedimentos de *due diligence* é crucial para avaliar adequadamente parceiros comerciais e fornecedores, identificando potenciais riscos. A incorporação de tecnologias de inteligência artificial para análise de riscos e a realização de avaliações

periódicas são práticas recomendadas (Coelho, *apud* Blok, 2017; Ribeiro & Diniz, 2015).

- VII. **Fortalecimento dos Canais de Denúncia Anônima:** Implementar canais de denúncia anônima robustos e bem monitorados é essencial para garantir que os colaboradores se sintam seguros para reportar irregularidades. Sistemas que assegurem a confidencialidade dos denunciantes e a proteção contra retaliações devem ser adotados, promovendo um ambiente de confiança e transparência (Gomes & Silva, 2018; Wittmann & Pedroso, 2023.).
- VIII. **Treinamento e Cultura Organizacional:** Investir em programas de treinamento contínuos e abrangentes sobre ética e *compliance* para todos os níveis hierárquicos é fundamental. A promoção de uma cultura organizacional que valorize a ética e a transparência deve ser um esforço contínuo, com a alta administração demonstrando compromisso através de ações diárias (FEBRABAN, 2018; Mendes & Carvalho, 2017).
- IX. **Monitoramento Contínuo e Avaliações Periódicas:** O programa de *compliance* deve ser monitorado continuamente e sujeito a avaliações periódicas para garantir sua eficácia. Ajustes e melhorias devem ser feitos com base nos resultados dessas avaliações, promovendo uma cultura de melhoria contínua (IBGC, 2015).

7. Conclusão

A análise realizada ao longo desta dissertação revelou a complexidade e a importância da implementação de programas de *compliance* robustos e eficazes em grandes empresas, utilizando a EDP como estudo de caso. Através da revisão da literatura e da pesquisa documental, foram identificadas lacunas significativas no programa de *compliance* da EDP, bem como estratégias necessárias para seu aprimoramento. A falta de controles internos rigorosos na EDP foi identificada como um ponto crítico, visto que trouxe um comprometimento da capacidade da empresa em detectar e prevenir fraudes e erros contábeis. As fontes bibliográficas consultadas neste estudo indicam que auditorias internas regulares e abrangentes são essenciais para fornecer avaliações objetivas e independentes sobre a eficácia dos processos e controles internos. Implementar auditorias mais frequentes e detalhadas poderá assegurar que as falhas sejam identificadas e corrigidas de maneira tempestiva, evitando prejuízos financeiros e danos à reputação da empresa.

A revisão e atualização dos processos de *due diligence* são fundamentais para a realização de procedimentos de avaliação adequada dos possíveis parceiros comerciais e também fornecedores. Além disso, adotar o uso de tecnologias de inteligência artificial para análise de riscos pode contribuir na identificação de potenciais ameaças de maneira mais rápida e eficiente. A realização de avaliações periódicas e a integração de tecnologias avançadas nos processos de *due diligence*, possibilitarão também uma avaliação contínua e precisa dos riscos associados a novos e existentes parceiros comerciais.

Conforme descrito nesta pesquisa, a eficácia dos canais de denúncia depende da confiança dos funcionários no sistema e na proteção contra retaliações. A EDP deve priorizar a implementação de sistemas que garantam o anonimato e a segurança de seus denunciantes, utilizando plataformas tecnológicas avançadas tais como "*WhistleB*" e "*EthicsPoint*". Estas ferramentas permitirão a submissão de denúncias de forma anônima e segura, promovendo um ambiente de confiança e transparência dentro da organização. Não obstante, os procedimentos de acompanhamento e monitorização das denúncias também são de suma importância, sendo necessário um acompanhamento do início ao fim, com o devido *feedback*, para que possa ser assegurado o comprometimento com a justiça e transparência dos processos internos da EDP.

A base bibliográfica referenciada neste estudo, também ficou evidenciado a importância do investimento em programas de treinamento contínuos e abrangentes sobre ética e *compliance* para todos os níveis hierárquicos. Esses treinamentos conforme visto, devem ser

adaptados para abordar as necessidades específicas de diferentes departamentos e incluindo módulos sobre dilemas éticos reais e estudos de caso práticos. Dessa forma, será possível a promoção de uma cultura organizacional que tenha como base a valorização da ética e da transparência, entendendo que este deve ser um esforço contínuo, com a alta administração demonstrando compromisso através de ações diárias.

A implementação eficaz das estratégias para o programa de *compliance* discutidas nesta dissertação é vital para a mitigação de riscos legais e reputacionais da EDP. O compromisso contínuo com a ética e a transparência, aliado a mecanismos robustos de auditoria, processos de *due diligence* aprimorados, canais de denúncia confiáveis e programas de treinamento abrangentes, fortalecerá significativamente o programa de *compliance* da EDP. Estas ações não apenas melhorarão a conformidade regulatória, mas também contribuirão para a construção de uma cultura organizacional ética, promovendo a confiança e a reputação da empresa perante todos os *stakeholders*.

7.1. Limitações da investigação - Trabalhos Futuros

Apesar das contribuições significativas desta dissertação, algumas limitações devem ser reconhecidas. Primeiramente, a análise focou-se em uma única empresa, a EDP, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras organizações com estruturas e contextos diferentes. Além disso, a pesquisa documental e a análise de caso basearam-se em documentos e dados disponíveis publicamente, que podem não refletir completamente todas as práticas e desafios internos da empresa.

Outra limitação importante é a ausência de dados primários coletados diretamente de funcionários e executivos de *compliance* da EDP. A análise baseou-se principalmente em fontes secundárias, o que pode ter limitado a profundidade e a precisão das conclusões.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos comparativos envolvendo múltiplas empresas de diferentes setores para validar e ampliar os achados desta pesquisa. Investigações que utilizem métodos quantitativos, como *surveys* com funcionários e executivos de *compliance*, poderiam proporcionar insights adicionais sobre a eficácia dos programas de *compliance*. A elaboração de questionários direcionados a diferentes níveis hierárquicos, desde funcionários operacionais até a alta gestão, pode ajudar a mapear a percepção e o conhecimento sobre as práticas de *compliance* dentro da organização.

Além disso, a condução de entrevistas semiestruturadas com gerentes e diretores da área de *compliance* pode oferecer uma compreensão mais detalhada dos desafios e das melhores práticas na implementação de programas de *compliance*. Essas entrevistas permitiriam explorar em profundidade questões como a eficácia dos controles internos, a adequação dos processos de due diligence, e a confiança nos canais de denúncia.

Explorar o impacto de novas tecnologias, como *blockchain* e inteligência artificial, em programas de *compliance* pode oferecer oportunidades valiosas para aprimorar as práticas de governança corporativa. A implementação de estudos de caso específicos para avaliar o uso dessas tecnologias em diferentes contextos empresariais pode revelar *insights* sobre sua aplicabilidade e eficácia na mitigação de riscos e na promoção de uma cultura ética.

Diante do exposto, futuras pesquisas podem buscar uma abordagem mais holística e integrada, na qual busque combinar tanto os métodos qualitativos quanto os métodos quantitativos, pois tal prática pode expandir a análise incluindo uma variedade de organizações e tecnologias emergentes. Isso permitirá um entendimento mais completo e aplicável das melhores práticas em *compliance* e governança corporativa.

Referências Bibliográficas

- Abdolmohammadi, M. J., & Sarens, G. (2009). **Cultural Dimension as an Explanatory Variable in Use and Compliance with Internal Auditing Standards in Nineteen Countries.** Bentley University and Université Catholique de Louvain. Disponível em: <https://www.bentley.edu/publications/compliance-internal-auditing>. Acesso em 25/abril/2023.
- Arjoon, S. (2005). **Corporate governance: An ethical perspective.** Journal of business ethics, 61, 343-352. Disponível em: https://www.academia.edu/download/85947379/Corporate_20Governance_20_20An_20Ethical_20Perspective.pdf. Acesso em 07/abril/2023.
- Azevedo, M. D., Cardoso, A. A., Darte, J. G., Federico, B. E., & Lima, M. A. F. (2017). **O compliance e a gestão de riscos nos processos organizacionais.** Revista de Pós-Graduação Multidisciplinar, 1(1), 179-196.
- Banco de Portugal. (2008). **Aviso do Banco de Portugal nº 5/2008.** Disponível em: <https://www.bportugal.pt/publicacoes/aviso-no-52008>. Acesso em 25/abril/2023.
- Banco de Portugal. (2024). **Criptoativos, stablecoins e euro digital? Descubra as diferenças** Disponível em: <https://www.bportugal.pt/page/criptoativos-stablecoins-e-euro-digital-descubra-diferencas>. Acesso em 25/abril/2023.
- Becker, K. A. W., Giovanela, A., Furtado, L. (2016). **Planejamento estratégico.**
- Bittar, A., et al., (2021). **Manual de compliance.** Rio de Janeiro: Forense.
- Blank, C. Y., Sanches, E. N., & Leopardi, M. T. (2013). **A prática do enfermeiro auditor hospitalar na região do Vale do Itajaí.** Revista Eletrônica de Enfermagem, 15(1), 233-242. Disponível em: <https://www.fen.ufg.br/revista/v15/n1/pdf/v15n1a12.pdf>. Acesso em 25/abril/2023.
- Blok, M. (2017). **Compliance e governança corporativa: Atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015.** Rio de Janeiro: Freitas Bastos. In Coelho, C. C. B. P., & Santos Júnior, M. de C. (2019). *Compliance.* São Paulo: FGV.

Boaventura, J. M. G., Fontes, L. G. P., Sarturi, G., & Armando, E. (2017). **Crítérios para Identificação da Saliência de Stakeholders através da Análise de Conteúdo**. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, 9(2), 03-29.

Carneiro, C. (2019). **Compliance e a cultura de paz**. Galileu - Revista de Direito e Economia, XX(1), 37-58. Disponível em: <https://www.revistagalileu.com.br/artigos/compliance-cultura-paz>. Acesso em 25/abril/2023.

Carvalho, N. M. C. A., & Pompeu, G. V. M. (2023.). **O compliance ambiental, o despertar social para o consumo sustentável e a responsabilidade social das empresas**. Revista Jurídica Ambiental, 15(2), 1-25.

Chandler Jr, A. D. (1969). **Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise** (Vol. 120). MIT press.

Chayes, A., Chayes, A. H., & Mitchell, R. B. (1998). **Managing compliance: a comparative perspective**. Engaging countries: Strengthening *compliance* with international environmental accords, 39, 44-45.

Chen, H., & Soltes, E. (2018). **Why compliance programs fail-and how to fix them**. Harvard Business Review, 96(2), 116-125. Disponível em: - https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4247829/mod_resource/content/0/SOLTES%2C%20Eugene%3B%20CHEN%2C%20Hui.%20Why%20compliance%20programs%20fail%20-%20and%20how%20to%20fix%20then.%20Harvard%20Business%20Review%2C%20march.april%202018.pdf. Acesso em 10/abril/2023.

Cicco, F. de. (2008). **Programas de compliance: A norma AS 3806: 2006**. São Paulo: Risk Tecnologia. Disponível em: <https://www.risktec.com.br/programas-compliance-as-3806>. Acesso em 25/abril/2023.

CMVM, (s.d.) **A directiva dos Mercados de Instrumentos Financeiros (DMIF): uma leitura guiada**. Disponível em: <https://www.caixabi.pt/media/27683/dmif-uma-leitura-guiada.pdf>. Acesso em 25/março/2024.

CNN Portugal. (2023.a). **Caso EDP: Manuel Pinho, Alexandra Pinho e Ricardo Salgado vão a julgamento**. Disponível em: <https://cnnportugal.iol.pt/caso-edp/manuel-pinho-ricardo-salgado-vai-a-julgamento>. Acesso em 24/maio/2024.

Coelho, C. C. B. P., & Santos Júnior, M. de C. (2019). **Compliance**. São Paulo: FGV.

