

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

BARBARA KELCH MONTEIRO

Integridade ética corporativa em empresas da construção civil

São Paulo
2023

Nome: MONTEIRO, Barbara Kelch.

Título: Integridade ética corporativa em empresas da construção civil.

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof (a) Dr (a) _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof (a) Dr (a) _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof (a) Dr (a) _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

BARBARA KELCH MONTEIRO

Integridade ética corporativa em empresas da construção civil

Versão Corrigida

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Mestre em
Ciências

São Paulo
2023

BARBARA KELCH MONTEIRO

Integridade ética corporativa em empresas da construção civil

Versão Corrigida

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências

Área de Concentração: Inovação na Construção Civil

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Flávia Rodrigues de Souza

São Paulo
2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, 05 de junho de 2023

Barbara Kelch Monteiro

Profa. Dra. Flávia Rodrigues de Souza

Catálogo-na-publicação

Monteiro, Barbara Kelch

Integridade ética corporativa em empresas da construção civil / B. K. Monteiro -- versão corr. -- São Paulo, 2023.
252 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.

1.Ética 2.Ética profissional 3.Construção civil 4.Governança Corporativa 5.Corrupção I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Construção Civil II.t.

Dedico este trabalho à minha mãe Magdalena, ao meu marido Carlos e à minha filha Natália, que sempre me apoiaram e acreditaram no meu desenvolvimento profissional e pessoal.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Departamento de Engenharia da Construção Civil, a todos os seus professores e funcionários, ao amigo e colega de longa data, Prof. Silvio Burratino Melhado, que me indicou a oportunidade do mestrado e me reapresentou à Prof^a. Flávia Rodrigues de Souza, antiga colega e agora orientadora que, durante todo o desenvolvimento da pesquisa, me mostrou o caminho correto a seguir, nas diversas sessões presenciais e *online*, responsáveis por trazer a qualidade e a profundidade necessárias a esta dissertação.

Agradeço às empresas e seus colaboradores que participaram dos estudos de caso, e aos profissionais que integraram o painel de especialistas, os quais não serão citados para manter a confidencialidade necessária, mas que saberão identificar-se aqui. À Mariana Wise, que trouxe sua experiência e seu conhecimento jurídico para fundamentar o uso da legislação de modo correto.

Agradeço particularmente aos colegas e professores que, sendo da Engenharia Civil ou não, ministraram disciplinas ou participaram dos trabalhos e artigos desenvolvidos durante as disciplinas cursadas. Não posso me esquecer dos demais colegas da turma, que me acompanharam em aulas, trabalhos em grupo e discussões, e que colaboraram com o meu crescimento.

Por fim, muito obrigada a todos aqueles que, eventualmente, não tenham sido mencionados, mas que, de alguma forma, participaram ou apoiaram o desenvolvimento deste trabalho.

Gratidão!

Nosso caráter é o resultado da nossa conduta.

Aristóteles

RESUMO

MONTEIRO, Barbara Kelch. **Integridade ética corporativa em empresas da construção civil**. 2023. 252 p. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

A Agenda 2030 proposta pelos 193 países-membros da Organização das Nações Unidas para fortalecer a paz mundial, com foco em pessoas, planeta e prosperidade, apresenta 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Entre eles, encontra-se o Objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, que inclui a Meta 16.5 – Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas. No setor de engenharia e construção, a integridade ética corporativa tem sido extensivamente debatida, levando as empresas construtoras a reestruturarem seus processos e áreas de integridade e ética. Nesse contexto, este trabalho identifica como os princípios de integridade ética corporativa definidos pela legislação e pela sociedade vêm sendo incorporados pela indústria da construção civil, e como o conhecimento gerado por essa discussão permitirá às empresas do setor uma avaliação sistemática de suas práticas para atuar com crescente integridade ética corporativa, com o objetivo principal de propor um modelo com diretrizes para a estruturação de processos e práticas voltadas à integridade e ética nas empresas da construção civil. Inicialmente, a revisão bibliográfica apresentada aborda temas como Governança Corporativa, Gestão de Riscos, Legislação e Normas técnicas, e identifica modelos distintos de análise de maturidade já desenvolvidos, que estejam voltados ao tema de forma direta ou parcial. Em seguida, os resultados decorrentes do estudo de caso realizado em duas empresas do setor foram submetidos a um painel de especialistas com o objetivo de finalizar e validar a discussão do conhecimento sob distintos pontos de vista. As contribuições da pesquisa prendem-se à proposição de um modelo com diretrizes para integridade ética corporativa voltada às empresas da indústria da construção civil.

Palavras-chave: Integridade. Ética. Transparência. Construção civil. Governança corporativa. Risco corporativo

ABSTRACT

MONTEIRO, Barbara Kelch. **Corporate ethical integrity in construction companies**. 2023. 252 p. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

The 2030 Agenda proposed by the 193 member countries of the United Nations to strengthen world peace, focusing on people, planet and prosperity, presents 17 Sustainable Development Goals (SDGs). Among them is Goal 16 – Peace, Justice and Effective Institutions, which includes Target 16.5 – Substantially reduce corruption and bribery in all its forms. In the engineering and construction sector, corporate ethical integrity has been extensively debated, leading construction companies to restructure their integrity and ethics processes and areas. In this context, this work identifies how the principles of corporate ethical integrity defined by legislation and society have been incorporated by the construction industry, and how the knowledge generated from this discussion will enable companies in the sector to systematically evaluate their practices to operate with increasing corporate ethical integrity. The main objective is to propose a model with guidelines for structuring processes and practices aimed at integrity and ethics in construction companies. Initially, the bibliographic review presented addresses topics such as Corporate Governance, Risk Management, Legislation and Technical Standards, besides identifying different models of maturity analysis already developed, which are directly or partially focused on the subject. The results arising from the case study carried out in two companies in the sector were submitted to a panel of specialists, purposing to finalize and to validate the discussion of knowledge from different points of view. The contributions of the research relate to the proposition of a model with guidelines for corporate ethical integrity aimed at companies in the civil construction industry.

Keywords: Integrity. Ethic. Transparency. Construction. Corporate governance. Corporate risk.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico de evolução do índice de percepção da corrupção no Brasil	19
Figura 2 – Triângulo da Fraude de Donald Cressey.....	32
Figura 3 – Escala de Desenvolvimento Ético	76
Figura 4 – Modelo de Intervenções Éticas	78
Figura 5 - Os estágios da sustentabilidade das empresas.....	80
Figura 6 – Tipos de pesquisa aplicados neste estudo.....	89
Figura 7 – Fases adotadas na pesquisa	91
Figura 8 – Fases da revisão bibliográfica	92
Figura 9 – Fases de desenvolvimento do estudo de caso múltiplo	97
Figura 10 – Etapas de análise cruzada entre empresas	103
Figura 11 – Modelo de organização das envoltórias e agentes envolvidos	151
Figura 12 – Modelo de organização das envoltórias e princípios propostos	152
Figura 13 – Grupos de aspectos apresentados.....	156
Figura 14 – Resultado da análise SWOT do Participante 1	156
Figura 15 – Resultado da análise SWOT do Participante 2	157
Figura 16 – Resultado da análise SWOT do Participante 3	158
Figura 17 – Resultado da análise das três matrizes SWOT	160
Figura 18 – Principais passos para a criação do Programa de Integridade Ética ...	165
Figura 19 – Modelo de Integridade Ética Corporativa para empresas da construção civil	166

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teorias éticas relacionadas com a pesquisa.....	33
Quadro 2 – Agentes envolvidos em atitudes antiéticas.....	35
Quadro 3 – Causas e consequências de atitudes antiéticas.....	36
Quadro 4 – Causas de corrupção em relacionamentos B2G na China.....	38
Quadro 5 – Características específicas de empreendimentos.....	39
Quadro 6 – Causas de corrupção na construção.....	40
Quadro 7 – Diferentes formas de atitudes antiéticas.....	42
Quadro 8 – Como combater o comportamento antiético.....	45
Quadro 9 – Medidas de prevenção à corrupção.....	47
Quadro 10 – Barreiras para o combate a atitudes antiéticas.....	49
Quadro 11 – Barreiras para evitar atitudes antiéticas.....	50
Quadro 12 – COSO ERM – Governança e Cultura.....	56
Quadro 13 – COSO ERM – Estratégia e definição de objetivos.....	56
Quadro 14 – COSO ERM – Performance.....	57
Quadro 15 – COSO ERM – Análise e revisão.....	57
Quadro 16 – COSO ERM – Informação, comunicação e divulgação.....	58
Quadro 17 – Princípios de governança corporativa do IBGC.....	60
Quadro 18 – Pilares do programa de <i>compliance</i> NBR ISO 19600:2014.....	64
Quadro 19 – Aspectos abordados pela ABNT NBR ISO 37.001:2019.....	65
Quadro 20 – Incisos do art. 42 do Decreto nº 8.420/2015.....	69
Quadro 21 – Marcos referenciais da FSG.....	72
Quadro 22 – Níveis de maturidade de gestão de riscos corporativos.....	75
Quadro 23 – Comparativo entre os distintos modelos estudados.....	82
Quadro 24 – Consolidação dos cinco princípios de análise.....	84
Quadro 25 – Análise da qualidade do estudo de caso múltiplo.....	96
Quadro 26 – Perguntas elaboradas para o estudo de caso múltiplo.....	101
Quadro 27 – Análise comparativa das duas empresas pelos incisos do Decreto ...	114
Quadro 28 – Princípio 1 – Governança Corporativa: comparativo.....	115
Quadro 29 – Princípio 2 – Estratégia e Objetivos: comparativo.....	116
Quadro 30 – Princípio 3 – Processos e Ferramentas: comparativo.....	116
Quadro 31 – Princípio 4 – Monitoramento: comparativo.....	117

Quadro 32 – Princípio 5 – Transparência e Comunicação: comparativo	117
Quadro 33 – Matriz de análise cruzada dos dados	123
Quadro 34 – Governança Corporativa: Agentes	169
Quadro 35 – Governança Corporativa: Formas de gestão da integridade ética corporativa.....	170
Quadro 36 – Governança Corporativa: Causas e consequências.....	171
Quadro 37 – Governança Corporativa: Barreiras	172
Quadro 38 – Estratégia e Objetivos: Agentes	173
Quadro 39 – Estratégia e Objetivos: Formas de gestão da Integridade Ética	174
Quadro 40 – Estratégia e Objetivos: Causas e consequências.....	175
Quadro 41 – Estratégia e Objetivos: Barreiras	176
Quadro 42 – Processos e ferramentas: Agentes.....	177
Quadro 43 – Processos e Ferramentas: Formas de gestão da Integridade Ética ...	178
Quadro 44 – Processos e Ferramentas: Causas e consequências.....	178
Quadro 45 – Processos e Ferramentas: Barreiras	179
Quadro 46 – Monitoramento: Agentes	180
Quadro 47 – Monitoramento: Formas de gestão da Integridade Ética	181
Quadro 48 – Monitoramento: Causas e consequências.....	181
Quadro 49 – Monitoramento: Barreiras	182
Quadro 50 – Transparência e Comunicação: Agentes.....	183
Quadro 51 – Transparência e Comunicação: Formas de gestão da Integridade Ética	184
Quadro 52 – Transparência e Comunicação: Causas e consequências.....	185
Quadro 53 – Transparência e Comunicação: Barreiras	186

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANTAC	Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído
ASTM	American Society for Testing Materials
AWWA	American Water Works Association
AWWARF	American Water Works Association Research Foundation
BIM	Building Information Modeling
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CEE	Comissão de Estudo Especial
CEO	Chief Executive Officer
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CGU	Controladoria Geral da União
DOJ	Department of Justice
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
ERM	Enterprise Risk Management
ESG	Environmental, Social and Governance
EUA	Estados Unidos da América
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
FSG	Federal Sentencing Guidelines
GRI	Gestão de Riscos Integrada
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRIC	Instituto Brasileiro de Autorregulação do Setor da Infraestrutura
IGC	Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada
IPC	Índice de Percepção de Corrupção
ISO	International Organization for Standardization
MISEC	Movimento pela Integridade do Setor de Engenharia e Construção
NBR	Norma Brasileira
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas

PEP	Pessoas Expostas Politicamente
PIB	Produto Interno Bruto
PPP	Parceria Público-Privada
PRI	Principles for Responsible Investment
RSE	Responsabilidade Social das Empresas
SEC	U.S. Securities and Exchange Commission
SRI	Sustainable and Responsible Investment
UNICAMP	Universidade de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1. CONTEXTO.....	19
1.2. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	20
1.3. OBJETIVO.....	22
1.4. JUSTIFICATIVA.....	22
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
2. REVISÃO DA LITERATURA	26
2.1. INTEGRIDADE ÉTICA.....	29
2.1.1. Ética	29
2.1.2. Ética corporativa	31
2.1.3. Agentes envolvidos em atitudes antiéticas	35
2.1.4. Causas e consequências de atitudes antiéticas	36
2.1.5. Diferentes formas de atitudes antiéticas	42
2.1.6. Como combater o comportamento antiético	45
2.1.7. Barreiras para o combate a atitudes antiéticas	49
2.2. RISCOS CORPORATIVOS.....	52
2.2.1. Definição	52
2.2.2. COSO ERM 2017	54
2.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	58
2.4. LEGISLAÇÃO E NORMAS TÉCNICAS REFERENTES AO TEMA.....	63
2.4.1. Normas técnicas	63
2.4.1.1. ABNT NBR ISO 19.600:2014 – Sistema de Gestão de Compliance	64
2.4.1.2. ABNT NBR ISO 37.001:2019 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para uso.....	65
2.4.1.3. ABNT NBR ISO 31.000:2018 – Gestão de Riscos – Diretrizes.....	66
2.4.2. Legislação pertinente	68
2.5. MODELOS DE ANÁLISE DE MATURIDADE.....	70
2.5.1. O Pacto Global	71
2.5.2. Diretrizes Federais de Sentenciamento (FSG) – EUA	71
2.5.3. Métrica de Governança Corporativa – IBGC	72

2.5.4.	<i>Maturity Model for Enterprise Risk Management</i>	73
2.5.5.	<i>Model of Corporative Moral Development</i>	75
2.5.6.	<i>Ethics Model to Develop an Ethical Organization</i>	77
2.5.7.	Guia de Sustentabilidade para as Empresas – IBGC	79
2.5.8.	Análise comparativa entre os modelos estudados	80
2.6.	CINCO PRINCÍPIOS DE INTEGRIDADE ÉTICA CORPORATIVA	83
2.6.1.	Princípio 1 – Governança Corporativa	85
2.6.2.	Princípio 2 – Estratégia e Objetivos	85
2.6.3.	Princípio 3 – Processos e Ferramentas	86
2.6.4.	Princípio 4 – Monitoramento	87
2.6.5.	Princípio 5 – Transparência e Comunicação	87
3.	MÉTODO DE PESQUISA	89
3.1.	ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	90
3.2.	PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO	94
4.	ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO	104
4.1.	DEFINIÇÃO DAS EMPRESAS.....	104
4.2.	EMPRESA 1.....	105
4.2.1.	Caracterização da empresa	105
4.2.2.	Condução das entrevistas	105
4.2.3.	Dados coletados nas entrevistas	106
4.3.	EMPRESA 2.....	108
4.3.1.	Caracterização da empresa	108
4.3.2.	Condução das entrevistas	108
4.3.3.	Dados coletados nas entrevistas	109
4.4.	ANÁLISES COMPARATIVAS ENTRE AS EMPRESAS ENTREVISTADAS 111	
4.5.	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA BIBLIOGRAFIA E ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO	122
4.6.	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	123
4.6.1.	Princípio 1 – Governança Corporativa	123
4.6.1.1.	Agentes	123
4.6.1.2.	Formas de gestão da Integridade Ética.....	126
4.6.1.3.	Causas e consequências	127

4.6.1.4. Barreiras.....	128
4.6.2. Princípio 2 – Estratégia e Objetivos.....	130
4.6.2.1. Agentes.....	130
4.6.2.2. Formas de gestão da Integridade Ética.....	132
4.6.2.3. Causas e Consequências	133
4.6.2.4. Barreiras.....	134
4.6.3. Princípio 3 – Processos e Ferramentas.....	135
4.6.3.1. Agentes.....	135
4.6.3.2. Formas de gestão da Integridade Ética.....	137
4.6.3.3. Causas e consequências	139
4.6.3.4. Barreiras.....	139
4.6.4. Princípio 4 – Monitoramento	140
4.6.4.1. Agentes.....	140
4.6.4.2. Formas de gestão da Integridade Ética.....	141
4.6.4.3. Causas e consequências	143
4.6.4.4. Barreiras.....	144
4.6.5. Princípio 5 – Transparência e Comunicação	145
4.6.5.1. Agentes.....	145
4.6.5.2. Formas de gestão da Integridade Ética.....	147
4.6.5.3. Causas e consequências	149
4.6.5.4. Barreiras.....	150
4.7. PAINEL DE ESPECIALISTAS.....	153
5. PROPOSTA DE MODELO COM DIRETRIZES.....	162
5.1. O INDIVÍDUO COMO AGENTE TRANSFORMADOR.....	162
5.2. APLICAÇÃO DOS PRINCIPIOS NAS EMPRESAS.....	163
5.3. MODELO DE INTEGRIDADE ÉTICA CORPORATIVA	166
5.3.1. Princípio 1 – Governança Corporativa	168
5.3.2. Princípio 2 – Estratégia e Objetivos.....	172
5.3.3. Princípio 3 – Processos e Ferramentas.....	176
5.3.4. Princípio 4 – Monitoramento	179
5.3.5. Princípio 5 – Transparência e Comunicação	183
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	187

REFERÊNCIAS.....	193
APÊNDICE A	200
APÊNDICE B	227

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTO

Em 2015, os 193 países-membros das Nações Unidas aprovaram, por consenso, a Agenda 2030, que tem como principais pilares os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Trata-se de um plano de ação a ser aplicado de 2015 a 2030, por meio de um esforço conjunto de países, empresas, instituições e sociedade civil, na busca da paz mundial, com foco em pessoas, planeta e prosperidade.