Cohen, K. J., & Cyert, R. M. (1973). **Strategy: Formulation, implementation, and monitoring**. *The Journal of Business*, 46(3), 349-367.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica (2016). **Guia para programas de compliance**. Brasília (DF): CADE. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em 25/abril/2023.

Costa, R. A. S., Silva, J. B., Soares, C. C. D., Andrade, L. D. F., Saraiva, A. M., & Ferreira Filha, M. O. (2012). **Auditoria como meio de monitoramento de um serviço de saúde do município de Cuité** – PB. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 10(2), 343-350. DOI: 10.5892/ruvrv.2012.102.343350. Disponível em: <https://www.uninverso.com.br/revista/artigos/auditoria-servico-saude>. Acesso em 25/abril/2023.

CPO Magazine. (2020). **Ransomware Attack on Portuguese Energy Company EDP Shows Increasing Trend Toward Public Leaking of Sensitive Information**. Disponível em: <https://cpomagazine.com/cyber-security/ransomware-attack-on-portuguese-energy-company-edp>. Acesso em 24/maio/2024.

Crown Prosecution Service & Serious Fraud Office. (2019). **Bribery Act 2010: Joint Prosecution Guidance of The Director of the Serious Fraud Office and The Director of Public Prosecutions**. Disponível em: <https://www.cps.gov.uk/publications/bribery-act-2010>. Acesso em 25/abril/2023.

Da Silva, G. O., de Oliveira, G. S., & da Silva, M. M. (2021). **Estudo de caso único: uma estratégia de pesquisa**. *Revista Prisma*, 2(1), 78-90. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/download/44/36>. Acesso em 20/abril/2023.

Da Silva, L. A. M., Pastor, C. S., & Stábile, S. (2015). **A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: Um estudo sobre as dificuldades de gestão**. *Administração de empresas em revista*, 1(10), 17-32.

Damasceno, M. S. de V., Souza Junior, M. A. A., & Farias, R. S. de. (2022). **Pilares de Compliance em uma Indústria de Celulose**. Revista de Gestão e Auditoria, 11(45), 1-15. Disponível em: <https://www.revistagestaocelulose.com.br/artigos/pilares-compliance>. Acesso em 25/abril/2023.

Daros, R. P. (2017). **O Pensamento Estratégico Em Sun Tzu, Maquiavel, Clausewitz E Carlos Matus**. Gavagai-Revista Interdisciplinar de Humanidades, 4(2), 83-102. Disponível em: <https://periodicos.uuffs.edu.br/index.php/GAVAGAI/article/download/9083/5617> *compliance*. Acesso em 27/abril/2023.

David, F. R. (2011). **Strategic Management: Concepts and Cases** (13th ed.). Prentice Hall. Disponível em: <https://www.pearson.com/strategic-management>. Acesso em 25/abril/2023.

De Araújo, V. S., dos Santos, B. D. B. A., & Xavier, L. V. (2019). **Compliance na administração pública brasileira**. A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional, 19(77), 247-272. Disponível em: <https://www.acdireito.com.br/compliance-publico>. Acesso em 25/abril/2023.

De Azevedo, M. M., Cardoso, A. A., Darte, J. G., Federico, B. E., & Lima, M. A. F. (2017). **O compliance e a gestão de riscos nos processos organizacionais**. Revista de Pós-Graduação Multidisciplinar, 1(1), 179-196. <https://doi.org/10.22287/rpgm.v1i1.507>. Disponível em: <https://www.revistaposgrad.com.br/artigos/compliance-gestao-riscos>. Acesso em 25/abril/2023.

De Castro, J. M. G. (2016). **Apontamentos sobre a adoção das boas práticas de governança nas organizações do Terceiro Setor. Importância da adoção de um programa de compliance efetivo, à luz da Lei n. 12.846/2015**/Good corporate governance: observations and recommendations for. Revista Quaestio Iuris, 9(2), 1012-1030. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/quaestioiuris/article/view/22574>. Acesso em 25/abril/2023.

De Castro Jr, D. F. L., Silveira-Martins, E., Miura, M. N., & da Silva, M. P. P. (2015). **O processo de formulação de estratégias e os recursos intangíveis da empresa: reflexões teóricas sobre esta relação**. Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153, 13(1), 150-164. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2870/2543>. Acesso em 25/abril/2023.

De Oliveira, D. D. P. R. (2015). **Planejamento estratégico**. Editora Atlas SA.

Diário de Aveiro. (2022). **Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção**. Disponível em: <https://diariodeaveiro.pt/noticia/90966>. Acesso em 24/maio/2024.

Diário de Notícias. (2023.a). **Caso EDP: debate instrutório arranca 11 anos após o início da investigação**. Disponível em: <https://www.dn.pt/sociedade/caso-edp-debate-instrutorio-arranca-11-anos-apos-o-inicio-da-investigacao>. Acesso em 24/maio/2024.

Diário de Notícias. (2023.b). **Continuação das investigações de corrupção e novas denúncias contra a EDP**. Disponível em: <https://www.dn.pt/sociedade/continuacao-das-investigacoes-de-corrupcao-e-novas-denuncias-contra-a-edp>. Acesso em 24/maio/2024.

Diário de Notícias. (2024). **Caso EDP: defesa de Ricardo Salgado pede absolvição e garante não haver provas para condenar**. Disponível em: <https://www.dn.pt/3602701552/caso-edp-defesa-de-ricardo-salgado-pede-absolvicao-e-garante-nao-haver-provas-para-condenar/>. Acesso em 24/maio/2024.

Dinheiro Vivo. (2022). **Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção**. Disponível em: <https://dinheirovivo.pt/geral/caso-edp-manuel-pinho-e-ricardo-salgado-acusados-de-corrupcao>. Acesso em 24/maio/2024.

ECO. (2019). **EDP multada em 48 milhões pela Autoridade da Concorrência**. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2019/09/18/edp-multada-em-48-milhoes-pela-autoridade-da-concorrencia>. Acesso em 24/maio/2024.

ECO. (2022). **Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção**. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2022/12/15/caso-edp-manuel-pinho-e-ricardo-salgado-acusados-de-corrupcao>. Acesso em 24/maio/2024.

ECO. (2024a). **Caso EDP: Manuel Pinho volta a ter acesso aos 26 mil euros de reforma**. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2024/03/22/caso-edp-manuel-pinho-volta-a-ter-acesso-aos-26-mil-euros-de-reforma>. Acesso em 24/maio/2024.

ECO. (2024b). **Caso CMEC: Juiz ordena a destruição de todos os e-mails de Mexia e Manso Neto**. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2024/04/18/caso-cmec-juiz-ordena-a-destruicao-de-todos-os-e-mails-de-mexia-e-manso-neto>. Acesso em 24/maio/2024.

ECO. (2024c). **Caso EDP: Ministério Público pede pelo menos nove anos de prisão para Manuel Pinho**. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2024/05/06/caso-edp-ministerio-publico-pede-pelo-menos-nove-anos-de-prisao-para-manuel-pinho>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2017). **Código de conduta para alta direções e senior financial officers.**, Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2019). **Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2019). **Relatório de Auditoria Interna e Compliance**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2019). **Relatório de sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2019). **Relatório e contas anual 2019**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2020). **Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2020). **Relatório de sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2020). **Relatório e contas anual 2020**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2021). **Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2021). **Relatório de sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2021). **Relatório e contas anual 2021**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2022). **Norma de compliance**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2022). **Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas**. Disponível em: <https://www.edp.pt/pt-pt/a-nossa-energia/compliance/plano-prevencao-riscos-corrupcao>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2022). **Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas**. Disponível em: <https://www.edp.pt/pt-pt/a-nossa-energia/compliance/plano-prevencao-riscos-corrupcao>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2022). **Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2022). **Relatório da Provedora de ética**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2022). **Relatório e contas anual 2022**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2023.). **Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2023.). **Relatório e contas anual 2023**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2024). **Smart grids**. Disponível em: <https://www.edp.com/en/innovation/smart-grids>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2024). **Código de ética**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

EDP. (2024). **Política de integridade**. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/resultados-e-relatorios>. Acesso em 24/maio/2024.

Expresso. (2019a). **Eduardo Catroga: "O Estado encheu os cofres com a privatização da EDP. O que fez ao dinheiro, não sei"**. Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2019-01-16-Eduardo-Catroga-O-Estado-encheu-os-cofres-com-a-privatizacao-da-EDP.-O-que-fez-ao-dinheiro-nao-sei>. Acesso em 24/maio/2024.

Expresso. (2019b). **Manuel Pinho terá pedido à Universidade de Columbia para esconder patrocínio da EDP da imprensa portuguesa**. Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2019-02-15-Manuel-Pinho-tera-pedido-a-Universidade-de-Columbia-para-esconder-patrocinio-da-EDP-da-imprensa-portuguesa>. Acesso em 24/maio/2024.

Expresso. (2019c). **Ministério Público prepara-se para acusar Manuel Pinho de corrupção e branqueamento, entre outros crimes**. Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2019-09-11-Ministerio-Publico-prepara-se-para-acusar-Manuel-Pinho-de-corrupcao-e-branqueamento-entre-outros-crimes>. Acesso em 24/maio/2024.

Expresso. (2019d). **Quem enfrenta a rapinagem da EDP**. Disponível em: <https://expresso.pt/blogues/jose-soeiro/2019-09-20-Quem-enfrenta-a-rapinagem-da-EDP>. Acesso em 24/maio/2024.

Expresso. (2020). **EDP é arguida por suspeitas de corrupção envolvendo Artur Trindade**. Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2020-07-13-EDP-e-arguida-por-suspeitas-de-corrupcao-envolvendo-Artur-Trindade>. Acesso em 24/maio/2024.

Expresso. (2022). **Caso EDP: o MP perdeu a confiança na PJ e afastou-a da investigação a Manuel Pinho. Porque? Por causa de um telemóvel não apreendido**. Disponível em: <https://expresso.pt/sociedade/2022-12-23-Caso-EDP-o-MP-perdeu-a-confianca-na-PJ-e-afastou-a-da-investigacao-a-Manuel-Pinho.-Porque--Por-causa-de-um-telemovel-nao-apreendido>. Acesso em 24/maio/2024.

FCPA, **A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act Second Edition (2020)** Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/file/1306671/dl?inline>. Acesso em 12/março/2024

FEBRABAN. (2009). **Função de Compliance**. Federação Brasileira de Bancos. Disponível em: <https://www.febraban.org.br/publicacoes/funcao-compliance>. Acesso em 25/abril/2023.

FEBRABAN. (2018). **Guia de Boas Práticas de Compliance**. Federação Brasileira de Bancos. Disponível em: <https://www.febraban.org.br/publicacoes/guia-compliance>. Acesso em 25/abril/2023.

Folha de S.Paulo. (2020). **Juiz português afasta CEO da EDP em meio a investigação de corrupção, diz fonte**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mundo/2020/07/juiz-portugues-afasta-ceo-da-edp-em-meio-a-investigacao-de-corrupcao-diz-fonte.shtml>. Acesso em 24/maio/2024.

Folha de S.Paulo. (2020). **Portugal investiga repasse da Odebrecht para campanha de ex-premiê**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mundo/2020/09/portugal-investiga-repasse-da-odebrecht-para-campanha-de-ex-premie.shtml>. Acesso em 24/maio/2024.

Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2018). **Exploratory research of ISO 14001:2015 transition among Portuguese organizations**. *Sustainability*, 10(3), 781. doi:10.3390/su10030781. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/3/781>. Acesso em 24/maio/2024.

Freeman, R. E. (2010). **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge university press.

Gil, Antônio Carlos (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. Disponível em: <http://biblioteca.isctem.ac.mz/bitstream/123456789/734/1/%5BAntonio-Carlos-Gil%5D-Como-elaborar-projetos-de-pes%28z-lib.org%29.pdf>. Acesso em 07/março/2023.

Giovanini, W. (2017). **Programas de compliance e anticorrupção: Importância e elementos essenciais**. In Coelho, C. C. B. P., & Santos Júnior, M. de C. (2019). *Compliance*. São Paulo: FGV.