O setor privado carrega consigo um papel fundamental nesse processo como grande detentor do poder econômico, propulsor de inovações e tecnologias, influenciador e engajador dos mais diversos públicos – governos, fornecedores, colaboradores e consumidores. Dentre os ODS, figura o Objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, mais particularmente sua Meta 16.5 – Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas (PACTO GLOBAL, 2020), que identifica o tema deste trabalho.

O movimento Transparência Internacional, que atua mundialmente contra a corrupção, partilha da mesma preocupação. Sua presença cosmopolita fornece referências para avaliar a real dimensão dessa prática em todo o mundo e, em uma pesquisa realizada em 2021 que envolveu 180 países, o Brasil ocupou a 94ª posição dentre aqueles considerados menos corruptos. Além disso, no índice de percepção da corrupção ilustrado pela Figura 1, que varia de 0 a 100, no qual 0 é considerado o mais corrupto e 100, o menos corrupto, o Brasil registra 38 pontos (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2021).

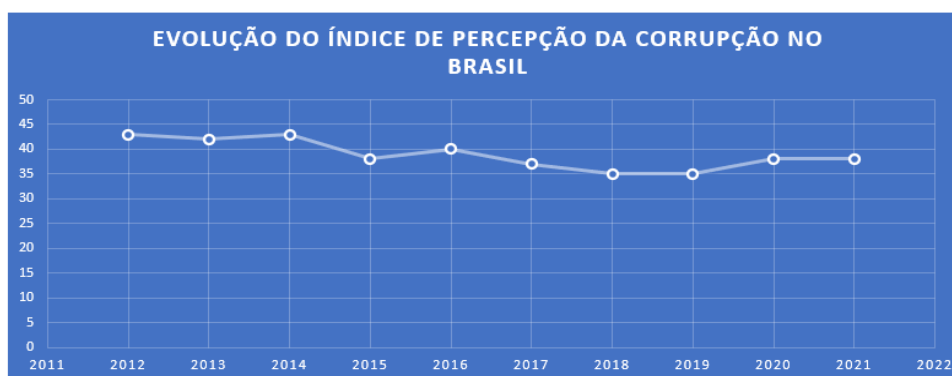


Figura 1 – Gráfico de evolução do índice de percepção da corrupção no Brasil
Fonte: Adaptado do *site* Transparência Internacional (2021)

De acordo com a Figura 1, a percepção de corrupção no Brasil se mantém estagnada em um patamar muito baixo, em torno dos 40 pontos nos últimos 10 anos; a variação percebida apresenta leve piora, mas permanece dentro da margem de erro da pesquisa (4,1 pontos para mais ou para menos).

Ainda que o setor da construção seja um dos mais afetados pela corrupção, com graves consequências para a economia e para a estrutura social de um país (CAVAZOTTE; COHEN; BRUNELLI, 2019), a implementação de forças-tarefa de investigações de grandes esquemas de corrupção pela Polícia Federal do Brasil, como por exemplo, a Operação Lava Jato, iniciada em 2014 e originalmente focada em esquemas envolvendo a Petrobras e grandes empreiteiras, foi responsável por identificar e punir diversas empresas envolvidas em atividades ilícitas, principalmente do setor da construção civil. Entretanto, tais ações não foram suficientes para gerar um aumento significativo de confiança na transparência do país, confiança esta fragilizada pela não concretização de reformas anticorrupção previstas quando da implementação das forças-tarefa (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2021).

Para as organizações envolvidas, o prejuízo foi significativo. Apenas para citar um exemplo resultante de ações antiéticas, tem-se o caso da Construtora Delta, que após ser considerada fraudadora, teve problemas na captação de recursos financeiros no mercado e foi proibida de participar de novas licitações públicas (VAZ, 2016).

1.2. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Saenz e Brown (2018) afirmam que, nos países da América do Sul, atitudes antiéticas no setor da construção civil geram um impacto significativo na economia de todo o país, pois recursos são desviados para uso em empreendimentos desnecessários ou onerosos, deixando enormes dívidas e trazendo impacto econômico na sociedade.

De acordo com Oladinrin e Ho (2015), para combater esse problema é preciso introduzir a ética no currículo da educação em gestão da construção e investir em maior treinamento sobre o assunto, pois tais ações permitirão o aprimoramento do nível de conhecimento sobre ética nos profissionais e organizações da construção. Ademais, para melhor desenvolver ações práticas e estratégicas em anticorrupção, é

necessário compreender e identificar de forma mais profunda como esse fenômeno social, político e econômico se estabelece (CHAN; OWUSU, 2017).

Com base nos problemas ora apresentados, este trabalho está pautado na busca pela resposta da seguinte questão de pesquisa: quais ações as empresas da indústria da construção civil devem adotar para atuarem à luz dos princípios de integridade ética corporativa definidos pela sociedade brasileira?

É importante observar que a discussão em torno dos comportamentos éticos abrange um vasto leque de questões que, neste estudo, não são passíveis de debate, contudo, para a questão de pesquisa a ser abordada, é primordial que se definam recortes. Desse modo, a abrangência deste estudo escapa às análises de disciplinas jurídicas ou filosóficas e deposita sua lente sobre a integridade ética corporativa, com o objetivo de compreender como as empresas do setor da construção civil se comportam em relação à sua tomada de decisões perante o mercado e perante a sociedade.

A partir da questão de pesquisa, surgem as seguintes perguntas:

- a) Qual a visão dos executivos e tomadores de decisão quanto ao impacto da integridade ética corporativa nos resultados da organização? Busca-se, com esta pergunta, compreender qual é a percepção da Alta Gestão das empresas sobre a importância no atendimento à legislação vigente e aos princípios de ética corporativa definidos pela sociedade, e identificar quais consequências são consideradas pela Alta Gestão para a sustentabilidade da instituição no caso de não atendimento, incluindo resultados que extrapolem a questão financeira.
- b) Quais processos utilizados por organizações especializadas em infraestrutura possibilitam a atuação corporativa íntegra e ética, em conformidade com a legislação vigente? Esta questão visa identificar as práticas e soluções adotadas pelas empresas do mercado para estarem adequadas às leis em vigor no que se refere ao tema da integridade ética corporativa.
- c) Quais são as barreiras para que a indústria da construção civil possa alcançar maior maturidade nos aspectos relacionados à integridade ética corporativa? Este questionamento pretende coletar observações e aprendizados dos

distintos atores atuantes nas empresas, de modo a identificar as fragilidades a serem superadas, com o propósito de aumentar a maturidade ética do setor.

1.3. OBJETIVO

Diante do exposto, para responder às questões formuladas na identificação do problema, o objetivo principal deste trabalho é propor um modelo com diretrizes para a estruturação de processos e práticas voltadas à integridade ética nas empresas da construção civil. Tais diretrizes são pautadas pela legislação vigente e por modelos de maturidade, com vistas à integridade ética.

Como objetivos específicos, considerados fundamentais ao atingimento do objetivo principal, surgem os seguintes desdobramentos:

- a) identificar a visão da Alta Gestão das empresas quanto aos princípios da integridade ética na tomada de decisões corporativas, incluindo o atendimento à legislação em vigor e a sua sustentabilidade, em aspectos que ultrapassam o resultado financeiro;
- b) identificar as soluções e as práticas associadas à integridade ética corporativa desenvolvidas nas instituições atuantes no setor de infraestrutura para o atendimento à legislação vigente;
- c) identificar as principais barreiras identificadas para que o setor seja capaz de alcançar maior maturidade nos aspectos relacionados à integridade ética corporativa.

Para permitir a condução estruturada desta dissertação, consideram-se como lentes balizadoras tanto a legislação pertinente – particularmente a Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (BRASIL, 2013), regulamentada pelo Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015 (BRASIL, 2015) – quanto o referencial teórico mais recente sobre as discussões relacionadas ao tema, resultado da revisão bibliográfica.

1.4. JUSTIFICATIVA

Para o efetivo alinhamento com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) e o alcance do Objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes,

principalmente no que se refere à Meta 16.5 – Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas (PACTO GLOBAL, 2020), as empresas do setor da construção devem estar preparadas para combater, ou principalmente para evitar oportunidades e ocorrências futuras de corrupção; ainda mais importante, devem se preparar para oferecer mecanismos de controle e monitoramento transparente de riscos à sua integridade ética.

No contexto nacional, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2018) atua na aplicação de conceitos de ética na tomada de decisões das organizações. Uma deliberação ética é aquela que considera desde a identidade da empresa até os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando o bem comum, contribuindo para a boa reputação corporativa e para a redução de seus custos, favorecendo a criação de valor econômico.

Signor, Love e Olatunji (2016) complementam que a corrupção é um ato criminoso e ser considerado culpado pode trazer graves consequências, como prisão, multas ou perda de reputação. Por outro lado, existe um reconhecimento positivo por parte da sociedade das organizações que praticam e incentivam seus colaboradores a serem éticos (NEVES; NEVES, 2017), e que deve ser considerado quando definida a estratégia competitiva dessas empresas.

De acordo com Campbell e Alexander (1997), Mahon e Wartick (2003) e Mavis et al. (2019), o desenvolvimento da reputação não está totalmente sob o controle ou influência direta da instituição, pois este se expande a partir da natureza das interações entre as partes interessadas em contextos específicos e em torno de questões nas quais o comportamento deve estar alinhado à comunicação entre as diversas partes interessadas; sem o apoio ativo e contínuo dessas partes interessadas, ao longo do tempo, a empresa deixará de existir como uma entidade independente. O foco fundamental da estratégia competitiva é obter uma vantagem sobre os concorrentes que seja sustentável ao longo do tempo em função de complexos inter-relacionamentos e trocas entre as partes interessadas e a organização em diferentes cenários.

Os trabalhos acadêmicos relacionados ao tema revelam que, no Brasil, as discussões são escassas e restritas ao risco para a corrupção do setor público *versus* setor privado, com destaque para políticos e grandes empresas como partes

interessadas corruptas (SIGNOR et al., 2017; SARUE, 2018), enquanto as pesquisas internacionais sobre as causas da corrupção discutem aspectos abrangentes como a cultura dos profissionais ou das instituições que possam permitir que a corrupção aconteça (AMEYAW et al., 2017; ZHANG et al., 2017). Ademais, não são identificadas pesquisas que contrastem os aspectos nacionais e internacionais.

Por fim, Evangelinos et al. (2016) defendem que a responsabilidade social da construção considera uma abordagem holística, tendo em vista normas e definições sociais, padrões éticos e práticas orientadas à sustentabilidade que precisam ser integradas, favorecendo a criação de um desempenho empresarial consistente.

Como visto, existe uma lacuna importante de referências específicas ao setor sobre integridade ética corporativa para empresas do setor da construção civil que tenham identificado a necessidade e importância de uma análise holística, fundamentada na legislação atual sobre o tema, um modelo de análise que tenha diretrizes voltadas às peculiaridades do setor e do país, referência esta que este trabalho se propõe a desenvolver.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, que trazem as seguintes abordagens: o Capítulo 1 apresenta o problema estudado, o contexto no qual ele está inserido, o objetivo e a estrutura do trabalho; as metodologias de pesquisa a serem aplicadas no estudo de caso múltiplo são definidas no segundo capítulo.

O Capítulo 2 discorre sobre o resultado da revisão da literatura desenvolvida para apoiar o trabalho, que se debruçou sobre quatro pilares: Integridade Ética, Governança Corporativa, Riscos Corporativos e Métodos de análise de maturidade no tema. No Capítulo 3 é apresentado o método de pesquisa aplicado, incluindo o protocolo de estudo de caso múltiplo.

Em seguida, o Capítulo 4 demonstra o resultado dos estudos de campo, onde descreve o estudo de caso realizado em duas empresas de grande porte do setor da construção civil de infraestrutura que passaram por reestruturação relevante em sua integridade ética corporativa após serem citadas na Operação Lava Jato e assinarem

acordos de leniência. A seguir, o foco volta-se para o desenvolvimento do painel de especialistas, visando à coleta de informações de distintos pontos de vista.

De posse desses dados, inicia-se a discussão sobre as informações coletadas frente aos objetivos definidos, que serve como base para o quinto capítulo, responsável por apresentar as contribuições da pesquisa, definidos em um modelo com diretrizes.

Por fim, no sexto e último capítulo tem-se a formulação das considerações finais e a apresentação de sugestões para trabalhos futuros relacionados ao tema.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A identificação do estado da arte é essencial para o desenvolvimento do conhecimento, uma vez que novos conceitos se desenvolvem a partir da evolução do conhecimento existente. Com base no objetivo delimitado para esta dissertação, identificam-se os seguintes tópicos de pesquisa:

- Ética, integridade ética corporativa e *compliance*;
- Riscos corporativos;
- Governança corporativa;
- Modelos de análise de maturidade.

Esses tópicos são resultado de pesquisa preliminar, participação em eventos, conversas com profissionais, professores e pesquisadores do assunto, leituras gerais e pesquisas em entidades ligadas aos temas para o reconhecimento preliminar do universo a ser tratado. Em seguida, desenvolve-se a pesquisa bibliográfica estruturada para determinar o fundamento teórico e o estado da arte do tema. Em conjunto, entende-se que os quatro pilares conceituais contribuem para abranger o universo conceitual necessário ao desenvolvimento deste estudo.

Atualmente, a ética é uma questão preocupante em todo o mundo e, para abordar esse problema, nasceu a Agenda 2030, proposta pelos 193 países-membros da Organização das Nações Unidas (ONU) com o propósito de fortalecer a paz mundial, com foco em pessoas, planeta e prosperidade. Nessa agenda, a ONU apresenta 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), dentre os quais identifica-se o Objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes que, por sua vez, apresenta a Meta 16.5 – Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas.

No setor da construção civil, Henry (2009) desenvolveu estudos para identificar como o mundo estava lidando com a ética e descobriu que esse assunto já estava sendo tratado por alguns importantes programas mantidos por empresas, agências e organizações. Construtores abordaram o tema no Fórum Econômico Mundial, as firmas de engenharia de consultoria se apoiaram em suas associações de classe, a

Federação Internacional de Engenheiros de Consultoria desenvolveu um Programa de Gerenciamento de Integridade de Negócios e o Banco Mundial estabeleceu uma atividade de integridade institucional para descobrir e punir o suborno, propinas e outras atividades corruptas nos empreendimentos financiados.

Ainda no que se refere à construção civil, Dall'Acqua (2009) relata que a corrupção pode ocorrer em todas as atividades humanas, mas é especialmente relevante quando acontece no setor de engenharia e construção, em razão do alto valor envolvido e às suas possíveis consequências no resultado das obras. Além disso, de acordo com Signor et al. (2017), como exemplo das dificuldades enfrentadas no setor da construção civil, faltam métodos científicos que apoiem a determinação precisa de quando o sobrepreço está sendo praticado em uma obra, dificultando a confirmação da corrupção.

Presente em mais de 100 países, a Transparência Internacional é uma entidade independente que atua a nível global na luta contra a corrupção e sua presença internacional fornece referências para avaliar a real dimensão dessa prática em todo o mundo.