Globo. (2020). **Diretor presidente da EDP afastado do cargo por ordem da justiça, dizem jornais**. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/07/06/diretor-presidente-da-edp-afastado-do-cargo-por-ordem-da-justia-dizem-jornais.ghhtml>. Acesso em 24/maio/2024.

GODOY, A. S. (1995). **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 07/março/2023.

Gomes, W. D. A., & Silva, A. C. e. (2018). **A Importância da Aplicação de um Programa de Compliance em Adequação à Lei 12.846 de 2013**. *Interfaces Científicas - Direito*, 6(2), 87-96. Disponível em: <https://www.interfacecientificas.com.br/compliance-lei-12846>. Acesso em 25/abril/2023.

Haas, K. R., Vieira, E. P., & Brizolla, M. M. B. (2020). **Apontamentos da auditoria interna e de compliance em uma cooperativa de crédito e seus reflexos na qualificação dos controles internos**. *Revista Gestão e Planejamento*, 21, 23-38. DOI: 10.21714/2178-8030gep.v.21.6227. Disponível em: <https://www.facom.ufba.br/revista-gestao-planejamento/artigos/compliance>. Acesso em 25/abril/2023.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). **A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change**. *Journal of management studies*, 58(5), 1159-1197. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12639>. Acesso em 25/maio/2023.

Idealista. (2022). **Imóveis de familiares de Manuel Pinho alvo de buscas do MP**. Disponível em: <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao/2022/05/26/52466-imoveis-de-familiares-de-manuel-pinho-alvo-de-buscas-do-mp>. Acesso em 24/maio/2024.

Idealista. (2023.). **Armando Pereira indiciado de 11 crimes: o que já se sabe do caso Altice**. Disponível em: <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/empresas/2023./07/19/58769-armando-pereira-indiciado-de-11-crimes-o-que-ja-se-sabe-do-caso-altice>. Acesso em 24/maio/2024.

Idealista. (2024). **Caso EDP: Pinho e Salgado condenados a 10 e a 6,3 anos de prisão**. Disponível em: <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao/2024/06/07/64318-caso-edp-pinho-e-salgado-condenados-a-10-e-a-6-3-anos-de-prisao>. Acesso em 24/maio/2024.

Investopedia. (2024). **Market share.** Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketshare.asp>. Acesso em 13/maio/2024.

Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE), **Guia de Melhores Práticas de Compliance no Âmbito Empresarial** (2023.) Disponível em: <https://ibdee.org.br/guia-de-melhores-praticas-de-compliance-no-ambito-empresarial/>. Acesso em 11/março/2024

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2017), **Compliance à luz da governança corporativa** Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23486/Publicacao-IBGCOrienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em 11/março/2024

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009). **Código das melhores práticas de governança corporativa.** Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/codigo-governanca-corporativa>. Acesso em 25/abril/2023.

Jarzabkowski, P., & Wilson, D. C. (2004). **Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica.** RAE, 44(4), 11-20. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37645>. Acesso em 25/abril/2023.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.** Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.

JM Madeira. (2021). **Caso EDP: Durão Barroso, Sócrates e Passos Coelho ouvidos hoje como testemunhas.** Disponível em: <https://www.jm-madeira.pt/nacional/caso-edp-durao-barroso-socrates-e-passos-coelho-ouvidos-hoje-como-testemunhas-IC15249890>.

Junior, E. B. L., de Oliveira, G. S., dos Santos, A. C. O., & Schnekenberg, G. F. (2021). **Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa.** Cadernos da FUCAMP, 20(44). Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/download/2356/1451>. Acesso em 20/abril/2023.

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). **Managing risks: a new framework.** Harvard business review, 90(6), 48-60. Disponível em: https://www.nsf.gov/oirm/bocomm/meetings/spring_2018/Managing_Risks_A_New_Framework.pdf. Acesso em 07/abril/2023.

Kerzner, H. (2009). **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. John Wiley & Sons.

KPMG. (2019). **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil**. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/maturidade-compliance-2019>. Acesso em 25/abril/2023.

KPMG. (2020). **Guia Prático do Compliance**. São Paulo: KPMG. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/compliance-guide-2020>. Acesso em 25/abril/2023.

KPMG. (2020). **Importance of External Certifications in Compliance Programs**. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/compliance-guide-2020>. Acesso em 25/abril/2023.

Lamboy, C. K., Pappalardo, G., & Coimbra, M. de A. (2014). **Manual de Compliance**. Disponível em: <https://www.manualdecompliance.com.br/>. Acesso em 25/abril/2023.

Lembe, F. V. (2018). **Estratégias e vantagens competitivas sustentáveis: um estudo na fábrica água mineral do Tchiowa**. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. Especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial. Disponível em: <https://repositorio.ual.pt/entities/publication/b74f04ed-6630-4909-bd16-a432603bfaf8/full>. Acesso em 25/abril/2023.

Littmann, A., & Richter, A. (2013). **Strategy and Structure**. In Encyclopedia of Management Theory (Vol. 2, pp. 800-803). Sage publications, Inc.

Lusa. (2022). **Novas acusações de corrupção e problemas trabalhistas na EDP**. Disponível em: <https://www.lusa.pt/article/42994842/novas-acusacoes-de-corrupcao-e-problemas-trabalhistas-na-edp>.

Lusa. (2024). **Justiça: leitura do acórdão do caso EDP**. Disponível em: <https://www.lusa.pt/article/42994842/justi%C3%A7a-leitura-do-ac%C3%B3rd%C3%A3o-do-caso-edp>.

M80. (2023.). **Durão Barroso, Sócrates e Passos Coelho ouvidos hoje como testemunhas no caso EDP**. Disponível em: <https://m80.pt/noticias/146287/durao-barroso-socrates-e-passos-coelho-ouvidos-hoje-como-testemunhas-no-caso-edp>.

Mainardes, E. W., de Matos Ferreira, J. J., & Tontini, G. (2009). **O entendimento do conceito de estratégia e de gestão estratégica dos formandos em administração**. Administração:

Ensino e Pesquisa, 10(4), 55-82. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/180>

Manske, J. M. (2016). **Compliance anticorrupção – programa de integridade – política de contratação de terceiros**. PHMP. Disponível em: <https://www.phmp.com.br/compliance-anticorruptao>. Acesso em 25/abril/2023.

Conselho Federal de Contabilidade. **Manual de Auditoria do Sistema CFC**. (2022). Disponível em: <https://www.cfc.org.br/manual-auditoria>. Acesso em 25/abril/2023.

Manzi, V. A. (2008). **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. Saint Paul Editora.

Martins, R. F. (1984). **Acerca do conceito de estratégia**. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2815/1/NeD29_RaulFrancoisMartins.pdf

Melo, A. D. (2017). **A importância da auditoria interna e compliance na gestão de riscos**. Artigo (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro Universitário do Cerrado Patrocínio. Disponível em: <https://www.unicerrado.edu.br/repositorio/auditoria-interna-compliance>. Acesso em 25/abril/2023.

Melo, D. C., Pimenta, M. L., & Piato, E. L. (2010). **Processo de formulação de estratégias: o caso do maior grupo atacadista da América Latina**. Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, (2), 75-75. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/289>

Mendes, J., & Carvalho, L. (2017). **Compliance: concorrência e combate à corrupção**.

Mendes, O., & Raiser, G. (2009). **Planejamento estratégico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, 3(4), 230-240. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17633>

Mendes, S., & Carvalho, M. D. (2017). **Compliance: concorrência e combate à corrupção**. São Paulo: Trevisan. Disponível em: <https://www.trevisan.com.br/compliance-concorrenca>. Acesso em 25/abril/2023.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). **Organizational strategy, structure, and process**. Academy of management review, 3(3), 546-562.

Mintzberg, H. (1987). **The strategy concept I: Five Ps for strategy**. *California management review*, 30(1), 11-24.

Mintzberg, H. (1987). **The strategy concept II: another look at why organizations need strategies**. *California management review*, 30(1), 25-32.

Mitchell, R. B., Cameron, J., Werksman, J., & Roderick, P. (1996). **Improving Compliance with International Environmental Law**. Earthscan. Disponível em: <https://www.routledge.com/Improving-Compliance-with-International-Environmental-Law/Mitchell-Cameron-Werksman/p/book/9781853832507>. Acesso em 25/abril/2023.

Montoya Restrepo, I. A. (2009). **Formação Da Estratégia Em Mintzberg E As Possibilidades De Sua Contribuição No Futuro**. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 23-44.

Moraes, C. do C. S. B., & Camolesi Júnior, L. (2023.). **Modelagem de regras de negócios integrada ao projeto de software orientado a processos de negócios**. Universidade Metodista de Piracicaba.

Morris, M. H., Pitt, L. F., & Bromfield, D. (1994). **Marketing as strategy: Beyond territorial boundaries**. *Futures*, 26(4), 391-402.

Moura, L. S., Martins, V. F., & Fully, R. M. P. (2023.). **Os Impactos da Auditoria Interna na Gestão de Processos Empresariais**. *RAGC*, 11(45), 18-30. Disponível em: <https://www.ragc.org.br/artigos/auditoria-processos>. Acesso em 25/abril/2023.

Nickols, F. (2016). **Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking**. *Management Journal*, 1(1), 4-7. Disponível em: https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf

Notícias de Coimbra. (2021). **Manuel Pinho e Ricardo Salgado conhecem hoje decisão do tribunal sobre o caso EDP**. Disponível em: <https://www.noticiasdecoimbra.pt/manuel-pinho-e-ricardo-salgado-conhecem-hoje-decisao-do-tribunal-sobre-o-caso-edp/>

Nunes, L. A. (2018). **Compliance como fator estratégico nas organizações**. *Revista Especialize On-line IPOG*, 9(16), 1-13. Disponível em: <http://assets.ipog.edu.br/wp-content/uploads/2019/12/07015614/luiz-alberto-nunes-621698.pdf>

O Novo. (2022). **Caso EDP: Ricardo Salgado e Manuel Pinho acusados de sete crimes.** Disponível em: <https://onovo.sapo.pt/noticias/caso-edp-ricardo-salgado-e-manuel-pinho-acusados-de-sete-crimes/>

O Novo. (2024). **Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado condenados por pacto corruptivo; justificações de Pinho consideradas realidade virtual.** Disponível em: <https://onovo.sapo.pt/noticias/caso-edp-manuel-pinho-e-ricardo-salgado-condenados-por-pacto-corruptivo-justificacoes-de-pinho-consideradas-realidade-virtual/>

Obaidat, A. N. (2007). **Auditors Compliance with International Standards on Auditing (ISAs): Evidence from Jordan.** *Journal of Social Sciences*, 3(4), 185-189. Disponível em: <https://journals.us.edu.jo/JSS/artigos/ISAs>. Acesso em 25/abril/2023.

Observador. (2019a). **Santos Pereira propôs contribuição, mas Vítor Gaspar não aceitou nada que colocasse em causa venda da EDP.** Disponível em: <https://observador.pt/2019/02/07/santos-pereira-propos-contribuicao-mas-vitor-gaspar-nao-aceitou-nada-que-colocasse-em-causa-venda-da-edp/>

Observador. (2023.). **Caso EDP: Manuel Pinho manteve-se ao serviço do Banco Espírito Santo, diz Ministério Público.** Disponível em: <https://observador.pt/2023./10/10/caso-edp-manuel-pinho-manteve-se-ao-servico-do-banco-espirito-santo-diz-ministerio-publico/>

Observador. (2024). **Caso EDP: Judice ajudou Pinho como amigo a rever acordo com o BES.** Disponível em: <https://observador.pt/2024/01/15/caso-edp-judice-ajudou-pinho-como-amigo-a-rever-acordo-com-o-bes-tera-havido-alguma-resistencia-para-cumprir-o-que-tinha-sido-acordado/>

Observador. (2024a). **Alegações finais do caso EDP: A gravidade é esta, alguém que exerce funções públicas e recebe dinheiro de entidades privadas.** Disponível em: <https://observador.pt/2024/05/06/alegacoes-finais-do-caso-edp-a-gravidade-e-esta-alguem-que-exerce-funcoes-publicas-e-recebe-dinheiro-de-entidades-privadas/>

Observador. (2024b). **Alegações finais do caso EDP: Defesa de Manuel Pinho pede absolvição de todos os crimes, espero justiça.** Disponível em: <https://observador.pt/2024/05/08/alegacoes-finais-do-caso-edp-defesa-de-manuel-pinho-pede-absolvicao-de-todos-os-crimes-espero-justica/>

OCDE (2018), **Guia da OCDE de Devida Diligência para uma Conduta Empresarial Responsável**. Disponível em: <https://mneguidelines.oecd.org/guia-da-ocde-de-devida-diligencia-para-uma-conduta-empresarial-responsavel-2.pdf>. Acesso em 25/abril/2023..

OCDE (2022), **Manual de Integridade Pública da OCDE**. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/db62f5a7-pt/index.html?itemId=/content/publication/db62f5a7-pt>. Acesso em 25/abril/2023.

OECD. (2021). **Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. OECD Legal Instruments**. Disponível em: <https://www.oecd.org/anticorruptcao/recomendacao>. Acesso em 25/abril/2023.

OECD. (2024). **Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. OECD Legal Instruments**. Disponível em: <https://www.oecd.org/anticorruptcao/recomendacao>. Acesso em 25/abril/2024.

Oliveira, L. S. C. de, & Nicodemo, L. P. (2022). **Manual de boas práticas em compliance ESG: Estratégias para a sustentabilidade na cadeia de valor da energia eólica**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Disponível em: <https://memoria.ifrn.edu.br/handle/1044/2201>

Paine, L. S. (1994). **Managing for organizational integrity**. Harvard business review, 72(2), 106-117. Disponível em: <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/MGT/3680/Chan/mgt3680man.pdf>. Acesso em 10/abril/2023.

Paixão, M. V. (2018). **Administração Estratégica**. Disponível em: <https://proedu.rnp.br/handle/123456789/953>

Pestana, M. (2016). **Lei anticorrupção: exame sistematizado da Lei 12846/2013**. São Paulo: Manoel. Disponível em: <https://www.manole.com.br/lei-anticorruptcao>. Acesso em 25/abril/2023.

Pinto, L. F. G. (2016). **Planejamento estratégico**. Disponível em: https://pagotto.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/02/livro_unico.pdf

Porter, M. E. (1996). **What is strategy?**.

Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). **Techniques for analyzing industries and competitors.** Competitive Strategy. New York: Free.

Público. (2019). **Lucro da EDP afunda 53% para 519 milhões.** Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/03/11/economia/noticia/lucro-edp-afunda-53-519-milhoes-1865000>

Público. (2021). **Caso EDP. Ministério Público avança com o arresto de bens em três casas de Manuel Pinho.** Disponível em: <https://www.publico.pt/2021/12/14/economia/noticia/caso-edp-novelo-casos-cruzam-1988610>. Acesso em 24/maio/2024.

Público. (2021). **Investigações de corrupção e auditorias revelam problemas na EDP.** Disponível em: <https://www.publico.pt/2021/12/14/economia/noticia/caso-edp-novelo-casos-cruzam-1988610>

Público. (2022). **Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção no caso EDP.** Disponível em: <https://www.publico.pt/2022/12/15/sociedade/noticia/manuel-pinho-ricardo-salgado-acusados-corrupcao-caso-edp-2031513>

Público. (2023.a). **Caso EDP: Sócrates, Durão Barroso, Passos Coelho ouvidos como testemunhas.** Disponível em: <https://www.publico.pt/2023/10/14/sociedade/noticia/caso-edp-socrates-durao-barroso-passos-coelho-ouvidos-testemunhas-2066724>

Público. (2024a). **Relação mantém: há fortes indícios de corrupção no caso Mexia e Manso Neto.** Disponível em: <https://www.publico.pt/2024/03/06/sociedade/noticia/relacao-mantem-ha-fortes-indicios-corrupcao-caso-mexia-manso-neto-2082803>

Público. (2024b). **Ordem para destruir e-mails pode comprometer desfecho do caso EDP.** Disponível em: <https://www.publico.pt/2024/04/18/sociedade/noticia/ordem-destruir-emails-comprometer-desfecho-caso-edp-2087541>

Público. (2024c). **EDP: Manuel Pinho condenado a dez anos de prisão.** Disponível em: <https://www.publico.pt/2024/06/06/sociedade/noticia/edp-manuel-pinho-condenado-dez-anos-prisao-2093047>

Rádio Renascença. (2020). **Caso EDP: Mexia diz que medidas de coação do MP são ilegais e uma pena antecipada.** Disponível em: <https://rr.sapo.pt/noticia/pais/2020/06/22/caso-edp-mexia-diz-que-medidas-de-coacao-do-mp-sao-ilegais-e-uma-pena-antecipada/197521/>

Rádio Renascença. (2023.). **Caso EDP: Passos Coelho recusa quaisquer favorecimentos a Ricardo Salgado.** Disponível em: <https://rr.sapo.pt/noticia/pais/2023./12/19/caso-edp-passos-coelho-recusa-quaisquer-favorecimentos-a-ricardo-salgado/359711/>

Record Europa. (2022). **Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção.** Disponível em: <https://recordeuropa.com/noticias/portugal/caso-edp-manuel-pinho-e-ricardo-salgado-acusados-de-corrupcao-15-12-2022-103916>

Ribeiro, M. C. P., & Diniz, P. D. F. (2015). **Compliance e lei anticorrupção nas empresas.** Revista de Informação Legislativa, 52(205), 87-105. Disponível em: <https://www.senado.leg.br/ril/compliance-lei-anticorrupcao>. Acesso em 25/abril/2023.

Ribeiro, R. V. (2008). **Estratégia empresarial e de recursos humanos.** IESDE BRASIL SA. Disponível em: https://www.academia.edu/93732780/Estrategia_empresarial_de_recursos_humanos

Ribeiro, R. V. (2019). **Estratégia empresarial: uma visão contemporânea das organizações.** IESDE BRASIL SA.

Rizzatti, G. (2011). **Etapas do processo da elaboração e implementação do planejamento Estratégico em Universidades.** Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30355072.pdf>

RODRIGUES, A. A. (2022). **Manual Teórico-Prático de Compliance.**

Rodrigues, J. (2023.). **Integração dos stakeholders na estratégia organizacional: Uma visão pluralista.** European Journal of Management and Marketing Studies, 8(1), 101-122. doi:10.46827/ejmms.v8i1.1415 Disponível em: <https://oapub.org/soc/index.php/EJMMS/article/download/1415/1994>

Rosa, A. P., Salomão, S., & Jordace, T. (2021). **Implementação e principais áreas de atuação do compliance criminal e tributário.** Revista Aquila, 24(1), 27-37. Disponível em: <https://ojs.uva.br/index.php/revista-aquila/article/view/162>

RTP. (2020). **Suspeitas de corrupção na EDP e REN agitam a bolsa.** Disponível em: <https://arquivos.rtp.pt/conteudos/suspeitas-de-corrupcao-na-edp-e-ren-agitam-a-bolsa/>

RTP. (2021). **Manuel e Alexandra Pinho e Ricardo Salgado condenados a penas de quatro a dez anos de prisão.** Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/pais/manuel-e-alexandra-pinho-e-ricardo-salgado-condenados-a-penas-de-quatro-a-dez-anos-de-prisao_v1363823

RTP. (2022). **Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção.** Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/pais/caso-edp-manuel-pinho-e-ricardo-salgado-acusados-de-corrupcao_a1454070

RTP. (2024). **Caso EDP. Ministério Público pede pena de nove anos para Pinho e entre seis a sete para Salgado.** Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/pais/caso-edp-ministerio-publico-pede-pena-de-nove-anos-para-pinho-e-entre-seis-a-sete-para-salgado_n1569599. Acesso em 24/maio/2024.

RTP. (2024). **Caso EDP. Ministério Público pede que todos os arguidos sejam levados a julgamento.** Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/pais/caso-edp-ministerio-publico-pede-que-todos-os-arguidos-sejam-levados-a-julgamento_n1476124. Acesso em 24/maio/2024.

RTP. (2024). **Caso EDP. Procurador quer condenação por corrupção.** Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/pais/caso-edp-procurador-quer-condenacao-por-corrupcao_v1569599. Acesso em 24/maio/2024.

Rumelt, R. P. (1979). **Evaluation of strategy: Theory and models. Strategic management: A new view of business policy and planning**, 196-212.

Sábado. (2021). **Caso EDP: Tribunal dá razão a Manuel Pinho que volta a ter acesso à reforma de 26 mil euros.** Disponível em: <https://www.sabado.pt/portugal/detalhe/caso-edp-tribunal-da-razao-a-manuel-pinho-que-volta-a-ter-acesso-a-reforma-de-26-mil-euros>

Sandroni, P. (1999). **Novíssimo dicionário de economia.** Editora Best Seller. Disponível em: https://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/magaldi/GEO_ECONOMICA_2019/dicionario-de-economia-sandroni.pdf

Scatolin, C. L. (2022). **Uso da tecnologia blockchain no *compliance* de dados: uma análise da possibilidade e entraves a serem resolvidos.** Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, 8(1), 17-27. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/download/611/418>

Schwartz, M. S. (2005). **Universal moral values for corporate codes of ethics.** Journal of business ethics, 59, 27-44.

United States Sentencing Commission. (2021). **Chapter 8 - Sentencing of Organizations. Guidelines Manual.** Disponível em: <https://www.ussc.gov/guidelines/sentencing-organizations>. Acesso em 25/abril/2023.

Shaner, S., Mady, S., & Ferat, J.-M. (2024). **The Guide to *Compliance* - The Role of Audit and Monitoring in *Compliance*.** Law Business Research. Disponível em: <https://www.lbresearch.com/compliance-guide>. Acesso em 25/abril/2023.

SIC Notícias. (2023.). **Ministério Público pede que todos os arguidos do caso EDP sejam levados a julgamento.** Disponível em: <https://sicnoticias.pt/pais/2023.-03-28-Ministerio-Publico-pede-que-todos-os-arguidos-do-caso-EDP-sejam-levados-a-julgamento-59b7e055>

SIC Notícias. (2024). **Caso EDP: Ministério Público pede prisão para Manuel Pinho e Ricardo Salgado.** Disponível em: <https://sicnoticias.pt/pais/2024-05-06-video-caso-edp-ministerio-publico-pede-prisao-para-manuel-pinho-e-ricardo-salgado-94a6a59a>. Acesso em 24/maio/2024.

Silva, E. L.; Menezes, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001. Disponível em: <https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>

Silva, V., Ribeiro, S., & Júnior, V. (2009). **Acesso a banco de dados de conteúdos científicos: Diagnóstico dos 5 Ps da Estratégia em uma Empresa de Usinagem e Caldeiraria.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 6. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/209_5_ps.pdf

Silveira, J. F. (2022). **Teoria da Agência e o Compliance**. Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, 8(1), 5-14. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/download/610/416>

Smooth FM. (2023.). **Caso EDP: debate instrutório arranca 11 anos após o início da investigação**. Disponível em: <https://smoothfm.pt/noticias/135697/caso-edp-debate-instrutorio-arranca-11-anos-apos-o-inicio-da-investigacao>

Sobreira Filho, E. F., Leite, F. P. A., & Martins, J. A. M. (2019). **Ética empresarial como base de sustentação do programa de compliance: uma breve análise sobre a ética, a integridade e o compliance**. Relações Internacionais no Mundo Atual, 2(23), 99-125. Disponível em: <https://www.rima.com.br/etica-empresarial-compliance>. Acesso em 25/abril/2023.

Sol. (2022). **DCIAP faz buscas em casas de Manuel Pinho**. Disponível em: <https://sol.sapo.pt/2022/05/25/dciap-faz-buscas-em-casas-de-manuel-pinho/>

Steiner, G. A. (1979). **Strategic planning**.