O Índice de Percepção de Corrupção (IPC), desenvolvido anualmente pela entidade, mostra, no ano de 2021, um quadro sombrio do estado da corrupção em âmbito mundial. Embora a maioria dos países tenha feito pouco ou nenhum progresso no seu combate em quase uma década, mais de dois terços dessas nações obtiveram pontuação abaixo de 50. Além de notas baixas, quase metade de todos os países estão estagnados no IPC há quase uma década, pois não conseguiram mudar sua realidade de forma significativa para melhorar sua pontuação e combater a corrupção no setor público (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2021).

Signor, Love e Olatunji (2016) entendem que a falta de ética na construção civil afeta a sociedade, pois em um ambiente de baixa segurança, esse segmento é capaz de causar a morte de pessoas, além de levar a empreendimentos insustentáveis, ao desenvolvimento econômico sufocado, à ausência de concorrência em preços e à qualidade e mão de obra deficientes.

A ausência de integridade ética também envolve a alocação injusta de recursos, o desperdício de dinheiro público, a baixa qualidade das obras e o comprometimento da livre concorrência nos negócios, e pode colaborar para degradar

a confiança do público, criando uma imagem ruim do país (HENRY, 2009; SHAN et al., 2015b; AMEYAW et al., 2017).

Por outro lado, a luta pela sobrevivência econômica força as empresas de menor porte a se envolverem em atitudes antiéticas, consideradas a única opção para sobreviverem e permanecerem competitivas nas economias em declínio, já que os tomadores de decisão fazem o possível para permitir que sua empresa sobreviva nesse ambiente, ao invés de sair do negócio. Os subornos são usados para obter contratos e, em alguns países com alto nível de corrupção, como Gana, não participar dessa prática corrupta pode resultar em desemprego ou em não contratação (AMEYAW et al., 2017).

Considerando o comportamento pessoal, Chan e Owusu (2017) acreditam que, além dos profissionais corruptos, há outra classe de envolvidos que afeta as práticas de corrupção, que permanece calada e reluta em falar sobre esses incidentes por falta de confiança nos canais de denúncia. Segundo os autores, esse fato foi particularmente identificado em alguns processos de compras de infraestrutura e construção analisados.

Ao olhar para o Brasil, analisando os anos de 2000 a 2012, o país apresentou uma taxa de crescimento superior a 5% do Produto Interno Bruto (PIB) médio anual e foi uma das principais economias que mais se expandiu no mundo. No entanto, após a mudança política e a crise econômica que baixou o PIB para uma taxa negativa de 4,5% em 2016, observa-se o crescimento de uma taxa média de 1,0%, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019). Vale destacar que tais dados não consideram as variações resultantes da pandemia mundial causada pelo Covid-19, iniciada no final de 2019.

Segundo o *site* da Transparência Internacional (2021), o Brasil, quando comparado a outros 180 países em 2021, alcança a 94ª posição entre os menos corruptos e apresenta uma ligeira melhora no *ranking* em relação ao ano de 2020, quando ocupava a 105ª posição. Nesse *ranking*, os dois líderes dos países menos corruptos são a Dinamarca e a Nova Zelândia, seguidos pela Finlândia, Singapura, Suécia e Suíça, todos em segundo lugar. No lado oposto da lista, o país mais corrupto é o Sudão do Sul, seguido pela Somália, Síria e Iêmen.

Para entender a gravidade dessa posição, Signor et al. (2017) relatam que a Operação Lava Jato foi o maior escândalo de corrupção já identificado em qualquer país democrático, em termos de quantidade de dólares envolvidos. Uma das principais conclusões da Polícia Federal brasileira foi que, na seleção de licitantes para construção de infraestrutura no setor público, as empresas concorrentes foram convidadas a apresentar sua proposta por razões políticas, e não por competência ou capacidade técnica.

Além disso, os autores relatam que, comparando o valor estimado de custos, baseado em um ambiente competitivo saudável, e o valor real contratado, a Polícia Federal brasileira encontrou um valor significativamente maior dos contratos públicos, que resultou em perda direta de 22% do valor total do empreendimento, no exemplo analisado no artigo (SIGNOR et al., 2017).

2.1. INTEGRIDADE ÉTICA

2.1.1. Ética

Ética é uma palavra que todos parecem conhecer, mas não conseguem explicar ou descrever com facilidade. De acordo com Valls (2017), na filosofia, ética é tradicionalmente entendida como um estudo ou reflexão, seja ela filosófica, científica ou teológica, sobre costumes e ações humanas quanto ao seu entendimento do que é correto. Didaticamente, o problema ético é separado em dois campos: o primeiro engloba os problemas fundamentais como liberdade, consciência, bem ou valor; o segundo, por sua vez, compreende os problemas específicos de aplicação concreta, como ética profissional, política, sexual, entre outros. Entretanto, o autor conclui que, na realidade, esses campos não podem ser separados.

Segundo Comparato (2006) e Valls (2017), o entendimento da ética antiga é indispensável para a sua compreensão no mundo moderno, uma vez que Sócrates foi chamado de “fundador da moral”, pois sua ética se baseava na convicção pessoal interior, na tentativa de compreender a justiça das leis. Nesse mesmo movimento, Immanuel Kant, no final do século XVII, também buscava uma ética de validade universal.

Na civilização greco-latina não havia uma separação clara entre o direito público e o direito privado, e a manutenção dos costumes era mais importante do que as leis escritas. As qualidades do bom caráter romano baseavam-se na observância dos ritos sociais, da hierarquia e do respeito à palavra dada, o que hoje se conhece como boa-fé. Qualquer atitude que ferisse os costumes fazia com que o cidadão fosse considerado infame e perdesse acesso a funções públicas e direitos políticos. Assim, era considerado correto – ou ético – o cidadão que se mantinha fiel ao estabelecido como certo dentro da sociedade (COMPARATO, 2006; VALLS, 2017).

No campo ético, a moral, a religião e o direito formavam um todo coeso e indissociável. O pensamento era sempre dirigido para o mais geral, para o que é comum a todos, e não para uma situação ou classe de pessoas em particular, definindo o que era ou não era ético (COMPARATO, 2006; VALLS, 2017).

Atualmente, de acordo com Bittar (2017), os conceitos de bom ou mau só se aplicam aos seres humanos e o plano ético permeia as ações humanas, pois sem liberdade não há ética. A liberdade pressupõe a escolha mediante alternativas, ou seja, a multiplicidade de caminhos a serem trilhados, dentre os quais a escolha torna-se fundamental para atender à demanda de um indivíduo. É esse discernimento, amparado por seus vários parâmetros e regras, que define se uma decisão é ética perante o individualismo e o coletivismo. Portanto, o mundo ético só é possível em um ambiente social, já que a ética corresponde ao exercício social da reciprocidade, respeito e responsabilidade, confirmando a condição humana de seres que vivenciam, aprendem e trocam valores.

Os conceitos discutidos pela ética são, normalmente, sujeitos à ambiguidade, à valoração, indetermináveis em um modo único ou absoluto, e uma das principais necessidades de escolhas são as relações econômicas. Segundo Henry (2009), a corrupção ocorre quando dois indivíduos tomam uma decisão em seu benefício, mas que se torna prejudicial aos demais.

Padrões de certo e errado determinam como o ser humano deveria agir em determinadas situações no que se refere aos seus direitos, princípios, valores, obrigações ou equidade, que busquem seus interesses individuais ou coletivos sem prejudicar as pessoas que querem viver em uma sociedade justa, próspera e harmoniosa (CBIC, 2019).

Por fim, a corrupção – considerada ausência de ética – pode ser entendida como o uso de poder ou autoridade, com o objetivo de conseguir algum tipo de vantagem para si ou para terceiro, em detrimento do bem maior. Ou seja, é quando determinado indivíduo, em razão da posição política ou do poder, consegue obter vantagens indevidas para si, para amigo ou familiar. Essa prática pode ocorrer tanto na esfera pública quanto na privada (BLOK, 2014).

2.1.2. Ética corporativa

Outro recorte importante a ser analisado para este trabalho é o entendimento de Sinha (2004) de que a ética profissional pode ser distinguida da ética geral, na medida em que a ética profissional deve ser considerada no relacionamento entre profissionais e clientes ou clientes, no relacionamento entre a profissão e a sociedade em geral, no relacionamento entre profissionais, no relacionamento entre empregado e empregador e, talvez o mais importante, na particularização de detalhes técnicos da profissão.

Uma regra de conduta das empresas que se estabeleceu como sendo a mais rentável, responsável por garantir a lucratividade e a sustentabilidade dos negócios no longo prazo é a prática e a manutenção da ética empresarial. Existe um reconhecimento, por parte da sociedade, das instituições que praticam e incentivam seus colaboradores a serem éticos (NEVES; NEVES, 2017).

De acordo com Trevino e Nelson (2016), a ética empresarial é a maneira como as empresas atuais, em um mundo cada vez mais globalizado, se estruturam para atuar na sua área de negócios, mantendo regras e/ou procedimentos éticos em toda a organização, e a adoção dessas condutas é primordial para comprovar a idoneidade dos atos praticados perante a sociedade. A ética empresarial acompanha os comportamentos individuais e de grupo dentro de cada organização, com o principal objetivo de conhecer e analisar os seus impactos na sociedade.

Para Schuchter e Levi (2016), uma forma de entender os fatores de risco em ética é a observação do Triângulo da Fraude de Donald Cressey, apresentado na Figura 2. Após entrevistar mais de 100 presos por crimes de “colarinho branco”, o penólogo, sociólogo e criminologista americano definiu três fatores de risco que permitem a ocorrência de fraudes: pressões, oportunidades e racionalização.

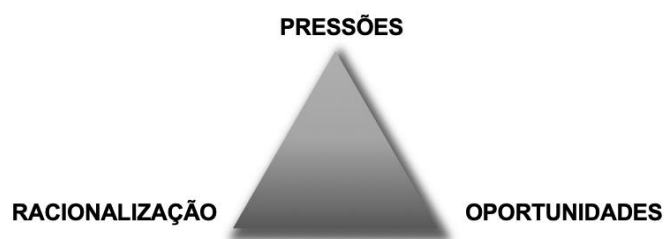


Figura 2 – Triângulo da Fraude de Donald Cressey
Fonte: Adaptado de Schuchter e Levi (2016)

- Pressões: tanto para ganhos financeiros quanto para incentivos indiretos (como por exemplo, pressão para atender às expectativas do cliente, metas financeiras, metas de vendas) que podem ocorrer quando o fraudador considera que a fraude é a única forma de resolver um problema – também conhecida como pressão de uma situação na qual o fraudador está envolvido;
- Oportunidades: percebidas para cometer um ato de corrupção com pouca probabilidade de ser identificado (como por exemplo, a gestão, o monitoramento ou controles considerados ineficientes ou em uma estrutura corporativa muito complexa);
- Racionalização: cita-se como exemplo o histórico de práticas ilegais na empresa, responsável por pensamentos como “concorrentes pagam subornos”, “ninguém descobrirá” ou “se eu não fizer isso, vou perder o contrato e o meu emprego”, e pela baixa moral da equipe, ou seja, a desculpa que a convence a realizar aquela ação, que passa a ser considerada normal para o executor.

Ainda pela complexidade do tema é possível identificar, na literatura, várias teorias éticas diferentes, dentre as quais encontram-se as teorias éticas, que se relacionam com esta pesquisa, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Doutrina Deontológica (HEATH; KALDIS; MARCOUX, 2018)
A Ética é comumente considerada a ciência que estuda comportamentos e costumes, e que pode, por isso, variar em função da cultura de cada nação. A partir desse ponto nascem as condições propícias para a existência da Deontologia, que se manifesta por um conjunto de códigos e regras relacionados à execução profissional, que pressupõe não apenas o desenvolvimento dos códigos, mas também a verificação da aplicação e do cumprimento desses códigos de forma correta.
Doutrina Utilitarista (HEATH; KALDIS; MARCOUX, 2018)
A Doutrina Utilitarista versa que as ações morais devem ser baseadas em atingir o bem maior, ou seja, para a maioria dos indivíduos que venha a ser afetada pela decisão tomada. Assim, a moralidade das ações está ligada à utilidade e suas consequências.
Egoísmo Ético (JESUS; SARMENTO; DUARTE, 2018)
O Egoísmo Ético disserta que o comportamento moralmente aceito pelas empresas preocupa-se em fornecer bens ou serviços visando primariamente a prioridade aos acionistas, sem se preocupar com o futuro dessa ação. A organização atende à legislação, paga seus impostos e reconhece os direitos dos indivíduos, mas ainda assim, seu objetivo primordial é o lucro dos acionistas.
Teoria Kantiana (HEATH; KALDIS; MARCOUX, 2018; JESUS; SARMENTO; DUARTE, 2018)
A Teoria Kantiana é centrada no respeito às pessoas, que devem ser tratadas com a devida dignidade moral. Considera que uma ação deve ser boa por si mesma, independentemente da obtenção de um resultado concreto. Assim, um colaborador deve ser honesto, pois este é o comportamento correto a ser seguido e um valor a ser respeitado, sem que haja algum tipo de retorno por essa atitude.

Quadro 1 – Teorias éticas relacionadas com a pesquisa

A aplicação desses conceitos em organizações tem como resultado a Responsabilidade Social das Empresas (RSE), composta por três responsabilidades principais (econômicas, sociais e éticas) e deve ser reconhecida pela gestão estratégica corporativa com a finalidade de desenvolver e acompanhar o seu plano tático, como forma de atender às necessidades e anseios da sociedade, que cada vez mais, procura por instituições consideradas éticas, cuja conduta é valorizada e cujas políticas e processos de *compliance* atendem aos códigos morais em vigor, de forma socialmente responsável (BROWN; TREVIÑO; HARRISON, 2005).

Diante do aumento do número de casos fraudulentos na gestão, a RSE vem sendo amplamente debatida, contudo, as discussões deram lugar à falta de consenso na definição desse conceito. Ademais, a dificuldade da definição está estreitamente vinculada à noção de “empresa” que, com o tempo, também se modificou. A empresa moderna não é vista como um fim em si mesmo, mas em um meio de desenvolver e promover a realização das pessoas; dessa forma, ela deve procurar ativamente a satisfação de diversos interesses e expectativas de múltiplos grupos sociais –

acionistas, empregados, parceiros econômicos, sociedade em geral, transformando-se em uma entidade socialmente responsável (JESUS; SARMENTO; DUARTE, 2018).

O estudo dos comportamentos éticos nas organizações implica no estudo de seus sistemas e processos de *compliance*. Porto (2020) descreve *compliance* como uma expressão de origem inglesa derivada do verbo “*to comply*”, que significa cumprir, satisfazer, executar, cujo objetivo é o cumprimento das determinações jurídicas impostas pelo ordenamento e das normas internas da organização.

Segundo Blok (2014), os sistemas de *compliance* compreendem um conjunto de ações destinadas a mitigar o risco e a prevenir corrupções, buscando controles formais por meio de políticas e da aplicação da legislação vigente relacionada ao tema, além da valorização dos comportamentos éticos dentro das empresas, tanto do setor público quanto do setor privado. Essa dimensão é importante na medida em que, atualmente, as organizações enfrentam a pressão das partes interessadas para implementar ou melhorar seus programas de Responsabilidade Social Empresarial.

Mais do que somente o aspecto social, o investimento responsável é uma filosofia de investimentos que considera questões ambientais, sociais e de governança (ESG, do inglês *Environmental, Social and Governance*) nos seus processos de seleção e investimento. Os adeptos do investimento responsável incorporam tais questões às suas decisões para obter retornos mais ajustados ao risco de seus portfólios.

Um dos principais motivos pelos quais as empresas buscam recursos no mercado de capitais é a possibilidade de levantar dinheiro a custos baixos. Isso depende, no entanto, da habilidade que essas organizações possuem de remunerar os agentes financiadores de forma adequada, já que estes priorizam empresas que oferecem melhor retorno por unidade de risco (GARCIA; MENDES-DA-SILVA; ORSATO, 2017).

Também conhecida pela sigla SRI (*Sustainable & Responsible Investment*), essa estratégia de investimento é praticada com diferentes abordagens, ganhando impulso a partir de 2006, com o lançamento do PRI (*Principles for Responsible Investment*), uma rede global de investidores institucionais apoiada pela ONU,

responsável por promover a implantação de princípios norteadores para a prática do investimento responsável (PRI, 2006).

2.1.3. Agentes envolvidos em atitudes antiéticas

Como resultado da pesquisa bibliográfica realizada, os artigos que tratam do tema internacionalmente e os que fazem referência ao Brasil abordam como envolvidos, seja na prática ou no combate a atitudes antiéticas, os agentes indicados no Quadro 2.