Stoever, C. A. D., & Sarturi, G. (2022). **Compliance e corrupção: Uma análise da integração de stakeholders fornecedores nos programas de compliance das organizações públicas federais**. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/27b09e189a405b6cca6ddd7ec869c143.pdf>

Tight, M. (2019). **Documentary research in the social sciences**. SAGE Publications Ltd. Disponível em: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/documentary-research-in-the-social-sciences/book258398>. Acesso em 25 de junho de 2024.

Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). **Managing business ethics: Straight talk about how to do it right**. John Wiley & Sons. Disponível em: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Managing%20Business%20Ethics%20Straight%20Talk%20about%20How%20to%20Do%20It%20Right%2C%20Fifth%20Edition.pdf>

Tribunal de Contas do Estado da Paraíba. (2020). **Benefícios Potenciais da Auditoria Operacional para a Administração Pública: A Percepção dos Auditores do TCE-PB**.

Disponível em: <https://www.tce.pb.gov.br/publicacoes/beneficios-auditoria-operacional>. Acesso em 25/abril/2023.

Trivelato, B. F., Mendes, D. P., & Dias, M. A. (2018). **A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas**. Refas: Revista Fatec Zona Sul, 4(2), 3. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/147/141>

TSF. (2021). **EDP vai pagar a António Mexia 2,4 milhões de euros até 2023**. Disponível em: <https://www.tsf.pt/portugal/economia/edp-vai-pagar-a-antonio-mexia-24-milhoes-de-euros-ate-2023.-13453918.html>. Acesso em : 10/junho/2024.

United Nations Office on Drugs and Crime. (2004). **United Nations Convention against Corruption. Vienna: United Nations**. Disponível em: <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/convention>. Acesso em 25/abril/2023.

UOL. (2020). **Juiz português afasta CEO da EDP em meio a investigação de corrupção, diz fonte**. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/afp/2020/07/06/juiz-portugues-afasta-ceo-da-edp-em-meio-a-investigacao-de-corrupcao-diz-fonte.htm>. Acesso em 10/junho/2024.

Varotto, G. R., & Souza, S. M. L. de. (2013). **A auditoria interna como instrumento de gestão para manutenção da certificação ISO 9001**. Visão, 2(1), 100-114. Disponível em: <https://revistavisao.com.br/artigos/ISO9001>. Acesso em 25/abril/2023.

Vasconcelos, et al., (2017). **Apontamentos da auditoria interna e de compliance em uma cooperativa de crédito e seus reflexos na qualificação dos controles internos**. Revista Gestão e Planejamento, 21, 23-38. Disponível em: <https://www.revistagestaoplan.com.br/artigos/auditoria-interna>. Acesso em 25/abril/2023.

Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). **Modelo para a gestão do talento humano nas Pmes do setor de serviços de Barranquilla, Colômbia**. Innovar, 29(74), 25-44. Disponível em: https://fce.unal.edu.co/media/files/innovar/v29n74/Innovar_v29n74.pdf

Vieira, J. B., & Barreto, R. T. D. S. (2019). **Governança, gestão de riscos e integridade**.

Visão. (2020). **Caso EDP: António Mexia é suspeito de quatro crimes de corrupção ativa e um de participação econômica em negócio**. Disponível em:

<https://visao.sapo.pt/atualidade/politica/2020-07-06-caso-edp-antonio-mexia-e-suspeito-de-quatro-crimes-de-corrupcao-ativa-e-um-de-participacao-economica-em-negocio/>. Acesso em : 10/junho/2024.

Visão. (2020). **Causas trabalhistas e falhas nas auditorias internas da EDP**. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/atualidade/politica/2020-06-30-causas-trabalhistas-e-falhas-nas-auditorias-internas-da-edp/>. Acesso em : 10/junho/2024.

Visão. (2020). **Ministério Público quer António Mexia suspenso de funções, proibido de entrar na EDP, sem passaporte e com caução de pelo menos 2 milhões de euros**. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/atualidade/politica/2020-07-06-ministerio-publico-quer-antonio-mexia-suspenso-de-funcoes-proibido-de-entrar-na-edp-sem-passaporte-e-com-caucao-de-pelo-menos-2-milhoes-de-euros/>. Acesso em : 10/junho/2024.

Visão. (2022). **Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção no caso EDP**. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/atualidade/sociedade/2022-12-15-manuel-pinho-e-ricardo-salgado-acusados-de-corrupcao-no-caso-edp/>. Acesso em : 10/junho/2024.

Visão. (2023.). **Caso EDP: Durão, Sócrates e Passos Coelho entre as 77 testemunhas de Manuel Pinho**. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/atualidade/sociedade/2023.-09-08-caso-edp-durao-socrates-e-passos-coelho-entre-as-77-testemunhas-de-manuel-pinho/>. Acesso em : 10/junho/2024.

Voz Operário. (2020). **Capitalismo e a institucionalização da corrupção**. Disponível em: <https://vozoperario.pt/capitalismo-e-a-institucionalizacao-da-corrupcao/>. Acesso em : 10/junho/2024.

Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). **Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors**. *Academy of Management journal*, 42(1), 41-57. Disponível em: - <https://scholarworks.iupui.edu/server/api/core/bitstreams/5a1f4c0a-b43d-4f1f-b634-173626867da1/content>. Acesso em 20/abril/2023.

Werksman, J., Cameron, J., & Roderick, P. (Eds.). (2014). **Improving compliance with international environmental law**. **Routledge**. Disponível em: <https://www.routledge.com/Improving-Compliance-with-International-Environmental-Law/Werksman-Cameron-Roderick/p/book/9781138995283>. Acesso em 25/abril/2023.

Wittmann, C. R., & Pedroso, A. F. (2023.). **Aplicabilidade dos programas de *compliance* em organizações: Influência dos aspectos procedimentais, sociais e culturais na efetivação das políticas de integridade.** Disponível em: <https://www.ibracon.com.br/publicacoes/artigos/compliance>. Acesso em 25/abril/2023.

Wske, U., Boselie, P., van Rensen, E. L. J., & Schneider, M. M. E. (2018). **Using regulatory enforcement theory to explain *compliance* with quality and patient safety regulations: the case of internal audits.** BMC Health Services Research, 18(62), 1-6. DOI: 10.1186/s12913-018-2865-8. Disponível em: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/compliance-internal-audits>. Acesso em 25/abril/2023.

Yin, R. K. (2018). **Case Study Research and Applications: Design and Methods.** Sixth Edition. SAGE Publications, Inc.

Zenkner, F. (2017). **Programas de integridade e antissuborno.** In Coelho, C. C. B. P., & Santos Júnior, M. de C. (2019). *Compliance*. São Paulo: FGV.

Anexo 01 –Análise Documental EDP - Energias De Portugal

Documento	Introdução à EDP – Estrutura e Operações	Histórico de Compliance na EDP	Falta de Controlos Internos Rigorosos	Necessidade de Auditorias Mais Frequentes e Abrangentes	Insuficiência nos Canais de Denúncia	Deficiências na Formação em Ética e Compliance	Impactos das Lacunas de Compliance na EDP
Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão de 2019 da EDP	EDP - Estrutura e operações, foco em energias renováveis (p. 5).	Implementação de políticas robustas de <i>compliance</i> e auditoria interna (p. 5).	Documento detalhando os desafios na independência da auditoria interna (p. 7).	Documento sublinhando a necessidade de auditorias mais frequentes (p. 6).	Documento que sublinha a importância da confidencialidade nos canais de denúncia (p. 8).	Importância da formação contínua em ética e <i>compliance</i> (p. 9).	Importância da formação contínua em ética e <i>compliance</i> (p. 9).
Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão de 2020 da EDP	Estrutura de subsidiárias e atuação internacional (p. 10). Governança e supervisão contínua (p. 11).	Esforços contínuos para prevenir e detectar situações que possam afetar a integridade financeira e operacional da empresa (p. 10).	Fonte que discute a continuidade dos problemas na independência da auditoria interna (p. 10).	Discussão sobre a importância de melhorar os controlos internos e auditoria (p. 11).	Fonte que discute a necessidade de melhorias na acessibilidade e eficácia dos canais de denúncia (p. 12).	Desafios na implementação de treinamentos regulares (p. 13).	Desafios na implementação de treinamentos regulares e acessibilidade dos canais de denúncia (p. 12).
Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão de 2021 da EDP	Operações complementares e inovação tecnológica (p. 14). Compromisso com práticas ESG e inclusão (p. 12).	Reforço das práticas de auditoria interna e <i>compliance</i> , com foco em áreas de alto risco (p. 12).	Relatório que enfatiza a falta de recursos adequados para auditorias abrangentes (p. 14).	Relatório que enfatiza a necessidade de uma abordagem de auditoria baseada em riscos (p. 13).	Foram recebidas quatro denúncias em 2021, com duas encerradas como não procedentes, uma procedente relacionada com apropriação ilícita de energia e uma em análise (p. 51/52).	O relatório aborda a supervisão dos programas de <i>compliance</i> , incluindo integridade, anticorrupção e proteção de dados pessoais, destacando a importância da formação contínua (p. 16).	Necessidade de auditorias frequentes e abrangentes (p. 13).
Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão de 2022 da EDP	Descarbonização e adaptação às mudanças climáticas (p. 14). Governança e responsabilidade contínua (p. 16).	Supervisão contínua das atividades de <i>compliance</i> em um contexto de crescente complexidade regulatória (p. 14). Identificação de melhorias na rapidez e eficácia da resposta a incidentes de <i>compliance</i> (p. 16).	Documento que destaca a necessidade de uma abordagem sistemática e recursos suficientes (p. 16).	Documento destacando a importância de um modelo de auditoria abrangente (p. 17).	Preocupação com o número reduzido de reclamações reportadas, indicando a necessidade de investir na promoção do Speak-up e melhorar os processos e sistemas de Whistleblowing (p. 21). Comunicações de irregularidades foram tratadas e encerradas, não se confirmando as irregularidades comunicadas (p. 43).	Promoção de uma cultura de ética e integridade através da formação (p. 15).	Importância de uma cultura de ética e integridade (p. 15).
Relatório Anual do Conselho Geral e de Supervisão de 2023. da EDP	Plano de negócios 2023.-2026 e investimento em energias renováveis (p. 7). Metas de sustentabilidade e neutralidade de carbono (p. 9).	Importância da supervisão contínua das atividades de <i>compliance</i> (p. 20).	Relatório identificando a importância do modelo de três linhas de defesa para a gestão de riscos (p. 20).	Relatório identificando a necessidade de auditorias regulares e abrangentes (p. 21).	Relatório que destaca a necessidade contínua de promover a confidencialidade e proteção dos denunciantes (p. 22).	Destaca a necessidade de investir na promoção do Speak-up, revisão dos sistemas de Whistleblowing, e na formação em ética e <i>compliance</i> para reforçar a cultura ética (p. 15).	Impactos das investigações e necessidade de melhorias no <i>compliance</i> (p. 20).