Mundial	Brasil
Poder Público	Poder Público
Entidades	
Empresas	Empresas
Academia	
Profissionais	

Quadro 2 – Agentes envolvidos em atitudes antiéticas

Manu et al. (2019) acreditam que práticas antiéticas são um problema complexo e multifacetado, que requer esforços de mitigação apropriados por vários grupos constituintes em vários níveis; a contribuição de cada um deles para abordar práticas antiéticas é interconectada para que diferentes partes interessadas do setor possam influenciar a melhoria em diferentes graus. Alguns são mais capazes de lidar com a corrupção do que outros e, para Brown e Loosemore (2015), uma abordagem ampla nos níveis individual, empresarial, institucional e governamental é primordial.

De acordo com Ameyaw et al. (2017), a cadeia de suprimentos de construção permite interações entre as partes interessadas a montante (consultores e clientes) e a jusante (fornecedores de materiais, contratados e subcontratados). Henry (2009), Ameyaw et al. (2017), Liu, Zhao e Li (2017), Shan et al. (2017b) e Yu et al. (2019) consideram uma longa lista de partes interessadas potencialmente envolvidas na corrupção: construtores, consultorias de engenharia, empresas, funcionários do Poder Público, subcontratados, agrimensores, fornecedores de materiais, gerentes de projeto, arquitetos / engenheiros profissionais, desenvolvedores / investidores, chefes de departamento e agências internacionais de desenvolvimento.

Políticos com posições influentes em seus governos (AREWA; FARREL 2015; LIU; ZHAO; LI, 2017), sociedades profissionais que publicam seus códigos de ética (LIU; ZHAO; LI, 2017) e clientes que atuam como tomadores de decisão (SHAN et al., 2017b) também foram identificados como potenciais envolvidos nos casos de corrupção.

Yu et al. (2019), por sua vez, identificaram que a idade do profissional pode influenciar sua coragem de agir sem integridade, pois ele busca segurança financeira nos últimos anos de vida; para finalizar, tanto Liu, Zhao e Li (2017) como Shan et al. (2017b) afirmam que, como principais interessadas e participantes do empreendimento, as construtoras exercem um papel essencial na indústria da construção e seus comportamentos influenciam fortemente todo o clima ético industrial, representando a imagem e a reputação da empresa.

No Brasil, Signor et al. (2017), Ignor et al. (2017), Sarue (2018), Costa, De Passos e Ryngelblum (2020) e De Brito Farias (2019) mencionam em suas pesquisas quais são as partes interessadas envolvidas na corrupção – políticos e construtoras, dos setores público e privado, e grandes empresas do setor de construção. Além desses atores, Costa, De Passos e Ryngelblum (2020) também destacaram a mídia como parte interessada em práticas antiéticas.

2.1.4. Causas e consequências de atitudes antiéticas

Como resultado da pesquisa bibliográfica realizada, os artigos que tratam do tema internacionalmente e os que referenciam o Brasil abordam as causas e consequências das atitudes antiéticas, conforme se observa no Quadro 3.

Mundial	Brasil
Comportamento cultural	
Característica dos empreendimentos	
Poder dos representantes do Poder Público	Poder dos representantes do Poder Público
Falta de controle e punição	
Concorrência desleal	Concorrência desleal
Qualidade das edificações	Qualidade das edificações

Quadro 3 – Causas e consequências de atitudes antiéticas

Em Gana, os aspectos culturais são identificados como uma forte tradição de vínculos familiares (AMEYAW et al., 2017; BUERTEY; DADADZOGBOR; ATSRIM, 2018), ou a influência *guanxi*¹, na China (ZHANG et al., 2017). As empresas assumem um grande compromisso ao demonstrar que possuem políticas anticorrupção; estas, no entanto, podem ser utilizadas de maneira enganosa (SAENZ; BROWN, 2018).

Uma cultura empresarial que força as pessoas por meio da exigência de alta performance, impulsionada principalmente por lucros, e não por seu bem-estar individual e coletivo, pratica as causas de corrupção apontadas por Loosemore e Lim (2016). Outras questões relacionadas aos abusos dos direitos humanos, que poderiam ser o resultado de uma grande pressão exercida sobre os contratados, são consideradas por Matheson, Schwab e Koval (2017).

Zulu e Muleya (2019) discorrem que a corrupção é um dos fatores responsáveis pela pressão para o início de uma nova construção, ao invés de trabalhar na manutenção da infraestrutura existente, mesmo com o conhecimento de que essa restauração é essencial para preservar seu valor econômico. Ademais, Arewa e Farrell (2015) ressaltam que, uma vez que diversos materiais são cobertos por outros, é desafiador e até caro verificar sua autenticidade e a qualidade do serviço. Esse tipo de cultura pode levar ao uso de materiais inferiores.

Devido ao tema pesquisado, a principal fonte de informação dos estudiosos é a realização de entrevistas com profissionais e especialistas do setor da construção. Como resultado das diversas pesquisas analisadas, Ameyaw et al. (2017) apresentam três causas principais capazes de explicar a prevalência de comportamentos corruptos por características relativas à indústria: tamanho, exclusividade e complexidade das obras; processos de construção longos e sofisticados e estrutura fragmentada com múltiplas relações contratuais.

Outro estudo realizado por Zhang et al. (2017) identificou, listou e classificou a importância de 24 causas de corrupção na China, elencadas a seguir no Quadro 4.

¹ *Guanxi*: costume cultural chinês de realizar troca de favores, informalmente, entre pessoas que possuem relacionamentos pessoais (ZHANG et al., 2017).

Causas de corrupção em relacionamentos B2G na China
1. A falta de um relacionamento B2G prejudica as empresas na competição
2. Grande número de atividades externas existentes no processo de licitação
3. O poder oficial do governo é mais centralizado
4. O fundo de investimento é suficiente e pode ser facilmente pago para empreendimentos de investimento público
5. Falta de administração judicial eficaz
6. É difícil descobrir uma relação de corrupção B2G devido à sua natureza oculta
7. O custo do aluguel é muito baixo
8. Risco reduzido do mercado e da concorrência
9. As atividades de licitação carecem de supervisão social
10. Falta de ética e código de conduta específicos para orientar a ação de funcionários do Poder Público
11. Benefícios de longo prazo não poderiam ser alcançados sem corrupção B2G
12. A corrupção B2G pode ser conduzida com a desculpa da cultura tradicional e <i>guanxi</i>
13. É difícil ganhar empreendimentos de construção pelo estrito cumprimento da lei
14. A competição acirrada para ganhar empreendimentos de construção é generalizada
15. Monopólio existente e segmentação de mercado no processo de licitação
16. Falta de padronização para o poder do governo
17. Margem mais alta para empreendimentos de investimento público
18. O sistema legal de licitações não é sólido
19. O custo da corrupção B2G é pequeno em comparação com seu benefício
20. A tomada de decisão para empreendimentos de investimento público é defeituosa
21. Falta de confiança no setor de construção
22. As atividades de licitação são frequentemente formalidades
23. Falta de ética profissional
24. Informações da licitação não divulgadas de forma eficaz e falta de transparência

Quadro 4 – Causas de corrupção em relacionamentos B2G² na China

Fonte: Adaptado de Zhang et al. (2017)

Locatelli et al. (2017) abordam 11 características específicas que podem caracterizar empreendimentos e torná-los mais ou menos suscetíveis à corrupção, conforme se observa no Quadro 5.

² B2G. Abreviação do termo em inglês *business to government*, ou seja, relacionamentos entre empresas e o governo.

Característica	Descrição
Tamanho	Característica mais importante porque é mais fácil esconder subornos e solicitações exageradas em grandes empreendimentos do que em pequenos empreendimentos.
Exclusividade	Torna os custos orçamentários difíceis de serem comparados, portanto, é mais fácil inflacionar.
Envolvimento do Poder Público	Os administradores públicos podem usar seu poder arbitrário, especialmente onde não há controles suficientes sobre como os funcionários do Poder Público se comportam.
Número de relações contratuais	Cada relação contratual oferece uma oportunidade para que alguém pague suborno em troca da concessão do contrato.
Complexidade do empreendimento	Quando os empreendimentos são muito complexos, fatores como má gestão ou <i>design</i> insatisfatório podem ocultar subornos e aumentar as reivindicações.
Falta de frequência dos empreendimentos	Ganhar esses empreendimentos pode ser fundamental para a sobrevivência ou lucratividade dos contratados, o que fornece um incentivo para o uso de subornos.
O trabalho está oculto	Os processos subsequentes cobrem os componentes básicos do trabalho; a qualidade desses componentes pode ser muito cara ou difícil de ser verificada.
Cultura de sigilo	Mesmo que fundos públicos subsidiem os empreendimentos, os custos podem ser mantidos em sigilo.
Interesses nacionais arraigados	O Poder Público seleciona empresas locais e nacionais justificando a escolha para favorecer os interesses nacionais. Essas posições costumam ser consolidadas por meio de suborno.
Falta de "devida diligência"	A frequente falta da devida diligência sobre os participantes em empreendimentos de construção permite que a corrupção continue.
O custo da integridade	Em várias culturas, o suborno e as práticas enganosas são frequentemente aceitos como norma: não pagar esses subornos significa não realizar o empreendimento.

Quadro 5 – Características específicas de empreendimentos

Fonte: Adaptado de Locatelli et al. (2017)

O artigo de Damoah e Kumi (2018) relaciona os dez principais fatores de falha em empreendimentos públicos, que são: interferências políticas, atrasos no pagamento, política de partidarismo, burocracia, corrupção, supervisão deficiente, falta de comprometimento dos líderes de empreendimento, planejamento deficiente, início de mais empreendimentos do que o governo pode financiar e mudança no governo.

Yap et al. (2020), por sua vez, listam 18 causas principais categorizadas em três temas: a natureza da indústria, sistemas regulatórios defeituosos e incentivo

negativo, sendo a mais significativa a ganância pessoal em relação ao dinheiro (Quadro 6).

A	A Natureza da Indústria da Construção
A1	Fragmentação do processo de construção
A2	Natureza complexa dos empreendimentos
A3	Grandes quantias de dinheiro envolvidas
A4	Natureza competitiva intensa
A5	Falta de transparência
A6	Ocultação de obras
A7	Relacionamentos entre as partes
B	Sistemas regulatórios com falhas
B1	Sistema jurídico defeituoso
B2	Falta de supervisão rigorosa
B3	Sanções inadequadas
B4	Licenças ou autorizações heterogêneas
B5	Falta de pesquisa
C	Incentivo negativo
C1	Ganância pessoal por dinheiro
C2	Nível de baixa renda
C3	Cultura de percepções erradas
C4	Papel de líder negativo
C5	Escassez de habilidades
C6	Falta de padrões éticos

Quadro 6 – Causas de corrupção na construção
Fonte: Adaptado de Yap et al. (2020)

Como consequência para a sociedade, a corrupção pode matar pessoas, levar a empreendimentos insustentáveis e afetar negativamente os membros mais pobres e necessitados (HENRY, 2009). Trata-se de um obstáculo ao desenvolvimento econômico e social em todo o mundo, que carrega consigo um impacto negativo no desenvolvimento sustentável que afeta principalmente as comunidades mais pobres (SAENZ; BROWN, 2018).

Percebem-se ainda como consequências a ausência de administração judicial, dificuldades de detecção de problemas, empreendimentos abandonados, prédios desabados e oportunidades perdidas para as comunidades locais (ZHANG et al., 2017; ZULU; MULEYA, 2019).

A corrupção impede as empresas de aumentarem seus lucros, apresentando graves riscos legais e de reputação, prejudicando a concorrência leal, impedindo o investimento estrangeiro e nacional de longo prazo e distorcendo as prioridades de desenvolvimento (SAENZ; BROWN, 2018). Aliás, instituições não qualificadas podem participar de licitações e têm a oportunidade de concorrer por empreendimentos que são incapazes de implementar.

De acordo com Shan et al. (2017b), em alguns casos, os empreendimentos são executados com valores superiores ao orçamento e, para compensar o custo do suborno, os fornecedores podem oferecer materiais e equipamentos baratos e não qualificados. Para os agentes financiadores, a corrupção pode ter efeitos adversos no valor e apresentar riscos financeiros, operacionais e de reputação para seus investimentos.

Arewa e Farrell (2015) acreditam que os efeitos resultantes podem ser vistos com o aumento de obras defeituosas e o número de prédios desmoronados ao redor do mundo, enquanto Liu, Zhao e Li (2017) enfatizam que quaisquer partes interessadas que não sigam as tendências atuais de fortalecer as operações de conformidade perderão sua reputação e acumularão uma imagem pública ruim.

Ameyaw et al. (2017) mencionam as consequências da licitação quando funcionários do Poder Público abusam de seus poderes administrativos para adjudicar um contrato público em favor de determinada pessoa ou empresa. Os preços das propostas vazam em troca de pagamentos e retenção de empreendimentos na ausência de *due diligence*³.

Para Buertey, Dadadzogbor e Atsrin (2018), é necessário que haja um processo de planejamento dos empreendimentos para identificar, definir e desenvolver o escopo, o custo, a aquisição, risco e cronograma das atividades; nesse sentido, Yap et al. (2020) definem sete repercussões diferentes no desempenho do empreendimento: o atraso, excesso de custos, abandono de obras defeituosas, baixo retorno, a falta de produtividade e o subdesenvolvimento do setor de construção.

³ *Due Diligence* é um processo de investigação e análise de informações de determinada empresa. Seu principal objetivo é averiguar a situação de uma organização em operações societárias, como aquisição, fusão, incorporação ou parcerias, de forma a mapear, monitorar e antecipar potenciais riscos (BHAGWAN; GROBBELAAR; BAM, 2018).

Na literatura específica que considera o caso brasileiro, Dall'Acqua (2009) relata que a corrupção permite que alguns empreendimentos insustentáveis sejam implementados e pode envolver construções e materiais de baixa qualidade. Otimistas, Castro e Ansari (2017) relatam que as investigações em larga escala de escândalos de corrupção em andamento no país são vistas como um ponto crítico de mudança na história política recente, e Campos (2019) ressalta a descapitalização das maiores empresas brasileiras de engenharia e a intensificação do processo de desnacionalização do setor de infraestrutura no país.

Signor, Love e Olatunji (2016) e De Brito Farias (2019) detalham as consequências que recaem sobre as organizações consideradas culpadas – seus representantes são presos e arcam com o pagamento de multas elevadas, perdendo sua reputação. Complementarmente, Costa, De Passos e Ryngelblum (2020) comentam que o escândalo de corrupção que comprometeu a imagem da petroleira Petrobras obrigou-os a fazer mudanças graduais em suas práticas éticas.

Para Signor et al. (2017), a corrupção ocorreu para doar dinheiro destinado ao financiamento de campanhas eleitorais políticas, com o objetivo de, posteriormente, obter benefícios. Por fim, Sarue (2018) acredita que a corrupção foi feita para receber investimentos ou autorização de pagamentos de bancos públicos brasileiros.

2.1.5. Diferentes formas de atitudes antiéticas

Como resultado da pesquisa bibliográfica realizada, os artigos que tratam do tema internacionalmente e os que referenciam o Brasil abordam as diferentes formas das atitudes antiéticas, no que se refere às suas influências, e podem ser vistos no Quadro 7.

Mundial	Brasil
Que afeta toda a sociedade	Que afeta toda a sociedade
Que afeta toda a indústria da construção	Que afeta toda a indústria da construção
Relativa às empresas	
Entre organizações	

Quadro 7 – Diferentes formas de atitudes antiéticas

Os autores estudados enumeram formas diversas de falta de ética identificadas em suas investigações sob diferentes pontos de vista. Zulu e Muleya (2019) listam

formas antiéticas que afetam toda a sociedade e, embora algumas delas não estejam diretamente relacionadas à indústria da construção, ainda notam-se interferências como suborno, interferência política, violação da ética ambiental, controle inadequado da qualidade, favoritismo, discriminação e assédio, abuso de recursos da empresa, provisões inadequadas de saúde e segurança, falsas declarações, status financeiro, abuso de recursos do cliente, preço excessivo do trabalho, divulgação de informações confidenciais, práticas inadequadas de licitação, abuso de álcool e drogas, e violência no local de trabalho.