Norma de Compliance da EDP 2022	Descrição da revisão estratégica das diferentes empresas do Grupo a nível global e a atualização do Plano de Negócios (p. 26)	Estrutura de governança de <i>compliance</i> seguindo as "3 linhas de defesa" e implementação de mecanismos rigorosos de auditoria e monitoramento (p. 12).	Norma detalhando a necessidade de auditoria interna robusta e independente (p. 12).	Diretrizes para a realização de auditorias internas e externas (p. 13).	Detalhamento dos mecanismos de denúncia e a importância da não retaliação (p. 15, p. 17).	Necessidade de programas de formação contínua e abrangente (p. 16).	Necessidade de programas de formação contínua e abrangente (p. 16).
Política de Integridade da EDP 2024	Estrutura de governança e importância da integridade e transparência (p. 3-4) Organização da EDP para garantir conformidade e ética (p. 5) Mecanismos para assegurar conformidade em todas as geografias (p. 6-7)	Medidas para fortalecer a formação em ética e <i>compliance</i> (p. 19).	Documento reforçando a alocação de recursos e a necessidade de tecnologias avançadas para monitoramento contínuo (p. 13, p. 15).	Importância de alocar recursos para auditoria e adoção de tecnologias avançadas (p. 14).	Introdução de novas medidas para fortalecer a confiança nos canais de denúncia (p. 18, p. 19).	Novas medidas para fortalecer a formação em ética e <i>compliance</i> (p. 19).	Medidas para fortalecer a formação em ética e <i>compliance</i> (p. 19).
Relatório anual - Abordagem Estratégica da EDP 2019-2022	Importância de práticas sustentáveis e de governança para o <i>compliance</i> (p. 10-11).	Destaca a importância de práticas sustentáveis e de governança que são fundamentais para o <i>compliance</i> da empresa.	Documento que menciona as metas de expansão e inovação, mas não aborda suficientemente os controles internos rigorosos (p. 8).	O plano anual de auditoria interna abrange revisões contínuas e abrangentes do sistema de gestão de <i>compliance</i> (p. 30) As auditorias são discutidas e acompanhadas para garantir melhorias contínuas e a eficácia dos controles (p. 32)	Não menciona explicitamente a insuficiência nos canais de denúncia, mas sublinha a importância de práticas de governança que suportam a conformidade.	Importância da governança e sustentabilidade (p. 8). Importância da promoção de uma cultura de risco sólida e da atualização contínua de políticas de gestão de risco. (p. 54)	Importância de práticas sustentáveis e de governança (p. 8).
Relatório anual - Abordagem Estratégica da EDP 2020-2025	Inovação, sustentabilidade e descarbonização, fortalecendo governança e conformidade (p. 12-13).	Similar ao de 2019, o planeamento estratégico de 2020 foca em inovação, sustentabilidade e descarbonização, sem referências explícitas ao histórico de <i>compliance</i> . No entanto, essas práticas são indiretamente ligadas ao fortalecimento da governança e da conformidade.	Planejamento que foca na inovação e sustentabilidade, sem detalhes robustos sobre auditoria interna e controles internos rigorosos (p. 10).	Documento reconhecendo a importância de melhorar os controles internos (p. 11).	Foca na sustentabilidade e inovação, indiretamente ligando essas práticas ao fortalecimento da governança e conformidade, mas sem menção direta aos canais de denúncia.	Necessidade de adaptação às novas normativas (p. 10). Importância da formação em ética e <i>compliance</i> na estratégia de longo prazo (p. 11). Enfatiza a necessidade de inovação, sustentabilidade e adaptação a novas regulamentações. (p. 49)	Foco em inovação, sustentabilidade e descarbonização (p. 10).

Relatório anual - Abordagem Estratégica 2021-2025	Transformação digital e resiliência organizacional, suporte à conformidade (p. 14-15).	Importância da transformação digital e da resiliência organizacional, áreas que podem fortalecer a infraestrutura de <i>compliance</i> , com a implementação de sistemas e processos que suportam a conformidade. (p. 59)	Documento que continua enfatizando a inovação e sustentabilidade, sem planos detalhados para auditoria interna e controles internos rigorosos (p. 12).	Planejamento que foca na melhoria da auditoria interna (p. 13).	Aborda a importância da resiliência organizacional e transformação digital, mencionando que estas áreas podem reforçar a infraestrutura de <i>compliance</i> , embora não cite diretamente os canais de denúncia (p. 11). Menciona a importância de fortalecer os canais de denúncia (p. 14).	Ênfase na transformação digital (p. 12). Reforça a importância da transformação digital e resiliência organizacional, que apoiam a infraestrutura de <i>compliance</i> . (p. 52)	Importância da transformação digital e resiliência organizacional (p. 12).
Relatório anual - Abordagem Estratégica 2022-2025	Adaptação às novas normativas e regulamentações internacionais, gestão de riscos e governança corporativa (p. 16-17).	Reforça a necessidade de adaptação às novas normativas e regulamentações internacionais, elementos críticos para um programa robusto de <i>compliance</i> . A menção à gestão de riscos e governança corporativa está alinhada com os princípios de <i>compliance</i> . (p. 17)	Planejamento que reconhece a necessidade de melhorar a governança, mas com execução inconsistente (p. 9).	Supervisão exigente da auditoria interna, acompanhando a execução do plano e implementação das recomendações, especialmente as de maior risco e antiguidade (p. 10) Supervisão detalhada das atividades de gestão de riscos e planos de mitigação dos principais riscos (p. 11)	Reforça a necessidade de adaptação às novas normativas e regulamentações internacionais, essenciais para um programa robusto de <i>compliance</i> , incluindo a gestão de riscos e governança corporativa (p. 13). Planejamento que enfatiza a proteção contra retaliações (p. 16).	Importância da governança forte (p. 14). Destaca a adaptação às novas normativas e a importância de uma gestão proativa de riscos. (p. 52)	Necessidade de adaptação às novas normativas e regulamentações internacionais (p. 14)
Relatório anual - Abordagem Estratégica 2023-2026	Planejamento Estratégico 2023.: Inovação tecnológica e transformação sustentável, implementação de tecnologias avançadas para monitoramentos contínuos e auditorias eficazes (p. 18-19).	Integração de tecnologias de aprendizado para treinamento em <i>compliance</i> , que podem suportar monitoramentos contínuos e auditorias eficazes, componentes importantes de um histórico de <i>compliance</i> sólido. (p. 16/17).	Relatório que destaca a importância de mudanças estruturais para fortalecer o programa de <i>compliance</i> e controles internos rigorosos (p. 22).	Documento enfatizando a necessidade de reforçar a governança e a gestão de riscos (p. 23).	Enfatiza a implementação de tecnologias avançadas para suportar auditorias e monitoramentos contínuos, que são componentes importantes para melhorar a eficácia dos canais de denúncia (p. 15).	Foco na inovação tecnológica (p. 16). Integração de tecnologias de aprendizado para treinamento em <i>compliance</i> (p. 17). Menciona a implementação de tecnologias avançadas para suportar monitoramentos contínuos e auditorias eficazes, que são componentes essenciais de um programa de <i>compliance</i> sólido. (p. 52)	Inovação tecnológica e transformação sustentável (p. 16). Integração de tecnologias de aprendizado para treinamento em <i>compliance</i> (p. 17).

Código de Ética da EDP 2024	A EDP possui um perfil resiliente e diversificado, focado na criação de valor e liderança na transição energética. (p. 42) O plano estratégico envolve a transformação organizacional para maior eficiência, com três plataformas de atuação: Renováveis, Redes, e Clientes e Gestão de Energia (p. 43)	Diretrizes claras sobre comportamentos esperados e processos de tomada de decisão (p. 5).	Necessidade de fortalecer os controles internos para prevenir práticas ilícitas (p. 10-11) Importância de uma auditoria interna independente e robusta (p. 12) Implementação de medidas rigorosas para monitorar e avaliar a eficácia dos controles internos (p. 13-14)	Importância de realizar auditorias regulares e abrangentes (p. 8-9) Necessidade de uma auditoria interna robusta para identificar e mitigar riscos (p. 10) Garantia de transparência e integridade das operações da empresa (p. 11)	Diretrizes claras sobre comportamentos esperados e processos de denúncia (p. 5). Necessidade de melhorar os canais de denúncia para torná-los mais eficazes e acessíveis (p. 7) Garantia de confidencialidade e proteção dos denunciantes (p. 8) Importância de incentivar a denúncia de práticas antiéticas e fortalecer a cultura de integridade (p. 9)	Diretrizes claras sobre comportamentos esperados e processos de denúncia (p. 5). Necessidade de programas de treinamento mais abrangentes e regulares em ética e <i>compliance</i> (p. 10-11) Comprometimento da promoção de uma cultura organizacional de ética e integridade devido à falta de treinamentos adequados (p. 12) Importância de garantir o cumprimento das normas e valores da EDP através de treinamentos (p. 13)	Diretrizes claras sobre comportamentos esperados e processos de denúncia (p. 5).
Código de Conduta para Alta Direção e Senior Financial Officers, 2017:	Diretrizes éticas e comportamentais para líderes da EDP (2017). A EDP apresentou suas três plataformas de atuação: Renováveis, Redes e Clientes e Gestão de Energia (p. 43)	Diretrizes éticas e comportamentais para líderes da EDP (2017). O Sistema de Gestão de <i>Compliance</i> do Grupo EDPR está alinhado com o modelo de gestão de risco e assenta nas "3 linhas de defesa" do Institute of Internal Auditors (p. 10)	Importância de controles internos rigorosos (p. 5-6) Necessidade de fortalecimento dos controles em áreas específicas (p. 7)	Necessidade de auditorias mais frequentes e abrangentes (p. 8-9) Importância de auditorias regulares para identificação e correção de desvios (p. 10)	Importância dos canais de denúncia para a integridade organizacional (p. 11) Necessidade de melhorar a eficácia e acessibilidade dos canais de denúncia (p. 12)	Importância da formação contínua em ética e <i>compliance</i> (p. 13) Deficiências na oferta e frequência de treinamentos (p. 14)	Potenciais impactos negativos das lacunas de <i>compliance</i> (p. 15-16) Comprometimento da confiança dos <i>stakeholders</i> e sustentabilidade a longo prazo (p. 17)
Relatório da Provedora de Ética, 2022	Estrutura mais simples e focada permite a partilha de melhores práticas e aumenta a eficiência ao longo da organização (p. 43). A EDP apresenta três plataformas de atuação: Renováveis, Redes, e Clientes e Gestão de Energia (p. 43)	O Sistema de Gestão de <i>Compliance</i> do Grupo EDPR está alinhado com o modelo de gestão de risco e assenta nas "3 linhas de defesa" do Institute of Internal Auditors (p. 10)	Falhas na implementação de procedimentos de controle (p. 5) Necessidade de fortalecimento contínuo dos controles internos (p. 6)	Importância de auditorias mais frequentes e abrangentes (p. 8) Necessidade de revisão dos processos de auditoria (p. 9)	Insuficiência nos canais de denúncia (p. 10) Necessidade de melhorar a confidencialidade e proteção dos denunciantes (p. 11)	Desenvolvimento de sessões de formação e comunicação em ética para colaboradores e líderes, indicando a necessidade contínua de melhorar o envolvimento e a compreensão dos princípios éticos (p. 12). Investimentos significativos em desenvolvimento ético, especialmente para gestores intermédios, com programas de formação presenciais e debates de casos práticos (p. 12-13).	Danos à reputação, perdas financeiras e sanções legais (p. 14) Comprometimento da confiança dos <i>stakeholders</i> e sustentabilidade a longo prazo (p. 15)