Brown e Loosemore (2015), Ameyaw et al. (2017), Liu, Zhao e Li (2017) e Ibrahim, Hamzah e Azry (2019) listam formas de falta de ética que ocorrem diretamente na indústria da construção – propinas, suborno, conluio, manipulação de propostas, conflito de interesses, fraude, desfalque, negligência, conduta injusta, anulação do processo de auditoria por contratação, favoritismo, regra estrita, violação da ética ambiental, patrocínio, nepotismo, fantasmas, empresas de fachada e fixação de preços.

Para Shan et al. (2015b), as práticas são classificadas em cinco itens: imoralidade, injustiça, opacidade, violação processual e violação contratual. Ademais, Shan et al. (2017a) entendem que os impactos da corrupção na indústria da construção podem ser marcados em três níveis, a saber: impactos no nível do empreendimento, no nível organizacional e no nível nacional.

Em relação às empresas, Loosemore e Lim (2016) analisam diversas formas de injustiça intraorganizacional na indústria da construção: segurança precária, discriminação, desigualdade de gênero, assédio moral e práticas comerciais corruptas, como suborno, intimidação, ameaças, conluio e fraude.

Zhang et al. (2017) relatam que, quando atividades antiéticas são realizadas por meio de um relacionamento de corrupção entre empresas e Poder Público, o processo de licitação é apenas uma formalidade. Arewa e Farrell (2015), por sua vez, chamam a atenção para aspectos culturais como identificação falsa, trabalhadores fantasmas e inflação de horas trabalhadas em horários, adjudicação fraudulenta de subcontratos, uso de empresas sem escrúpulos, falta de transparência nos processos licitatórios e formação de cartéis.

Segundo Arewa e Farrell (2015), Shan et al. (2015b) e Ameyaw et al. (2017), a corrupção tem grande probabilidade de ocorrer nas construções do setor público e nas obras de infraestrutura. Para os autores, ela pode incidir sobre todas as fases do projeto técnico e da construção (licitação e avaliação da oferta, implementação do contrato e durante todo o seu ciclo de vida, desde o *design* do projeto até o fechamento do contrato), e as compras são particularmente críticas.

Locatelli et al. (2017) afirmam que os empreendimentos desenvolvidos em "países corruptos" ou "contextos de empreendimentos corruptos" são mais propensos a sofrer práticas de corrupção do que em cenários menos corruptos e listam os motivos nos quais o contexto do empreendimento é importante: poder discricionário de funcionários, renda econômica de políticos / tomadores de decisão e instituições de controle fracas ou ineficientes.

Considerando o caso de corrupção no Brasil, Signor, Love e Olatunji (2016) ressaltam que há uma tendência para que ocorra a superprecificação em empreendimentos de infraestrutura. De acordo com os autores, a corrupção acontece em todas as etapas do processo: quantidades irregulares, preços excessivos, desequilíbrios econômico-financeiros e outras questões de sonegação de impostos.

Os estudiosos Signor et al. (2017) concentraram-se em uma investigação específica, na qual um cartel de 16 empresas definiu o vencedor da licitação pública, e verificaram que os concorrentes eram convidados por razões políticas, e não por sua capacidade e competência técnica. Da mesma forma, Sarue (2018) identificou pagamentos de propinas a políticos por empreiteiros envolvidos na liberação de fundos de bancos estatais.

Avaliando a atitude antiética no contexto brasileiro, Dall'Acqua (2009) afirma que a corrupção pode ocorrer em todas as atividades humanas e estar presente, inclusive, no setor de engenharia e construção. Signor, Love e Olatunji (2016) complementam que a corrupção observada nas relações com o setor público esteve presente principalmente em empreendimentos de infraestrutura. Nesse sentido, Campos (2019) especifica em sua pesquisa as concessões de eletricidade, petróleo e público, e Signor et al. (2017) descrevem casos reais de corrupção no Brasil, como a Copa do Mundo da Federação Internacional de Futebol de 2014, a usina nuclear de Angra 3 e a usina hidrelétrica de Belo Monte.

2.1.6. Como combater o comportamento antiético

Como resultado da pesquisa bibliográfica realizada, os artigos que tratam do tema internacionalmente e os que referenciam o Brasil abordam as diversas formas de combater atitudes antiéticas, conforme se observa no Quadro 8.

Mundial	Brasil
Distintos agentes envolvidos	
Procedimentos e padrões	Procedimentos e padrões
Educação e controle	
Leis e punições	Leis e punições
Transparência	Transparência

Quadro 8 – Como combater o comportamento antiético

Para Yu et al. (2019), o caminho para combater a falta de ética é a aplicação das medidas corretas à manifestação apropriada do problema. Na ausência de identificação precisa da natureza da falta de ética, as ações de solução podem ser ineficazes ou mal aplicadas. Os autores também recomendam que todas as ferramentas estratégicas para combater a falta de ética – casual, estrutural e sociológica – sejam implementadas de uma só vez.

Brown e Loosemore (2015) e Zulu e Muleya (2019) são responsáveis por enumerar as partes interessadas que possuem responsabilidade significativa na promoção de um ambiente ético, como governos, instituições profissionais, empresas individuais, profissionais e estabelecimentos de ensino. Para esses autores, a conduta ética deve permanecer como assunto de diálogo tanto na indústria quanto na academia.

Ademais, Brown e Loosemore (2015) salientam a necessidade de uma abordagem coordenada. É importante de exista uma estrutura regulatória robusta, explicitamente escrita em linguagem simples, para facilitar a interpretação, supervisão, auditoria e aplicação de execução eficaz de sanções e penalidades.

Para Le et al. (2014), Shan et al. (2015a), Zhang et al. (2017) e Mwelu et al. (2018), leis claras são uma estratégia indispensável, reforçada pela probabilidade de o indivíduo corrupto ser pego e julgado pela independência do judiciário em relação aos políticos. A título de exemplo, Ameyaw et al. (2017) e Buerthey, Dadadzogbor e Atsrin (2018) citam a Lei nº 663, de Gana, que traz como premissas: (a) um quadro

jurídico e institucional transparente; (b) procedimentos de aquisição aparentes e padronizados, e documentos padronizados de licitações; (c) sistemas de controle independentes; (d) equipe de compras competente; e (e) medidas anticorrupção.

Os governos devem considerar a transparência e a divulgação de informações sobre estrutura regulatória, aprovação de empreendimentos, concessão, tomada de decisões, progresso da implementação e pagamentos do empreendimento, proibindo negociações durante a sua implementação, prorrogando contratos para além do cronograma acordado e contratando com baixo desempenho (HENRY, 2009; LE et al., 2014; SAENZ; BROWN, 2018; SHAN et al., 2017a; ZHANG et al., 2017; MWELU et al., 2018).

Algumas opções práticas são consideradas por Shan et al. (2017a), o que sugere uma audiência aberta a ser realizada antes do início de um empreendimento público com partes interessadas e especialistas, para garantir que o processo de tomada de decisão seja transparente e justo. Matheson, Schwab e Koval (2017), Shan et al. (2017a) e Damoah e Kumi (2018) recomendam a divulgação das propriedades, licitações, planos e implementação do empreendimento por meio de um *site*, a fim de garantir que as informações do empreendimento possam ser rastreadas, permitindo que os empreendimentos sejam monitorados pelo público.

Outra ferramenta crucial identificada para combater a falta de ética em empreendimentos públicos é a implementação de um canal de denúncia seguro, pois os profissionais do setor podem perceber a injustiça com mais facilidade. Dessa forma, um indivíduo ou organização que estejam enfrentando ou testemunhando uma situação antiética pode apresentar denúncia às autoridades ou pessoas apropriadas (SHAN et al., 2017a; AMEYAW et al., 2017).

A capacitação de empreiteiros visando à adoção de medidas cabíveis contra funcionários públicos desviantes, por meio de mecanismos eficazes e eficientes, segundo Mwelu et al. (2018), melhoraria a conformidade em empreendimentos de construção. Shan et al. (2017a) sugerem, por sua vez, que um terceiro independente seja introduzido para supervisionar a implementação e a auditoria de vários procedimentos no setor público da construção.

No nível institucional, Manu et al. (2019) relatam que as associações profissionais estão mais aptas a influenciar melhorias. De acordo com Oladinrin e Ho

(2015), maior ênfase deve ser dada à introdução da ética no currículo da educação em gestão da construção. Além do treinamento em ética, esse conteúdo ajudará a aprimorar o nível de conhecimento sobre ética nos profissionais e organizações da construção.

A corrupção nos megaprojetos é, provavelmente, a principal causa de suas ineficiências, e a comunidade acadêmica não deve ignorar deliberadamente esse aspecto na literatura de gerenciamento de empreendimentos (LE et al., 2014; LOCATELLI; LIM, 2017).

Brown e Loosemore (2015) reivindicam melhor educação e treinamento anticorrupção para tornar mais claras as fronteiras entre comportamento corrupto e honesto. Além disso, Henry (2009) relata a importância de fortalecer as habilidades éticas de tomada de decisão dos engenheiros.

Nesse sentido, Yap et al. (2020) identificam 11 medidas, listadas no Quadro 9, dentre as quais a mais importante é a aplicação da lei, regulamentos e sanções.

No.	Medidas de prevenção
1	Transparência pública
2	Mecanismos de auditoria
3	Alta integridade e cultura de construção honesta
4	Código de conduta
5	Seleção de funcionário
6	Sistema de treinamento adequado
7	Canal de denúncias eficaz
8	Proteção para denunciante
9	Aplicação da lei, regulamento e sanções
10	Supervisão rigorosa
11	Adequação do nível de remuneração

Quadro 9 – Medidas de prevenção à corrupção
Fonte: Adaptado de Yap et al. (2020)

No nível corporativo, Manu et al. (2019) acreditam que as empresas são as partes interessadas mais capazes de influenciar melhorias. Brown e Loosemore (2015) trazem a importância do desenvolvimento de códigos de conduta ativos dos profissionais e de toda a indústria, e práticas de gestão de recursos humanos para reduzir o risco de corrupção – como rotatividade de trabalho – e evitar sistemas de bônus que incentivem comportamentos de risco. As empresas podem implementar

medidas como sistemas de conformidade, identificando esquemas típicos de apropriação indevida de ativos, revisões analíticas e melhores controles internos e gerenciamento de registros.

Além disso, as corporações podem solicitar a divulgação de medidas anticorrupção, melhores análises de dados para detectar anomalias, melhor segurança física, verificações independentes (como processos de gerenciamento e auditoria de riscos éticos, segregação de funções e deveres) para combater a predominância de interesses pessoais na tomada de decisões e implementação de controles de limitação de acesso e autorização, com o intuito de verificar o uso indevido de ativos da empresa (BROWN; LOOSEMORE, 2015; SAENZ; BROWN, 2018; MANU et al., 2019).

Em seu estudo, Liu, Zhao e Li (2017) defendem que os contratos devem ser redigidos com precisão para definir os direitos e obrigações das partes interessadas, especialmente clientes e contratados, e que os contratados devem realizar a necessária diligência e desenvolver políticas e procedimentos para garantir o cumprimento dos regulamentos anticorrupção.

Segundo Brown e Loosemore (2015), para identificar atos de corrupção é preciso que existam processos de denúncia confiáveis e incentivos para as devidas diligências em funcionários, subcontratados, fornecedores e outros parceiros de negócios. Liu, Zhao e Li (2017) e Saenz e Brown (2018) explicam que a autonomia dos gerentes de projeto pode incentivar a consecução dos objetivos do empreendimento, mas a supervisão, controle e avaliação dentro do empreendimento e governança da organização devem ser fortalecidos.

Sob a ótica de Oladinrin e Ho (2015), os códigos de ética desempenham um papel significativo na influência e na modificação de comportamentos dos funcionários dentro de uma organização. Liu, Zhao e Li (2017) analisam o papel dos clientes, que precisam mudar suas crenças e práticas no que se refere à concessão de contratos aos licitantes somente com base no menor preço, e reduzir as pressões do empreendimento causadas por cronogramas irrealistas e tomada de decisões não científicas.

No caso específico do Brasil, para Signor, Love e Olatunji (2016), as medidas de integridade ética são necessárias e seus riscos reduzidos por meio de maior

integridade, transparência e responsabilidade. Campos (2019) cita as mudanças gradualmente alcançadas desde que as investigações em larga escala sobre corrupção foram implementadas no país: o amplo uso de multas para punir empresas corruptas, introduzidas em 2013, e de acordos de leniência, cujo poder foi aumentado também no ano de 2013. Ademais, uma série de novas leis permitiu tanto a condenação de indivíduos e empresas, quanto a coordenação de atividades antiéticas.

2.1.7. Barreiras para o combate a atitudes antiéticas

Como resultado da pesquisa bibliográfica realizada, os artigos que tratam do tema internacionalmente e os que referenciam o Brasil abordam as diversas barreiras identificadas para combater atitudes antiéticas (Quadro 10).

Mundial	Brasil
Poder dos representantes do Governo	Poder dos representantes do Governo
Complexidade dos empreendimentos	Complexidade dos empreendimentos
Falta de punição	
Falta de segurança ao denunciante	
Cultura da corrupção	Cultura da corrupção
Falta de transparência	

Quadro 10 – Barreiras para o combate a atitudes antiéticas

As barreiras para evitar práticas antiéticas identificadas pelos pesquisadores abrangem uma ampla gama de características distintas, específicas para a indústria da construção. Owusu, Chan e Shan (2019), por exemplo, depois de definirem 17 tipos distintos de barreiras, apresentadas no Quadro 11, relatam que altas conexões políticas são consideradas o facilitador mais importante da corrupção; Henry (2009), por seu turno, corrobora com esse entendimento.

Barreiras para evitar atitudes antiéticas
B1 Barreiras políticas e estruturais, como instabilidade política
B2 Medo da insegurança, que inclui medo de perder o emprego
B3 Medo de perder a vida
B4 Representação social falsa
B5 Medo de ser marginalizado
B6 Medo de ser pego relatando
B7 Estigma e rejeição social ou ocupacional
B8 Processo burocrático de denúncia de casos de corrupção
B9 Falta de independência
B10 Medo de vitimização
B11 Coordenação inadequada de estruturas internas de uma relação instituição / interagências
B12 Percepção de nenhum resultado melhor, desconfiança no sistema
B13 Falta de vontade política por parte de funcionários do Poder Público e conselhos profissionais estatutários para combater a corrupção
B14 Falta de conhecimento e compreensão dos direitos das partes dentro de um ambiente contratual, juntamente com a dificuldade em fornecer evidências tangíveis no caso de atividade corrupta
B15 Equipe inadequada
B16 Falta de conhecimento ou não familiaridade com os códigos de ética / códigos de ética organizacionais
B17 Atitude pessoal, por exemplo, falta de vontade de se envolver no combate à corrupção

Quadro 11 – Barreiras para evitar atitudes antiéticas
 Fonte: Adaptado de Owusu, Chan e Shan (2019)

Yu et al. (2019) também destacam como barreira o período médio relativamente longo de 6,4 anos antes que os casos de corrupção cheguem à atenção do público. Para Arewa e Farrell (2015), estruturas contratuais complexas que, geralmente, envolvem longas cadeias de suprimentos na forma de clientes, consultores, principais contratados, subempreiteiros e fornecedores, parecem dificultar a luta contra a corrupção.

Nesse sentido, Manu et al. (2019) observam que, ao invés de simplesmente adotar ou copiar medidas de outros contextos (o que, eventualmente, pode não ser útil), medidas projetadas para resolver práticas antiéticas precisam considerar questões contextuais locais em um ambiente ou país em particular.

A necessidade de manter a carga de trabalho e a reação à concorrência excessiva foram consideradas razões de sobrevivência econômica para comportamentos antiéticos por pequenas e médias empresas contratadas (AMEYAW

et al., 2017; LIU; ZHAO; LI, 2017; ZHANG et al., 2017). Segundo Saenz e Brown (2018), muitas políticas anticorrupção não são convertidas em ações. Devido às complexidades contratuais, às inúmeras interfaces de negócios, às pressões da concorrência e ao posicionamento de tomadores de decisão individuais em áreas de alta potência, as pessoas internas à organização se acostumam de tal maneira a um comportamento desviante a ponto de não o considerarem mais irregular. A normalização do desvio sugere que problemas inesperados se tornam os convencionais e as empresas precisam se encaixar nessa cultura, sob o risco de sofrerem consequências negativas (LOCATELLI et al., 2017; BROWN; LOOSEMORE, 2015).

Considerando o ambiente corrupto, os profissionais da indústria da construção agem de modo a se proteger, pois existe o medo da demissão ou a imposição de penalidades profissionais por parte do empregador (AMEYAW et al., 2017; MANU et al., 2019).

Por conta da falta de confiança nas agências nacionais anticorrupção e no sistema judicial, muitas atividades violadoras não são punidas prontamente e, quando há punição e multa, estas são insignificantes em comparação ao lucro substancial do empreendimento, criando a crença de que nenhuma ação séria será adotada (AMEYAW et al., 2017; LIU; ZHAO; LI, 2017).

Quando da análise da eficácia de quatro estratégias de resposta, a saber, liderança, regras e regulamentos, treinamento e sanções, Shan et al. (2015a) identificaram que somente a primeira atingiu um nível aceitável na prevenção da corrupção.

Oladinrin e Ho (2015), em seu estudo sobre a implementação dos Códigos de Ética na indústria da construção, destacam que os três principais fatores responsáveis pelas dificuldades na implementação do código são as 'barreiras gerenciais e organizacionais', as 'barreiras de planejamento e monitoramento' e as 'barreiras de valor e interesse'.

Segundo Locatelli et al. (2017), inesperadamente, é possível ouvir conversas informais de formuladores de políticas e profissionais sobre a teoria da "corrupção eficiente", nas quais sugerem que a corrupção pode ter um impacto positivo no crescimento econômico, pois pode dificultar o trabalho dos burocratas. Para eles,

afinal, os subornos os motivam a evitar burocracia excessiva ou adesão a regras e formalidades.

As conversas informais descritas por Locatelli et al. (2017) revelam que agentes públicos e privados acreditam que práticas corruptas podem atrair investimentos diretos de estrangeiros, já que podem introduzir um elemento de competição em situações de mercados adjacentes. Trata-se de uma espécie de licitação competitiva entre os empreendedores, pois há concordância quanto ao fato de que aqueles que podem executar o trabalho com mais eficiência também estão dispostos a pagar o suborno mais alto.

Revisando os artigos relacionados ao caso específico do Brasil, Signor, Love e Olatunji (2016) e Signor et al. (2017) afirmam que não é fácil identificar ou confirmar que os preços estabelecidos no setor da construção estão realmente acima dos preços corretos, pois apenas fatos substanciais podem ser encontrados. Além disso, a construção de importantes empreendimentos de infraestrutura no país ocorre em um mercado restrito, com poucas empresas, o que pode colaborar para um ambiente de fácil conluio ou formação de cartéis.

2.2. RISCOS CORPORATIVOS

2.2.1. Definição

Segundo Assi (2019), o risco é inerente a qualquer atividade, seja na vida pessoal, profissional ou nas organizações, e pode envolver perdas e oportunidades. No que se refere a finanças, a relação entre risco e retorno indica que quanto maior o nível e risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos, relação esta conhecida como apetite a risco. Assim, de acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2017), a gestão de riscos corporativos deve ser entendida com uma visão abrangente: mais do que somente tratar os riscos negativos, ela deve ser parte da definição de estratégias para a melhoria de performance da organização.

Oliva (2016) defende que os principais riscos corporativos se concentram nas relações entre os diversos agentes presentes no ambiente de negócios e, por essa razão, considera que a identificação dos riscos deve englobar não somente a

organização em si, mas toda a cadeia produtiva na qual está envolvida. Para o autor, o risco de maior impacto para uma instituição é aquele que envolve a imagem de sua reputação, construída através do tempo durante sua operação e relacionamento com esses agentes.

É importante ressaltar que o gerenciamento de riscos corporativos não deve ser entendido apenas como um *checklist*: trata-se de um conjunto de princípios com base nos quais os processos de uma empresa devem ser criados ou integrados. É também um sistema de monitoramento, aprendizado e melhoria da performance (COSO, 2017). Assi (2017) destaca que muitos riscos são inerentes ao negócio e que cabe ao gestor de riscos a seleção de quais desses riscos a empresa deve tratar.

A gestão de riscos corporativos, ou *Enterprise Risk Management* (ERM), evoluiu nos últimos anos para uma abordagem que permitiu o aprimoramento da tradição de gerenciar tipos específicos de risco em setores organizacionais, como riscos operacionais, financeiros, de mercado e de tecnologia da informação. Para tanto, o ERM adota uma visão do portfólio de todos os riscos enfrentados pela instituição, tentando gerenciá-los por meio de um método sistemático, com uma linguagem de risco comum e caracterizado por diretrizes que visam à identificação abrangente dos riscos importantes para os objetivos da organização e sua avaliação padronizada, tomando decisões estrategicamente analisadas sobre como responder a tais eventos. Logo, espera-se que esse processo seja monitorado nos níveis mais altos da organização e aprimorado continuamente (KIMBROUGH; COMPONATION, 2009).

Normalmente, o ERM incentiva o suporte a esses processos por meio de mecanismos como métricas de desempenho vinculadas ao gerenciamento de riscos, integração com planejamento estratégico e políticas de risco, responsáveis por definir o apetite ao risco, estabelecendo um comitê de supervisão e fornecendo uma filosofia de risco. O gerenciamento de riscos corporativos deve permear a corporação para que todos os riscos possam ser tratados de forma sistemática e consistente, ao invés de serem *ad hoc* ou reativos (KIMBROUGH; COMPONATION, 2009).

Segundo o COSO (2017), o *framework* está organizado em cinco componentes de fácil compreensão que consolidam diferentes pontos de vista e estruturas operacionais, e melhoram as estratégias e a tomada de decisões na organização. Cabe à alta administração a responsabilidade de gerenciar os riscos estratégicos,

contudo, é importante que ela vá além: é preciso intensificar o diálogo com o conselho e com as partes interessadas sobre o uso do gerenciamento de riscos corporativos para obter vantagem competitiva.

Kimbrough e Componation (2009) relatam que, para organizações do setor de engenharia e infraestrutura, os gerentes de engenharia são chamados a apoiar ativamente ou liderar iniciativas de ERM. Isso pode incluir transparência na discussão de riscos, rigor na utilização de metodologias de gerenciamento de riscos, fluência em um novo léxico de risco e eficácia no trabalho com colegas além das fronteiras organizacionais.

A natureza onipresente do ERM, por definição, incorpora riscos tipicamente no âmbito dos gerentes de engenharia, como aqueles relacionados a operações, pesquisa e desenvolvimento, gerenciamento de projetos, segurança, meio ambiente e *design* de novos produtos ou processos (KIMBROUGH; COMPONATION, 2009).

2.2.2. COSO ERM 2017

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) é responsável pela publicação do Gerenciamento dos Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance, ou *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance – COSO ERM*. Trata-se de um modelo conceitual para o gerenciamento de riscos corporativos a ser utilizado pelas empresas no desenvolvimento e na manutenção de práticas de gestão de riscos, alinhadas com suas estratégias e objetivos, e adaptadas a ambientes de negócios cada vez mais complexos, globais e altamente dependentes de tecnologia (COSO, 2017).

Esse documento, em resumo:

- a) elucida o valor do gerenciamento de riscos corporativos ao estabelecer e executar uma estratégia corporativa;
- b) fortalece o alinhamento entre performance e gerenciamento de riscos corporativos com o objetivo de melhor definir metas de performance e o entendimento do impacto do risco sobre a performance;

- c) considera a globalização dos mercados e das operações, além da necessidade de aplicar uma abordagem comum, mas adaptada a todas as regiões geográficas;
- d) apresenta novas formas de interpretar riscos ao definir e buscar objetivos no contexto de maior complexidade dos negócios;
- e) amplia os aspectos de divulgação dos riscos para atender às expectativas das partes interessadas em relação à maior transparência;
- f) contempla tecnologias evolutivas e a proliferação de dados e análises de dados (*analytics*) que suportam no apoio à tomada de decisões; e
- g) estabelece definições básicas, componentes e princípios para todos os níveis da organização envolvidos no desenho na implementação e na execução das práticas de gerenciamento de riscos corporativos.

O modelo cita como benefício o efetivo gerenciamento de riscos corporativos, uma vez que todas as instituições precisam definir sua estratégia e atualizá-la periodicamente, identificando as oportunidades de criação de valor e os desafios encontrados ao buscá-las. Outrossim, sugere o aumento da resiliência da empresa, ou seja, fortalecer sua capacidade de prever mudanças e responder a elas – não apenas para sobreviver, mas também para evoluir e prosperar, no médio e no longo prazo. Em parte, isso é viabilizado pela eficácia no gerenciamento de riscos corporativos e adquire importância cada vez maior na medida em que se acelera o ritmo da mudança, aumentando a complexidade dos negócios.

O COSO ERM realça a importância do gerenciamento de riscos corporativos no planejamento estratégico e da sua incorporação em toda a organização, pois o risco influencia e alinha estratégia e performance em todos os departamentos e funções.

Os cinco componentes do novo *framework* se combinam em um conjunto de princípios, que abrangem desde a governança até o monitoramento:

- a) Governança e cultura: a governança dá o tom da organização, reforçando a importância e instituindo responsabilidades de supervisão sobre o gerenciamento de riscos corporativos. A cultura diz respeito a valores éticos, a

comportamentos esperados e ao entendimento do risco em toda a entidade (Quadro 12).

Governança e cultura
Exerce supervisão do risco por intermédio do conselho — o conselho de administração supervisiona a estratégia e cumpre responsabilidades de governança para ajudar no atingimento da estratégia e nos objetivos de negócios.
Estabelece estruturas operacionais — definição de estruturas operacionais para atingir a estratégia e os objetivos de negócios.
Define a cultura desejada — definição dos comportamentos esperados que caracterizam a cultura desejada pela entidade.
Demonstra compromisso com os valores fundamentais — demonstração de compromisso com os valores fundamentais da entidade.
Atrai, desenvolve e retém pessoas capazes — compromisso na formação de capital humano, em conformidade com a estratégia e os objetivos de negócios.

Quadro 12 – COSO ERM – Governança e Cultura

Fonte: Elaborado pela autora (2022), adaptado de COSO (2017)

- b) Estratégia e definição de objetivos: gerenciamento de riscos corporativos, estratégia e definição de objetivos atuam juntos no processo de planejamento estratégico. O apetite a risco é estabelecido e alinhado com a estratégia; os objetivos de negócios colocam a estratégia em prática e, ao mesmo tempo, servem como base para identificar, avaliar e responder aos riscos, conforme se observa no Quadro 13.

Estratégia e definição de objetivos
Analisa o contexto de negócios — análise dos possíveis efeitos do contexto de negócios sobre o perfil de riscos.
Define o apetite a risco — definição do apetite a risco no contexto da criação, da preservação e da realização de valor.
Avalia estratégias alternativas — avaliação de estratégias alternativas e seu possível impacto no perfil de riscos.
Formula objetivos de negócios — consideração do risco enquanto se estabelecem os objetivos de negócios nos diversos níveis, que se alinham e suportam a estratégia.

Quadro 13 – COSO ERM – Estratégia e definição de objetivos

Fonte: Elaborado pela autora (2022), adaptado de COSO (2017)

- c) Performance: os riscos que podem impactar a realização da estratégia e dos objetivos de negócios precisam ser identificados e avaliados para, posteriormente, serem priorizados com base no grau de severidade, no contexto do apetite a risco; a organização determina as respostas aos riscos e, por fim, alcança uma visão consolidada do portfólio e do montante total dos

riscos assumidos. Os resultados desse processo são comunicados aos principais *stakeholders* envolvidos com a supervisão dos riscos (Quadro 14).

Performance
Identifica o risco — identificação dos riscos que impactam a execução da estratégia e os objetivos de negócios.
Avalia a severidade do risco — avaliação da severidade do risco.
Prioriza os riscos — priorização dos riscos como base para a seleção das respostas a eles.
Implementa respostas aos riscos — identificação e seleção de respostas aos riscos.
Adota uma visão de portfólio — adoção e avaliação de uma visão consolidada do portfólio de riscos.

Quadro 14 – COSO ERM – Performance

Fonte: Elaborado pela autora (2022), adaptado de COSO (2017)

- d) **Análise e revisão:** ao analisar sua performance, a organização tem a oportunidade de refletir sobre até que ponto os componentes do gerenciamento de riscos corporativos estão funcionando bem ao longo do tempo e no contexto de mudanças relevantes, e quais correções são necessárias, conforme de verifica no Quadro 15.

Análise e revisão
Avalia mudanças importantes — identificação e avaliação de mudanças capazes de afetar de forma relevante a estratégia e os objetivos de negócios.
Analisa riscos e performance — análise da performance da entidade, considerando o risco como parte desse processo.
Busca o aprimoramento no gerenciamento de riscos corporativos — aprimoramento contínuo do gerenciamento de riscos corporativos.

Quadro 15 – COSO ERM – Análise e revisão

Fonte: Elaborado pela autora (2022), adaptado de COSO (2017)

- e) **Informação, comunicação e divulgação:** o gerenciamento de riscos corporativos demanda um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações precisas, provenientes de fontes internas e externas, originadas das mais diversas camadas e processos de negócios da empresa (Quadro 16).

Informação, comunicação e divulgação
Alavanca sistemas de informação — maximização do uso de sistemas de informação e tecnologias existentes na entidade para impulsionar o gerenciamento de riscos corporativos.
Comunica informações sobre riscos — utilização de canais de comunicação para suportar o gerenciamento de riscos corporativos.
Divulga informações de riscos, cultura e performance — elaboração e divulgação de informações sobre riscos, cultura e performance abrangendo todos os níveis e a entidade como um todo.

Quadro 16 – COSO ERM – Informação, comunicação e divulgação
 Fonte: Elaborado pela autora (2022), adaptado de COSO (2017)

Diante do exposto, o COSO ERM (2017) descreve práticas que podem ser aplicadas nas instituições de diferentes formas, independentemente do seu tamanho, tipo ou setor econômico. A adoção dos princípios pode trazer ao conselho e à administração a segurança de que a organização é capaz de gerenciar, de modo aceitável, os riscos associados à estratégia e aos objetivos de negócios.

2.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa,

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (IBGC, 2019, p. 20)

Para Porto (2020), esse regramento visa harmonizar interesses para evitar os riscos de informações assimétricas geradoras dos problemas de agência que serão descritos a seguir. Assim, o mercado de ações exige que as empresas listadas adotem práticas de Governança Corporativa como forma de trazer maior confiança ao mercado.

A complexidade em harmonizar interesses entre diversas partes interessadas no ambiente das empresas se depara com o que os economistas chamam de problema de agência, que surge quando uma parte, a “principal”, depende da conduta de outra parte, o “agente”. O dilema consiste em motivar o agente a atuar a favor do principal, ao invés de agir motivado pelo seu próprio interesse. Considerando que, na maioria das vezes, o agente é aquele que possui maior nível de informações, há um risco elevado de que ele atue de forma oportunista (PORTO, 2020).

Dubeux (2001) complementa que, como em muitos casos, após o aporte de capital, os investidores minoritários são desnecessários para o efetivo funcionamento

de uma empresa, constituindo-se em uma espécie de sócios de segunda classe, pois há um clima propício para o comportamento oportunista de alguns acionistas controladores e/ou dos executivos, de modo a favorecer a si mesmos de forma direta ou indireta, prejudicando, assim, os minoritários.

Ainda segundo Porto (2020), no âmbito corporativo, podem ser identificados três focos de problema de agência: na relação entre proprietários e gestores contratados, na relação entre acionistas controladores e acionistas minoritários e na relação entre os proprietários e terceiros. A chave para a solução desses problemas de agência é a instituição de boas práticas de governança corporativa.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2018), demonstra a preocupação crescente da aplicação de conceitos de ética na tomada de decisões das organizações. Nos últimos anos, a visão de governança ampliou seu foco para além dos sócios e administradores, acompanhando a evolução do ambiente de negócios, onde ampliou-se a preocupação com a reputação e o valor econômico de longo prazo.

Surge, então, o conceito de cidadania corporativa, no qual a empresa é levada a atuar de forma responsável. Nesse novo ambiente, a ética torna-se cada vez mais importante. Honestidade, integridade, responsabilidade, independência, visão de longo prazo e preocupação genuína com os impactos causados por suas atividades são fundamentais para o sucesso duradouro das organizações (IBGC, 2018).

Assim, uma deliberação ética é aquela que considera tanto a identidade da organização quanto os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando o bem comum, contribuindo para a boa reputação da empresa e para a redução de custos, e favorecendo a criação de valor econômico pela instituição. Se a presença da ética e do conjunto de boas práticas de governança não são suficientes para evitar desvios comportamentais danosos à empresa, é a atuação ética dos indivíduos que permite a correta condução da boa governança, reduzindo as chances de fracasso e aumentando as de sucesso da organização (IBGC, 2018).