Relatório de Sustentabilidade 2019 da EDP:	Iniciativas de sustentabilidade e eficiência energética (2019).	Promoção de mecanismos que garantam altos padrões éticos e prevenção de corrupção e suborno.	Importância de um sistema de controle interno eficaz (p. 25), Necessidade de fortalecer os controles internos (p. 26).	Importância de auditorias regulares e abrangentes (p. 28), Sugestão para melhorar a frequência e a abrangência das auditorias (p. 29).	Importância de canais de denúncia eficazes (p. 30), Necessidade de melhorar a acessibilidade e confidencialidade (p. 31).	Necessidade de programas de formação contínuos (p. 32), Falta de treinamentos adequados (p. 33).	Potenciais impactos das lacunas de <i>compliance</i> (p. 34), Riscos à reputação e sustentabilidade (p. 35).
Relatório de Sustentabilidade 2020 da EDP:	Projetos de smart grids e armazenamento de energia (2020).	Sistema de Gestão de <i>Compliance</i> e Programa Específico de <i>Compliance</i> de Integridade/Anti-corrupção (p. 161).	Importância de manter controles internos robustos (p. 27), Melhoria contínua dos controles internos (p. 28).	Importância de auditorias frequentes (p. 29), Avaliação do desempenho em sustentabilidade (p. 30).	Essencialidade dos canais de denúncia (p. 31), Necessidade de torná-los mais acessíveis e seguros (p. 32).	Importância da formação em ética e <i>compliance</i> (p. 33), Necessidade de programas de treinamento mais frequentes e abrangentes (p. 34).	Impactos negativos das lacunas de <i>compliance</i> (p. 35), Importância de gestão eficaz de <i>compliance</i> (p. 36).
Relatório de Sustentabilidade 2021 da EDP:	Implementação de soluções de eficiência energética e transição energética (2021).	Implementação de um Sistema de Gestão de <i>Compliance</i> e práticas de monitoramento contínuo (p. 93).	Necessidade de controles internos rigorosos (p. 30), Progresso e áreas que requerem fortalecimento (p. 31).	Necessidade de auditorias mais frequentes e abrangentes (p. 32), Parte crítica do sistema de governança (p. 33).	Insuficiência nos canais de denúncia (p. 33), Necessidade de melhorar a confidencialidade e segurança (p. 34).	Necessidade de melhorar os programas de formação (p. 35), Garantir compreensão e seguimento das normas de conduta (p. 36).	Comprometimento da confiança dos <i>stakeholders</i> (p. 37), Necessidade de abordar as lacunas para manter a integridade (p. 38).
Relatório de auditoria interna e Compliance 2019	Estrutura organizacional e operações da EDP (p. 5) Função e importância da Direção de Auditoria Interna e <i>Compliance</i> (p. 8-9) Operações em várias geografias e setores, foco em sustentabilidade e inovação tecnológica (p. 7)	Desenvolvimento e consolidação de programas de <i>compliance</i> (p. 35) Implementação da ferramenta eGRC (p. 11) Realização de auditorias contínuas e monitoramento dos controles internos (p. 26-27)	Falhas nos controles internos (p. 10), Necessidade de fortalecer controles internos (p. 12).	Importância de auditorias frequentes e abrangentes (p. 14), Necessidade de um plano de auditoria robusto (p. 16).	Insuficiência nos canais de denúncia (p. 18), Necessidade de melhorar a confidencialidade e proteção dos denunciadores (p. 20).	Deficiências na formação em ética e <i>compliance</i> (p. 22), Necessidade de programas de treinamento contínuos (p. 24).	Impactos das lacunas de <i>compliance</i> (p. 26), Danos à reputação e sustentabilidade a longo prazo (p. 28).planejam

Anexo 02 – Análise Documental - Jornais e Revistas

ANOS	PRINCIPAIS NOTÍCIAS DE INCONFORMIDADES NA EMPRESA EDP	FONTES
2019	JANEIRO DE 2019 o Privatização e Uso dos Fundos: Apontada falta de transparência sobre a utilização dos fundos arrecadados com a privatização da empresa da EDP. Mencionada possíveis irregularidades na gestão dos fundos públicos resultantes da venda da EDP (Expresso, 2019a). FEVEREIRO DE 2019 o Contribuição da EDP e Venda da Empresa: Propostas para aumentar a contribuição da EDP foram rejeitadas, levantando suspeitas sobre possíveis influências indevidas e acordos pouco transparentes no processo de privatização, bem como questões sobre a integridade do processo de venda da EDP (Observador, 2019a). o Caso Manuel Pinho e Universidade de Columbia: O ex-ministro da Economia pediu à Universidade de Columbia para ocultar patrocínios recebidos da EDP, como uma tentativa de esconder suas ligações financeiras com a empresa, sendo então acusado de usar sua posição para obter benefícios pessoais e de manipular informações para evitar críticas públicas (Expresso, 2019b). MARÇO DE 2019 o Queda dos Lucros: A EDP reportou uma queda de 53% nos seus lucros anuais, totalizando 519 milhões de euros. Surgindo suspeitas de que práticas corruptas e má gestão possam ter contribuído para o desempenho financeiro negativo (Público, 2019). SETEMBRO DE 2019 o Descumprimento de Leis Ambientais: a EDP foi multada pela Autoridade da Concorrência em 48 milhões de euros por abuso de posição dominante no mercado de energia, afetando negativamente a concorrência e prejudicando consumidores. A investigação revelou que a EDP adotou práticas ilícitas para consolidar seu poder de mercado, afetando negativamente o setor energético (ECO, 2019). o Investigações do Ministério Público: O Ministério Público preparou acusações formais contra Manuel Pinho por corrupção e branqueamento de capitais. Pinho foi acusado de receber subornos da EDP durante seu mandato como ministro, em troca de favores políticos e regulatórios que beneficiaram a empresa. As investigações revelaram um esquema complexo de corrupção envolvendo altos executivos da EDP e autoridades governamentais (Expresso, 2019c; RTP, 2019a). o Críticas Públicas: José Soeiro destacou a necessidade de maior regulação e controle sobre as operações da empresa, sugerindo que a EDP estava envolvida em esquemas corruptos e prejudiciais ao interesse público (Expresso, 2019d).	• Expresso. (2019a). Eduardo Catroga: "O Estado encheu os cofres com a privatização da EDP. O que fez ao dinheiro, não sei". • Expresso. (2019b). Manuel Pinho terá pedido à Universidade de Columbia para esconder patrocínio da EDP da imprensa portuguesa. • Observador. (2019a). Santos Pereira propôs contribuição, mas Vítor Gaspar não aceitou nada que colocasse em causa venda da EDP. • Público. (2019). Lucro da EDP afunda 53% para 519 milhões. • ECO. (2019). EDP multada em 48 milhões pela Autoridade da Concorrência. • Expresso. (2019c). Ministério Público prepara-se para acusar Manuel Pinho de corrupção e branqueamento, entre outros crimes. • Expresso. (2019d). Quem enfrenta a rapinagem da EDP

2020	JANEIRO DE 2020 o Causas Trabalhistas e Falhas nas Auditorias: A EDP enfrentou diversas ações trabalhistas, incluindo processos relacionados a horas extras não pagas e condições inadequadas de trabalho. Houve também falhas nas auditorias internas que destacaram problemas na governança corporativa e na gestão de riscos (Visão, 2020). ABRIL DE 2020 o Ataque de Ransomware: a EDP foi alvo de um ataque de ransomware realizado pelo grupo Ragnarok. Os hackers roubaram 10 TB de dados, incluindo informações financeiras e contratuais, e exigiram um resgate de 10,9 milhões de dólares. Este incidente destacou a vulnerabilidade da EDP a ciberataques e levantou preocupações sobre a segurança de suas operações e a proteção de dados sensíveis (CPO Magazine, 2020). JUNHO DE 2020 o Acusações contra António Mexia: Presidente da EDP, foi acusado de quatro crimes de corrupção ativa e um de participação econômica em negócio. As acusações estavam relacionadas a suspeitas de manipulação de contratos de energia para beneficiar a empresa. O Ministério Público pediu sua suspensão das funções, a proibição de entrar na EDP, a entrega do passaporte e uma caução de pelo menos 2 milhões de euros (Visão, 2020a; Visão, 2020b). JULHO DE 2020 o Investigações em andamento: A EDP foi formalmente acusada de corrupção envolvendo Artur Trindade, ex-secretário de Estado da Energia, e outros altos executivos. As investigações revelaram suspeitas de subornos e acordos ilícitos relacionados a contratos de energia (Expresso, 2020). o Suspensões: O juiz determinou o afastamento de António Mexia e João Manso Neto de seus cargos na EDP, como parte das medidas de investigação, devido a indícios fortes de envolvimento em práticas corruptas (Globo, 2020; UOL, 2020; Folha de S.Paulo, 2020; RTP, 2020a). o Impactos na reputação: As suspeitas de corrupção na EDP e na REN agitaram a bolsa de valores, afetando negativamente as ações das empresas (RTP, 2020b). SETEMBRO DE 2020 o Investigação sobre Odebrecht: as autoridades portuguesas iniciaram uma investigação sobre um possível repasse de fundos da Odebrecht para a campanha de um ex-primeiro-ministro português, trazendo à tona questões sobre a institucionalização da corrupção e a relação com grandes empresas como a EDP. A investigação focou em transações financeiras suspeitas que envolveriam a EDP, levantando questões sobre a institucionalização da corrupção em Portugal. A EDP foi mencionada no contexto de práticas corruptas amplas e sistemáticas, onde subornos e financiamentos ilegais de campanhas políticas eram usados para assegurar contratos e vantagens indevidas (Folha de S.Paulo, 2020; Voz Operário, 2020).	• Visão. (2020). Causas trabalhistas e falhas nas auditorias internas da EDP. • CPO Magazine. (2020). Ransomware Attack on Portuguese Energy Company EDP Shows Increasing Trend Toward Public Leaking of Sensitive Information. • Visão. (2020). Caso EDP: António Mexia é suspeito de quatro crimes de corrupção ativa e um de participação econômica em negócio. • Visão. (2020). Ministério Público quer António Mexia suspenso de funções, proibido de entrar na EDP, sem passaporte e com caução de pelo menos 2 milhões de euros. • Rádio Renascença. (2020). Caso EDP: Mexia diz que medidas de coação do MP são ilegais e uma pena antecipada. • Expresso. (2020). EDP é arguida por suspeitas de corrupção envolvendo Artur Trindade. • Globo. (2020). Diretor presidente da EDP afastado do cargo por ordem da justiça, dizem jornais. • UOL. (2020). Juiz português afasta CEO da EDP em meio a investigação de corrupção, diz fonte. • Folha de S.Paulo. (2020). Juiz português afasta CEO da EDP em meio a investigação de corrupção, diz fonte. • RTP. (2020). Suspeitas de corrupção no negócio das rendas da EDP. • RTP. (2020). Suspeitas de corrupção na EDP e REN agitam a bolsa. • Folha de S.Paulo. (2020). Portugal investiga repasse da Odebrecht para campanha de ex-premiê. • Voz Operário. (2020). Capitalismo e a institucionalização da corrupção.
--------------------	--	--

2021	MARÇO DE 2021o Pagamento a António Mexia: A EDP anunciou que pagaria 2,4 milhões de euros a António Mexia até 2023., mesmo após ele ter sido afastado do cargo devido a investigações de corrupção. Esse pagamento levantou questões sobre os incentivos financeiros concedidos a executivos envolvidos em práticas ilícitas (TSF, 2021).ABRIL DE 2021o Suspeito Manuel Pinho: O ex-ministro da Economia, é acusado de corrupção passiva por supostamente ter recebido pagamentos indevidos da EDP em troca de favorecimento político (Sábado, 2021).MAIO DE 2021o Decisões do Tribunal: Manuel Pinho e Ricardo Salgado aguardavam a decisão do tribunal sobre o caso EDP, enfrentando acusações de corrupção passiva e ativa, respectivamente, além de branqueamento de capitais. O julgamento envolveu alegações de que Pinho recebeu pagamentos da EDP em troca de favores políticos e regulatórios (Notícias de Coimbra, 2021).JUNHO DE 2021o Investigações de Corrupção e Questões de Governança: Investigações de corrupção envolvendo altos executivos da EDP e auditorias internas revelaram deficiências significativas na gestão de contratos e na supervisão de projetos, levantando preocupações sobre a transparência e a integridade das operações da empresa (Público, 2021).o Julgamento e Testemunhos: Durão Barroso, José Sócrates e Pedro Passos Coelho foram ouvidos como testemunhas no caso EDP. As audiências buscaram esclarecer as relações entre os ex-primeiros-ministros e as decisões governamentais que poderiam ter favorecido a EDP de forma ilícita, acrescentando uma dimensão política significativa ao caso, investigando como decisões políticas poderiam ter sido influenciadas por interesses corporativos. (JM Madeira, 2021; Público, 2021).DEZEMBRO DE 2021o Prisão de Manuel Pinho: Ele foi detido e posteriormente colocado em prisão domiciliária após não conseguir pagar uma caução de 6 milhões de euros, a maior já exigida em Portugal. Ele foi acusado de corrupção passiva para ato ilícito, branqueamento de capitais e fraude fiscal. As investigações revelaram que Pinho tinha uma ligação direta com a EDP durante seu mandato como ministro da Economia, onde é alegado que ele facilitou decisões políticas que beneficiaram a empresa em troca de subornos (RTP, 2021).	• TSF. (2021). EDP vai pagar a António Mexia 2,4 milhões de euros até 2023. • Sábado. (2021). Caso EDP: Tribunal dá razão a Manuel Pinho que volta a ter acesso à reforma de 26 mil euros. • Notícias de Coimbra. (2021). Manuel Pinho e Ricardo Salgado conhecem hoje decisão do tribunal sobre o caso EDP. • Público. (2021). Investigações de corrupção e auditorias revelam problemas na EDP. • JM Madeira. (2021). Caso EDP: Durão Barroso, Sócrates e Passos Coelho ouvidos hoje como testemunhas. • RTP. (2021). Manuel e Alexandra Pinho e Ricardo Salgado condenados a penas de quatro a dez anos de prisão.
--------------------	---	--