Conforme pode ser observado no Quadro 17, o IBGC apresenta quatro princípios básicos para garantir uma correta Governança Corporativa:

Princípios de governança corporativa do IBGC
Transparência: disponibilizar para as partes interessadas as informações que possam ser de seu interesse, não restritas às impostas por lei, abrangendo aspectos além do econômico-financeiro, a exemplo de intangíveis que conduzam à preservação do valor da organização.
Equidade: tratamento justo e isonômico de todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades e expectativas.
<i>Accountability</i> (Prestação de contas): os agentes de governança prestam contas de suas decisões de modo claro e tempestivo, com assumpção de consequências e omissões.
Responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações para o curto, médio e longo prazos.

Quadro 17 – Princípios de governança corporativa do IBGC
 Fonte: Adaptado de IBGC (2018)

O documento também descreve como deve ser estruturada a Alta Gestão das organizações e os papéis, direitos e deveres de todos os envolvidos. Por fim, analisa ferramentas de controle, como auditoria interna e externa, códigos de conduta, análises de conflito de interesses, canal de denúncia e a importância de correta punição das atitudes ilícitas e antiéticas.

Em seu Guia de Sustentabilidade para as Empresas, o IBGC (2007) explora o fato de que existe uma diferença entre o valor contábil e o valor econômico de uma empresa, e que o preço de qualquer ação em qualquer bolsa de valores no mundo não igual ao valor patrimonial. Isso ocorre porque a contabilidade tradicional não considera os intangíveis ou os chamados aspectos não financeiros. Como exemplos de intangíveis estão a marca, a reputação, a qualidade da governança, a qualidade da gestão, o histórico de respeito aos direitos humanos, os aspectos sociais e trabalhistas e a consideração dos ecossistemas na comunidade onde a empresa opera, e que se tornaram temas relevantes na atualidade.

O entendimento do escopo das responsabilidades das organizações vem se tornando uma prioridade inevitável para dirigentes empresariais em qualquer país quando da definição de suas estratégias competitivas. As corporações estão sendo, cada vez mais, cobradas pela sociedade quanto às consequências de ordem ambiental, social e econômica de suas atividades. Essas cobranças decorrem da crescente degradação ambiental e social que impacta todos os países e, para as empresas, tais demandas podem ser encaradas como fontes de oportunidades, inovação e vantagem competitiva, ao invés de novos custos e entraves às suas

atividades. Para tanto, o enfoque deve ser estratégico e de longo prazo, pois as considerações envolvendo aspectos socioambientais se refletirão, mais cedo ou mais tarde, nas demonstrações contábeis, no valor econômico e de mercado da empresa, podendo afetar decisivamente sua longevidade.

Outra observação relevante com relação à criação de valor econômico no longo prazo salienta que a empresa passará a buscar o “lucro ótimo” ao invés do “lucro máximo”, permanecendo atenta à forma com que os resultados são obtidos. Existe alguma sobreposição quanto às diversas definições de termos que se referem, em maior ou menor grau, ao escopo da sustentabilidade para as organizações, tais como Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Social e Sustentabilidade Empresarial.

Dubeux (2001) reforça essa posição citando que há uma tendência mundial de que os investidores, não apenas os institucionais, mas também os pequenos e médios acionistas, passem a direcionar suas aplicações em ações para instituições consideradas responsáveis no que diz respeito ao seu relacionamento com os acionistas e à qualidade das informações prestadas.

De acordo com Itaú (2020), a integração das preocupações Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) vem ganhando adeptos no mercado global de investimentos a partir da premissa de que podem gerar retornos adicionais, dados os mesmos níveis de risco. A natureza dos investimentos responsáveis pressupõe a obtenção de retornos financeiros em prazos mais longos, uma vez que a adoção de práticas sustentáveis pode introduzir mudanças estruturais nos modelos de negócio. Desse modo, metodologias diferenciadas devem ser adotadas para a avaliação de valor das empresas.

Com a crescente atenção aos aspectos do ESG, um número significativo de organismos financiadores vem se conscientizado sobre o fato de que a concessão dos financiamentos dos mais diversos tipos implica em compartilhar os riscos reputacionais e sistemáticos dos seus financiados perante a sociedade, o que resultaria em aversão por parte dessa mesma sociedade, caso aspectos indicados no ESG sejam negligenciados (ITAÚ, 2020).

Dentre os benefícios adquiridos pelas empresas por manterem uma Governança Corporativa madura está a possibilidade de aplicar suas ações à

participação do Novo Mercado. De acordo com a BM&F Bovespa (2009), o Novo Mercado e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa – Nível 1 e Nível 2 – são segmentos especiais de listagem desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimule, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

Dentre as suas obrigações estão a prestação de informações que facilitem o acompanhamento e a fiscalização dos atos da administração e dos controladores da companhia, e a adoção de regras societárias que melhor equilibrem os direitos de todos os acionistas, independentemente da sua condição de controlador ou investidor. Dessa forma, a melhoria da qualidade das informações prestadas pela companhia e a ampliação dos direitos societários reduzem as incertezas no processo de avaliação e de investimento e, conseqüentemente, o risco. Em razão do aumento da confiança, eleva-se a disposição dos investidores para adquirir ações da companhia, que, então, se tornam sócios.

A redução do risco também gera melhor precificação das ações, o que, por sua vez, incentiva novas aberturas de capital e novas emissões, fortalecendo o mercado acionário como alternativa de financiamento às empresas. A decisão de uma instituição de aderir ao Novo Mercado recebe atenção e tratamento especial por parte dos investidores e tem sido crescente a migração das organizações listadas no segmento tradicional da Bolsa para o Novo Mercado, como resultado de sua estratégia competitiva.

A Bovespa promove a participação das ações das empresas no Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC). As ações da carteira do IGC são ponderadas pela multiplicação de seu respectivo valor de mercado por um fator de governança que é crescente, conforme o segmento de listagem – no caso do Novo Mercado, esse fator multiplicador é 2.

Zibordi (2007) menciona que a criação dos Níveis de Governança Corporativa e do Novo Mercado representa, na realidade, uma mudança na cultura dos mercados de capitais. O Brasil é um país onde, como visto anteriormente, a maioria das organizações é tradicionalmente familiar, ou seja, o patriarca da família é, geralmente, o controlador e tomador de decisão da instituição e os cargos de administração são compostos por familiares, amigos ou pessoas de confiança que estão comprometidos com a vontade do controlador. Observa-se nessas empresas uma forte centralização

do poder de decisão, fato este que afasta o interesse de acionistas minoritários em participar de companhias com esse perfil.

A decisão das empresas de integrarem a lista do Novo Mercado traz benefícios aos investidores e a si próprias, além de fortalecer o mercado acionário como alternativa de investimento. Para os investidores, os resultados refletem maior precisão na precificação das ações, na melhora do processo de acompanhamento e fiscalização, e maior segurança quanto aos seus direitos societários, com conseqüente redução de riscos. Para as empresas, observa-se a melhora da imagem institucional, além de maior demanda por suas ações, com a conseqüente valorização, e menor custo de capital (BM&F BOVESPA, 2009).

O regulamento do Novo Mercado B3 (2017) obriga as companhias que desejam investir nessa classe especial a elaborarem e divulgarem seu código de conduta, que se aplica a todos os empregados e administradores. Além disso, devem incluir regras objetivas relacionadas à necessidade de *compliance* e conhecimento da legislação e da regulamentação vigente, em especial, das normas de proteção à informação sigilosa da companhia e combate à corrupção, além das políticas da companhia.

2.4. LEGISLAÇÃO E NORMAS TÉCNICAS REFERENTES AO TEMA

Em complemento às pesquisas bibliográficas em fontes de dados acadêmicas, é primordial, para este estudo, que a legislação vigente relacionada ao tema seja compreendida, tendo em vista a fundamentação das análises e referenciais propostos.

2.4.1. Normas técnicas

A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma federação internacional de entidades de padronizações e normalizações, cuja função é preparar os padrões técnicos internacionais. Composta por inúmeras organizações governamentais e não governamentais, nela são definidos diversos comitês técnicos para os diferentes temas a serem discutidos (ISO, 2020).

No Brasil, a entidade é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

2.4.1.1. ABNT NBR ISO 19.600:2014 – Sistema de Gestão de Compliance

A ABNT publicou a versão ABNT NBR ISO 19.600:2014 – Sistema de Gestão de *Compliance* em português, tradução da norma de mesmo nome da ISO, que fornece orientações para o estabelecimento, desenvolvimento, implementação, avaliação, manutenção e melhoria do sistema de gestão de *compliance* de forma efetiva e ágil em uma organização.

As diretrizes relativas aos sistemas de gestão de *compliance* são aplicáveis a todos os tipos de empresas e a extensão da aplicação desses procedimentos depende do porte, estrutura, natureza e complexidade da instituição. Destaca-se que a norma internacional se baseia nos princípios da boa governança, proporcionalidade, transparência e sustentabilidade.

A NBR não é uma norma certificável, mas uma norma de declaração. É composta por nove pilares para um programa de *compliance*, que estão elencados no Quadro 18.

Pilar	Assunto
1	Suporte da alta administração
2	Avaliação de riscos
3	Código de conduta e política de <i>compliance</i>
4	Controles internos
5	Treinamentos e comunicação
6	Canais de denúncias
7	Investigações internas
8	<i>Due Diligence</i>
9	Monitoramento e auditoria

Quadro 18 – Pilares do programa de *compliance* NBR ISO 19600:2014
 Fonte: Adaptado de NBR ISO 19.600:2014

Compliance é a consequência de uma empresa cumpridora de suas obrigações; é realizado de forma sustentável, sendo incorporado na cultura organizacional e no comportamento e atitude de pessoas que ali trabalham. Apesar de manter sua independência, é preferível que a gestão de *compliance* seja integrada aos processos de gestão financeira, de risco, da qualidade, ambiental, de saúde e segurança da organização, e aos seus requisitos e procedimentos operacionais.

Um sistema de gestão de *compliance* eficaz, abrangendo toda a instituição, permite que ela demonstre seu comprometimento com o cumprimento das leis pertinentes, incluindo requisitos legislativos, códigos da indústria e normas organizacionais, bem como normas de boa governança corporativa, boas práticas, ética e expectativas da comunidade.

2.4.1.2. ABNT NBR ISO 37.001:2019 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para uso

Em 2019, a ABNT publicou a ABNT NBR ISO 37.001:2019 – Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para uso e a Errata 1. A norma em questão especifica requisitos e fornece orientações para o estabelecimento, implementação, manutenção, análise crítica e melhoria de um sistema de gestão antissuborno, que pode ser independente ou integrado a um sistema de gestão global.

A seguir, o Quadro 19 apresenta os aspectos abordados pela norma no que se refere às atividades corporativas.

Aspectos abordados pela ABNT NBR ISO 37.001:2019
Suborno nos setores público, privado e sem fins lucrativos
Suborno pela organização
Suborno pelo pessoal da organização atuando em nome da organização ou para seu benefício
Suborno pelos parceiros de negócio da organização atuando em nome da organização ou para seu benefício
Suborno da organização
Suborno do pessoal da organização em relação às atividades da organização
Suborno dos parceiros de negócio da organização em relação às atividades da organização
Suborno direto ou indireto, como por exemplo, uma propina oferecida ou aceita, ou ainda um suborno oferecido ou aceito por meio ou por uma terceira parte

Quadro 19 – Aspectos abordados pela ABNT NBR ISO 37.001:2019
Fonte: Adaptado de ABNT NBR ISO 37.001:2019

A norma em questão é aplicável apenas à prática de suborno, estabelecendo requisitos e fornecendo orientações para um sistema de gestão concebido com o propósito de ajudar uma organização a prevenir, detectar e responder ao suborno, e a cumprir com as leis antissuborno e comprometimentos voluntários aplicáveis às suas atividades.

A ABNT NBR ISO 37.001:2019 não aborda especificamente a fraude, os cartéis e outros delitos antitruste/anticoncorrencial, lavagem de dinheiro ou demais atividades relacionadas a práticas corruptas, embora uma empresa possa escolher ampliar o escopo do sistema de gestão para incluir tais atividades.

Por fim, os requisitos da norma são genéricos e aplicáveis a todas as instituições (ou suas partes), independentemente do tipo, tamanho e natureza da atividade, ou se pertence ao setor público, privado ou sem fins lucrativos.

2.4.1.3. ABNT NBR ISO 31.000:2018 – Gestão de Riscos – Diretrizes

A ABNT NBR ISO 31.000:2018 – Gestão de Riscos – Diretrizes, que revisa a ABNT NBR ISO 31.000:2009, fornece diretrizes para gerenciar os riscos enfrentados pelas organizações e sua aplicação pode ser personalizada para quaisquer instituições e seu contexto. A revisão da norma oferece um guia mais claro, curto e conciso, auxiliando as empresas no uso dos princípios de gerenciamento de risco, a fim de melhorar o planejamento e tomar melhores decisões. Essa nova versão foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (ABNT/CEE-063) e o texto em português contou com a participação de 69 profissionais de várias empresas, de diversos segmentos (ABNT, 2018).

Em seu texto, a ABNT NBR ISO 31.000:2018 informa que o documento deve ser utilizado pelas pessoas que pretendem criar e proteger valores em organizações por meio da gestão de riscos, tomar decisões, definir e atingir objetivos, além de aumentar sua performance. Empresas de todos os tipos e tamanhos enfrentam fatos e influências internos e externos que tornam incerta a certeza do atingimento de seus objetivos. Gerenciar riscos é uma atividade iterativa e apoia as organizações na definição de estratégias, no alcance dos objetivos e na tomada de decisões informada.

Mencionada norma traz ainda algumas definições importantes que merecem destaque:

- a) risco é o efeito da indefinição em objetos, podendo ser positivo ou negativo, gerando ameaças ou oportunidades; os objetivos, por sua vez, podem ser distintos e aplicados a diferentes níveis, normalmente expressados em termos de fontes de risco, eventos potenciais, consequências e probabilidade de ocorrência;

- b) gestão de risco é o conjunto de atividades coordenadas para direcionar e controlar a organização em relação aos riscos;
- c) a parte interessada, ou *stakeholder*, é entendida como a pessoa ou entidade que afeta, é afetada ou entende que pode ser afetada por uma decisão ou atividade;
- d) a gestão de riscos baseia-se em princípios, estrutura e processo, conforme descrito no documento. Vale ressaltar que os riscos são únicos para cada empresa, associação ou profissional, e esse padrão pode ser aplicado em qualquer atividade, inclusive para tomada de decisão;
- e) os princípios listados dão o direcionamento para uma gestão de riscos eficiente e são os fundamentos para o programa de gestão estruturada de riscos corporativos; devem ser integrados às atividades da empresa e não serem considerados uma atividade paralela, pois, se bem estruturados, trazem resultados mensuráveis customizados à instituição; devem ainda ser dinâmicos para se adequarem a novos riscos ou oportunidades, com possibilidade de melhoria contínua;
- f) quanto à estrutura, a norma dita que a efetividade da gestão de riscos depende de sua integração na governança da entidade, incluindo a tomada de decisões, dando suporte aos *stakeholders* e, principalmente, à Alta Gestão, considerando a Integração, *Design*, Implementação, Avaliação e Melhoria Contínua, que fecha o ciclo. A Alta Gestão deve assegurar que a gestão de riscos seja integrada em toda a organização, alinhada com a cultura, objetivos e estratégia, definindo apetite ao risco. Quando da estruturação de sua gestão de riscos, a empresa deve analisar todos os fatores internos e externos que podem afetar seus objetivos, considerando o comprometimento em todos os seus níveis, definindo responsabilidades; ademais, é preciso os considerar recursos necessários, promover a devida comunicação interna e externa para apoiar o programa e avaliar a eficácia, garantindo a melhoria contínua;
- g) o processo de gerenciamento de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas às atividades de comunicação e consultoria, estabelecendo o contexto e avaliando, tratando, monitorando, revisando, registrando e relatando riscos; para o início do processo e a coleta dos dados,

uma comunicação clara é fundamental. Como próximos passos, a norma estabelece a definição da abrangência, do contexto e dos critérios de customização; a definição de objetivos claros e resultados esperados; a identificação dos contextos interno e externo da organização; a definição dos critérios de risco da instituição; a identificação, análise e avaliação dos riscos; a definição do tratamento dos riscos; a preparação e a implementação de planos de tratamento; a realização de monitoramento e revisão, e de comunicação e reporte.

Como visto, a ISO 31.000:2018 estrutura a atividade de Gestão de Riscos de uma organização e contribui para o fortalecimento do seu processo de Governança Corporativa, aumentando a segurança quanto ao alcance dos objetivos, promovendo maior transparência para as partes interessadas e colaborando com o aprimoramento do ambiente de controles internos.