2022	MAIO DE 2022 o Buscas em Casas de Manuel Pinho: O Departamento Central de Investigação e Ação Penal (DCIAP) realizou buscas em várias propriedades de Manuel Pinho e seus familiares, como parte da investigação sobre alegações de corrupção e branqueamento de capitais, relacionadas aos pagamentos supostamente recebidos da EDP enquanto Pinho era ministro da Economia (Sol, 2022; Idealista, 2022). DEZEMBRO DE 2022 o Mais Escândalos de Corrupção e Problemas Trabalhistas: Novas acusações de corrupção foram formalizadas contra Manuel Pinho e Ricardo Salgado, intensificando a crise de reputação da EDP. As auditorias continuaram a apontar falhas na implementação de medidas corretivas e na conformidade com as leis trabalhistas, resultando em mais ações judiciais e multas (Lusa, 2022). o Acusações Formais: o Ministério Público português formalizou as acusações contra Manuel Pinho e Ricardo Salgado no âmbito do caso EDP, relacionadas a corrupção passiva e ativa, além de branqueamento de capitais. As investigações revelaram que Pinho teria recebido pagamentos mensais do Grupo Espírito Santo (GES) através de contas offshore para favorecer a EDP em decisões governamentais. Ricardo Salgado, por sua vez, foi acusado de ser o principal arquiteto do esquema de corrupção, tendo orquestrado os pagamentos a Pinho para assegurar decisões que beneficiariam diretamente os interesses da EDP e do GES. As alegações incluíam subornos e a utilização de estruturas financeiras complexas para ocultar os fluxos monetários ilícitos (Eco, 2022; Público, 2022; Visão, 2022; RTP, 2022; Diário de Aveiro, 2022; O Novo, 2022; Record Europa, 2022; Dinheiro Vivo, 2022). o Controvérsias na Investigação: Durante as investigações, surgiram controvérsias entre o Ministério Público (MP) e a Polícia Judiciária (PJ). O MP decidiu afastar a PJ da investigação, citando a perda de confiança devido à falha em apreender um telemóvel crítico que poderia conter provas importantes. Este incidente levantou preocupações sobre a eficácia e a coordenação entre as agências de aplicação da lei, bem como destacou os desafios operacionais e institucionais que permeiam as investigações de crimes económicos complexos em Portugal (Expresso, 2022).	• Eco. (2022). Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção. • Público. (2022). Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção no caso EDP. • Visão. (2022). Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção no caso EDP. • Expresso. (2022). Caso EDP: o MP perdeu a confiança na PJ e afastou-a da investigação a Manuel Pinho. Porque? Por causa de um telemóvel não apreendido. • RTP. (2022). Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção. • Diário de Aveiro. (2022). Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção. • O Novo. (2022). Caso EDP: Ricardo Salgado e Manuel Pinho acusados de sete crimes. • Record Europa. (2022). Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção. • Dinheiro Vivo. (2022). Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado acusados de corrupção. • Sol. (2022). DCIAP faz buscas em casas de Manuel Pinho. • Idealista. (2022). Imóveis de familiares de Manuel Pinho alvo de buscas do MP. • EDP. (2022). Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. • Lusa. (2022). Novas acusações de corrupção e problemas trabalhistas na EDP.
--------------------	---	--

2023.	ABRIL DE 2023. o Julgamento e Testemunhos: Manuel Pinho, Alexandra Pinho e Ricardo Salgado foram formalmente levados a julgamento no caso EDP. As acusações incluíam corrupção passiva, ativa e branqueamento de capitais. O julgamento, no entanto, foi adiado devido a uma greve dos funcionários judiciais, destacando os problemas estruturais do sistema judicial português e a pressão pública em torno do caso (CNN Portugal, 2023.a; Smooth FM, 2023.). SETEMBRO DE 2023. o Testemunhos de Ex-Primeiros-Ministros: Durão Barroso, José Sócrates e Pedro Passos Coelho foram listados entre as 77 testemunhas convocadas por Manuel Pinho. As audiências buscaram esclarecer as relações entre as decisões governamentais e os benefícios concedidos à EDP ilicitamente, refletindo a profundidade das conexões políticas e a suspeita de favorecimento ilegal. (Visão, 2023.). OUTUBRO DE 2023. o Continuação das Investigações e Novas Denúncias: As investigações sobre corrupção indicaram novas evidências contra os executivos da EDP. Auditorias adicionais identificaram problemas na gestão de recursos humanos e na adequação dos controles internos, exacerbando as tensões entre a empresa e as autoridades regulatórias (Diário de Notícias, 2023.). o Acusações do Ministério Público: O MP declarou que Manuel Pinho continuou a servir os interesses do Banco Espírito Santo (BES) mesmo após assumir o cargo de ministro da Economia. As acusações incluíram a continuidade dos subornos recebidos em troca de decisões políticas favoráveis à EDP e ao BES, revelando uma teia de corrupção sistêmica envolvendo altas figuras políticas e corporativas (Observador, 2023.). DEZEMBRO DE 2023. o Audiências de Testemunhas: As audiências continuaram com a convocação de Durão Barroso, José Sócrates e Pedro Passos Coelho como testemunhas. Eles foram interrogados sobre as políticas energéticas e as decisões governamentais durante seus mandatos, que poderiam ter beneficiado a EDP ilicitamente, visando esclarecer possíveis conluios e favorecimentos ilegais (Público, 2023.b; M80, 2023.; Rádio Renascença, 2023.).	• CNN Portugal. (2023.a). Caso EDP: Manuel Pinho, Alexandra Pinho e Ricardo Salgado vão a julgamento. • Diário de Notícias. (2023.a). Caso EDP: debate instrutório arranca 11 anos após o início da investigação. • Diário de Notícias. (2023.b). Continuação das investigações de corrupção e novas denúncias contra a EDP. • Idealista. (2023.). Armando Pereira indiciado de 11 crimes: o que já se sabe do caso Altice. • M80. (2023.). Durão Barroso, Sócrates e Passos Coelho ouvidos hoje como testemunhas no caso EDP. • Observador. (2023.). Caso EDP: Manuel Pinho manteve-se ao serviço do Banco Espírito Santo, diz Ministério Público. • Público. (2023.a). Caso EDP: Sócrates, Durão Barroso, Passos Coelho ouvidos como testemunhas. • Rádio Renascença. (2023.). Caso EDP: Passos Coelho recusa quaisquer favorecimentos a Ricardo Salgado. • SIC Notícias. (2023.). Ministério Público pede que todos os arguidos do caso EDP sejam levados a julgamento. • Smooth FM. (2023.). Caso EDP: debate instrutório arranca 11 anos após o início da investigação. • Visão. (2023.). Caso EDP: Durão, Sócrates e Passos Coelho entre as 77 testemunhas de Manuel Pinho.
---------------------	---	---

2024	JANEIRO DE 2024o Revisão de Acordo com o BES:José Sócrates foi mencionado como tendo ajudado Manuel Pinho na revisão de um acordo com o Banco Espírito Santo (BES). Este apoio levantou suspeitas de influência indevida e conluio entre figuras políticas e executivos da EDP, reforçando as acusações de corrupção e manipulação de decisões econômicas que beneficiaram a EDP (Observador, 2024).MARÇO DE 2024o Indícios de Corrupção Contra Mexia e Manso Neto: As investigações apontaram para práticas ilícitas de favorecimento e manipulação de contratos que beneficiaram a EDP, destacando o envolvimento da alta cúpula da empresa em esquemas corruptos (Público, 2024a).o Reforma de Manuel Pinho Restabelecida: Manuel Pinho voltou a ter acesso à sua reforma de 26 mil euros mensais. Esta decisão foi contestada pela opinião pública, considerando as graves acusações de corrupção que enfrenta e a ligação estreita com a EDP durante seu mandato como ministro (Eco, 2024).MAIO DE 2024o Pedido de Pena de Nove Anos para Pinho:O Ministério Público pediu pelo menos nove anos de prisão para Manuel Pinho, destacando a gravidade das acusações de corrupção ativa e passiva, além de branqueamento de capitais. Este pedido reforçou a postura rigorosa do MP na busca por justiça no caso EDP, evidenciando a extensão dos atos ilícitos envolvendo a EDP (Eco, 2024c).o Alegações Finais: O MP destacou a gravidade de alguém em funções públicas receber dinheiro de entidades privadas, enfatizando a necessidade de uma condenação exemplar para combater a corrupção na EDP (Observador, 2024a; Observador, 2024b).JUNHO DE 2024o Condenação de Pinho e Salgado: O tribunal condenou Manuel Pinho a 10 anos de prisão e Ricardo Salgado a 6 anos e 3 meses de prisão. As condenações resultaram de um complexo esquema de corrupção envolvendo a EDP, no qual ambos foram considerados culpados de corrupção ativa e passiva, bem como de branqueamento de capitais. Este veredicto foi visto como uma vitória significativa contra a corrupção em Portugal, destacando a cooperação entre executivos e políticos em esquemas de suborno e favorecimento, centralizando o papel da EDP nos escândalos, destacando a importância de responsabilizar figuras de alto perfil. (Idealista, 2024; O Novo, 2024).o Leitura do Acórdão: A leitura do acórdão do caso EDP detalhou as acusações e evidências que levaram à condenação de Pinho e Salgado, bem como apontou extensas falhas nas práticas de governança da empresa, incluindo a destruição de e-mails comprometedores e a resistência em implementar mudanças necessárias para melhorar a conformidade e a transparência. Além disso, continuaram surgindo denúncias sobre descumprimento de leis trabalhistas e falhas nas auditorias internas. Este documento judicial foi crucial para entender a extensão e a natureza dos atos ilícitos cometidos, com foco nas práticas corruptas que envolveram a EDP (Idealista, 2024; Público, 2024c; Observador, 2024; Lusa, 2024).	• Eco. (2024a). Caso EDP: Manuel Pinho volta a ter acesso aos 26 mil euros de reforma. • Eco. (2024b). Caso CMEC: Juiz ordena a destruição de todos os e-mails de Mexia e Manso Neto. • Eco. (2024c). Caso EDP: Ministério Público pede pelo menos nove anos de prisão para Manuel Pinho. • Idealista. (2024). Caso EDP: Pinho e Salgado condenados a 10 e a 6,3 anos de prisão. • Lusa. (2024). Justiça: leitura do acórdão do caso EDP. • Observador. (2024a). Alegações finais do caso EDP: A gravidade é esta, alguém que exerce funções públicas e recebe dinheiro de entidades privadas. • Observador. (2024b). Alegações finais do caso EDP: Defesa de Manuel Pinho pede absolvição de todos os crimes, espero justiça. • Observador. (2024). Caso EDP: Juiz ajudou Pinho como amigo a rever acordo com o BES. • O Novo. (2024). Caso EDP: Manuel Pinho e Ricardo Salgado condenados por pacto corruptivo; justificações de Pinho consideradas realidade virtual. • Público. (2024a). Relação mantém: há fortes indícios de corrupção no caso Mexia e Manso Neto. • Público. (2024b). Ordem para destruir e-mails pode comprometer desfecho do caso EDP. • Público. (2024c). EDP: Manuel Pinho condenado a dez anos de prisão.
--------------------	--	--