2.4.2. Legislação pertinente

A Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, Lei nº 12.846, de 2013, foi regulamentada pelo Decreto nº 8.420, de 2015, e tem como objetivo instituir medidas no combate à corrupção, como a responsabilização das pessoas envolvidas e a recuperação dos danos causados à Administração Pública.

LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013 – Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, instituiu no Brasil a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos que sejam cometidos em seu interesse ou benefício, contra a administração pública, nacional ou estrangeira. (BRASIL, 2013)

DECRETO No 8.420, DE 18 DE MARÇO DE 2015 - Regulamenta a Lei no 12.846, de 1o de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. (BRASIL, 2015)

Com a publicação desses regramentos, fica clara a importância da implantação do *compliance* na estrutura da pessoa jurídica; para tanto, o decreto apresenta, em seu art. 42, uma lista de 16 incisos que elencam os parâmetros de análise a serem abordados pelo Programa de *Compliance* e que estão retratados no Quadro 20.

Incisos do art. 42 do Decreto nº 8.420/2015, relativos aos parâmetros de análise do Programa de Integridade

I - Comprometimento da Alta Direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;

II - Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos

III - Padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

IV - Treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;

V - Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;

VI - Registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;

VII - Controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;

VIII - Procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;

IX - Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;

X - Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;

XI - Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

XII - Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

XIII - Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

XIV - Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;

XV - Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013; e

XVI - Transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

De acordo com a legislação, a responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual dos sócios da empresa ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito, bem como vice-versa, ou seja, a pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual.

Também está prevista a possibilidade de a autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública firmar acordo de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos previstos em lei, que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo.

2.5. MODELOS DE ANÁLISE DE MATURIDADE

Vários são os autores que identificam a necessidade de aplicar medidas corretas e contextualizadas para um combate efetivo de atitudes antiéticas no setor. Para Yu et al. (2019), as medidas de solução podem ser ineficazes ou mal aplicadas na ausência de identificação precisa; Manu et al. (2019) entendem que esse combate requer esforços de mitigação apropriados por vários grupos constituintes em vários níveis, interconectados para que diferentes partes interessadas do setor possam influenciar a melhoria em diferentes graus. Além disso, os autores observam que medidas projetadas também precisam considerar questões contextuais locais em um ambiente ou país em particular.

De acordo com o Pacto Global (2020), é função de todas as empresas entender e responder aos inúmeros riscos que enfrentam, incluindo, além de vários riscos regulatórios e de conformidade, os desafios operacionais, competitivos e financeiros que a administração enfrenta cotidianamente. A avaliação de risco não é exigida especificamente nas convenções anticorrupção internacionais ou na legislação anticorrupção nacional, apesar de ser uma exigência em algumas normas de governança corporativa e em bolsas de valores, e ser discutida em determinados documentos orientadores importantes.

Assim, para colaborar com a organização dos dados coletados e fundamentar o desenvolvimento das análises, a pesquisa bibliográfica de modelos e referências existentes listadas a seguir é desenvolvida.

2.5.1. O Pacto Global

Segundo informações de seu *site* (<https://www.pactoglobal.org.br/>), o Pacto Global, lançado em 2000, é uma chamada para que as empresas alinhem suas estratégias e operações a 10 princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção.

Trata-se atualmente da maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 13 mil membros em quase 80 redes locais, que abrangem 160 países. Seus integrantes também assumem a responsabilidade de contribuir para o alcance da agenda global de sustentabilidade (PACTO GLOBAL, 2020).

O Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. É uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras. Dentre seus princípios, está o de nº 10 – Anticorrupção – As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina (PACTO GLOBAL, 2020).

O *Global Compact Working Group* – Grupo de Trabalho do Pacto Global (ONU, 2013) designou uma força-tarefa com foco na avaliação de risco de corrupção para criar um documento de orientação para pequenas, médias e grandes empresas sobre como entender e conduzir avaliações de risco de corrupção, como um elemento fundamental dos seus programas de conformidade.

Para evitar os custos da corrupção e a participação nessa conduta destrutiva, as organizações precisam de programas anticorrupção eficazes, que devem incluir elementos essenciais como um compromisso público e explícito de combate à corrupção que, geralmente, parte da liderança da empresa; políticas e procedimentos relevantes, controles, treinamento, comunicação e mecanismos de informação; e monitoramento e auditoria regulares (ONU, 2013).

2.5.2. Diretrizes Federais de Sentenciamento (FSG) – EUA

O Departamento de Justiça (*Department of Justice* – DOJ) e a Comissão de Valores e Títulos Mobiliários (*U.S. Securities and Exchange Commission* – SEC) dos

Estados Unidos da América (EUA) publicaram, em 2012, o Guia de Recursos para a Lei das Práticas Corruptas em Países Estrangeiros, que observa que as avaliações de risco são parte fundamental do programa de conformidade e que tanto a SEC quanto o DOJ irão considerar a avaliação de risco da empresa ao analisarem seu programa de conformidade.

Para essa avaliação, o *United States Sentencing Commission Guidelines* (FSG, 2018) cita sete marcos referenciais, enumerados no Quadro 21.

Marcos referenciais de avaliação de risco de conformidade – FSG
1. Recursos e estrutura de programa: um programa formal de conformidade anticorrupção, com estrutura, propriedade, autoridade, plano de atividades e orçamento definidos.
2. Supervisão de programa: informar relacionamentos e supervisão de programa por autoridades internas relevantes.
3. Padrões escritos: um código de conduta e políticas relevantes.
4. Processos de devido cuidado: verificações de histórico de funcionários e diligência prévia de terceiros, segregação de obrigações, limites de autoridade, análise e aprovação de contrato (fornecedores, clientes) e disposições de conformidade em contratos de terceiros.
5. Treinamento e comunicação: programas de treinamento formal, comunicação periódica para funcionários, disponibilidade para prover orientação e claro comprometimento da gerência (alta e média gerência).
6. Monitoramento e auditoria: um sistema de delação (linha direta e outros canais), uma posição de não retaliação articulada, rastreamento de presentes e entretenimentos, processo de aprovação e reembolso de despesas, sistema de nível de risco, sistemas de auditoria e monitoria contínua de fornecedor e funcionário e entrevistas de saída de funcionário, cultura de ética e pesquisa e avaliação de conformidade e avaliação periódica de programa anticorrupção.
7. Execução: investigação de má conduta e processo de gestão de consequências, processo disciplinar e comunicação e incentivos de conformidade e ética.

Quadro 21 – Marcos referenciais da FSG

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de FSG (2018)

2.5.3. Métrica de Governança Corporativa – IBGC

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) criou a Métrica de Governança Corporativa Empresas de Capital Fechado e seu manual do usuário descreve o objetivo e o procedimento a serem seguidos pelas empresas para aplicação da avaliação (IBGC, 2020).

A Métrica de Governança Corporativa (Métrica) é um instrumento de autoavaliação de práticas de governança para organizações de capital fechado, que visa estimulá-las a uma constante reflexão sobre seu estágio de maturidade nesse tema. O projeto tem como objetivo desenvolver um mecanismo de aferição do nível de adesão das empresas brasileiras às boas práticas de governança corporativa e, para tanto, são consideradas as recomendações dos códigos de boas práticas desenvolvidos pelo instituto (IBGC, 2020).

As organizações participantes devem responder a um questionário *online*. Ao final do processo de preenchimento, automaticamente é gerado um Relatório de Autoavaliação, que compara o desempenho da empresa em relação às demais instituições participantes da Métrica e a um *benchmark* de práticas. Com base nos resultados obtidos, a empresa pode avaliar se os *gaps* identificados em relação às melhores práticas e em relação às demais organizações participantes precisam ou não ser tratados naquele momento, sempre tendo em mente que a governança deve ser adequada e adaptada ao porte, ao grau de maturidade, ao estágio do ciclo de vida e às demais características da corporação.

O acesso à plataforma e o cadastro podem ser feitos a qualquer momento; não há período de inscrição, entretanto, as instituições somente poderão preencher o questionário uma vez por ano. O ideal é que o responsável pelo preenchimento seja alguém com conhecimento sobre o tema e acesso às instâncias de governança (executivos, conselho e sócios) para que possa coletar as informações que eventualmente não possua.

O objetivo não é criticar as práticas de governança adotadas ou não pela organização, mas apresentar os pontos de maior ou menor adesão às recomendações de boas práticas de governança corporativa, indicando aspectos que, eventualmente, mereçam reflexão e reavaliação por parte da empresa.

2.5.4. *Maturity Model for Enterprise Risk Management*

Em seu artigo, Oliva (2016) considera que a identificação dos riscos corporativos deve abranger, além da organização em si, toda a cadeia produtiva na qual ela inserida. Segundo o autor, o risco corporativo de maior impacto para as

empresas é o risco de imagem de sua reputação, construída através do tempo, durante sua operação e relacionamentos com esses agentes.

Oliva (2016) também ressalta que a maturidade com que essas instituições lidam com a gestão de riscos é um ponto importante a ser considerado. Assim, propõe a análise da organização em uma escala crescente de maturidade, que pode ser aplicada para identificar suas fragilidades e pontos de melhoria. O diagnóstico sugerido deve ser realizado a partir de quatro fatores, identificados nas empresas por meio de questionário aplicado. São eles:

- Fator 1 – Organização: Planejamento, Organização, implementação e controle de processo
- Fator 2 – Técnica: Abordagem e atributos técnicos
- Fator 3 – Transparência: Gestão Participativa e Comunicação Eficaz
- Fator 4 – Envolvimento: Suporte Externo e Análise no Ambiente de Valor

Durante o desenvolvimento do estudo, ficou determinado que existe uma hierarquia entre os fatores, seguindo a ordem em que estão numerados, havendo uma interdependência entre eles. Após o diagnóstico, a organização pode, então, ser enquadrada em um dos cinco níveis de maturidade apresentados por Oliva (2016), conforme se observa no Quadro 22.

Níveis de maturidade de gestão de riscos corporativos
O nível 1, chamado gerenciamento insuficiente de riscos corporativos, inclui organizações com pouca consciência dos riscos corporativos. Não existe uma estrutura física ou conceitual dedicada aos riscos corporativos e a adoção de práticas de gerenciamento de riscos ocorre de maneira não estruturada.
O nível 2, chamado gerenciamento de riscos corporativos de contingência, envolve organizações que estão cientes dos riscos aos quais estão sujeitas. Técnicas, ferramentas e métodos de gerenciamento de riscos são utilizados de forma desestruturada, e o gerenciamento de riscos corporativos é centralizado na Alta Gestão e caracteriza-se pelo baixo envolvimento dos colaboradores em geral.
O nível 3, denominado gerenciamento de riscos corporativos estruturados, envolve instituições com maior organização de processos relacionados ao gerenciamento de riscos corporativos. Há um uso mais intenso e formalizado de técnicas, ferramentas e métodos de gerenciamento de riscos.
O nível 4, denominado gerenciamento participativo de riscos corporativos, envolve instituições com alto nível de organização e conscientização em relação ao gerenciamento de riscos corporativos. A gestão de riscos é descentralizada, a comunicação é parte integrante do gerenciamento de riscos e o gerenciamento de riscos corporativos é orientado pela participação da maioria dos colaboradores.
O nível 5, chamado gerenciamento de risco corporativo sistêmico, é o mais alto da classificação. Nele, as organizações têm um gerenciamento de riscos corporativo consciente, organizado e transparente. Usam suporte externo de empresas de consultoria, parceiros e institutos de pesquisa para melhorar o gerenciamento de riscos e incluem cada vez mais a avaliação dos riscos de seu ambiente de valor, considerando que os riscos não respeitam os limites corporativos, são soberanos em relação aos limites de propriedade.

Quadro 22 – Níveis de maturidade de gestão de riscos corporativos
 Fonte: Adaptado de Oliva (2016)

2.5.5. Model of Corporate Moral Development

Reidenbach e Robin (1991) construíram um modelo baseado na análise de uma cultura ética enquanto componente da cultura organizacional, que permite a análise e a avaliação do nível ético de uma organização em três diferentes aspectos:

- Atitude e Abordagem de Gestão;
- Aspectos éticos da cultura corporativa;
- Artefatos de ética corporativa.

A classificação é feita em uma escala de cinco níveis, conforme ilustrado pela Figura 3.

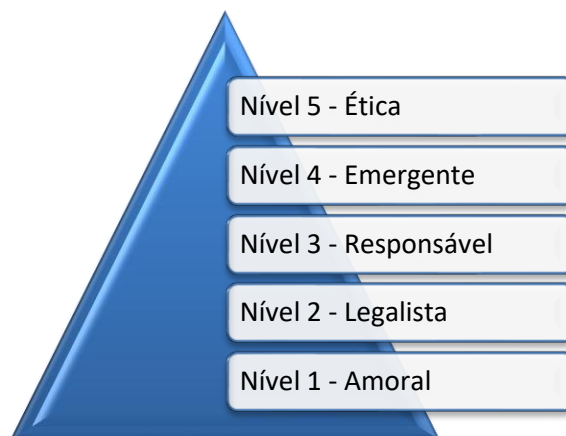


Figura 3 – Escala de Desenvolvimento Ético
Fonte: Adaptado do Reidenbach e Robin (1991)

Cada nível de desenvolvimento ético das empresas apresentado na Figura 3 é definido a seguir:

- 1º nível – Amorais. Não se preocupam com os valores éticos; para elas, o importante é ter negócios que sejam produtivos e lucrativos, independentemente do modo como foram obtidos. Todos os meios são justificáveis utilizando a premissa de que a única responsabilidade social é gerar lucros e, nesse sentido, estas são organizações mais próximas daquilo que é considerado egoísmo ético.
- 2º nível – Legalistas. Têm por princípio seguir os códigos, leis e regulamentos existentes, e se restringem ao cumprimento do que é estritamente legal, desconsiderando o que é justo ou socialmente correto. A preocupação dos gestores é conduzir os negócios sem gerar danos ou consequências negativas para a organização, e o lucro para os acionistas e proprietários das empresas continua a ser prioritário.
- 3º nível – Responsáveis. Conhecem os benefícios do investimento na cultura ética organizacional e seus gestores conduzem os colaboradores com o objetivo de formar cidadãos corporativos responsáveis. Além dos proprietários, todos os demais acionistas passam a ser considerados importantes para a continuidade dos negócios éticos, refletindo os códigos de ética e conduta dessa nova realidade. Outros documentos e procedimentos internos são uma forma de estrutura organizacional fundamental para o desenvolvimento da ética

empresarial; o lucro continua a ser importante, mas a ética passa a ser considerada parte a ser analisada.

- 4º nível – Emergentes. A Alta Gestão tem valores elevados à respeito de ética e está sensibilizada para o desenvolvimento proativo da cultura organizacional ética, que estimula e coopera para que os valores da empresa sejam cada vez mais fortes, em consonância com seu código de ética, amplamente divulgado e praticado. É complementado por outros documentos e instrumentos organizacionais, como manuais de ética, políticas e procedimentos internos, canal de denúncias, comitês de ética ou risco e diretorias específicas para conduzir a administração e comunicação ética. Fruto dessas práticas, a ética torna-se parte da cultura da instituição.
- 5º nível – Éticas. Existe um correto equilíbrio entre as questões éticas e as questões econômicas de produtividade e lucro. O planejamento estratégico da empresa e a sua missão são desenvolvidos com o propósito de antecipar riscos e fornecer alternativas de resultados éticos. A cultura organizacional é tão forte que, dificilmente, os colaboradores são colocados em uma situação de dilema ético, mas caso isso ocorra, a decisão do colaborador sempre será correta e justa. Os sistemas de contratação, remuneração e mobilidade de pessoal, os mecanismos de sanções e penalidades e os planejamentos de gestão são estruturados com o objetivo de atingir o comprometimento ético.

2.5.6. *Ethics Model to Develop an Ethical Organization*

O modelo proposto por Lloyd e Mey (2010) apresenta quatro estágios de evolução das organizações, que consideram intervenções críticas: a necessidade do envolvimento total dos gestores, a existência e utilização de um código de conduta ética, a melhoria contínua pela formação em ética e os sistemas de avaliação e recompensa para os colaboradores que seguem os preceitos éticos empresariais.

Os autores também propõem outros quatro estágios com intervenções opcionais – auditorias éticas, proteção dos denunciadores, canal de denúncias e Comitê de Ética, conforme se observa na Figura 4 – e consideram que, quanto menor a organização e os recursos, maior a probabilidade de que as intervenções opcionais não sejam implementadas.

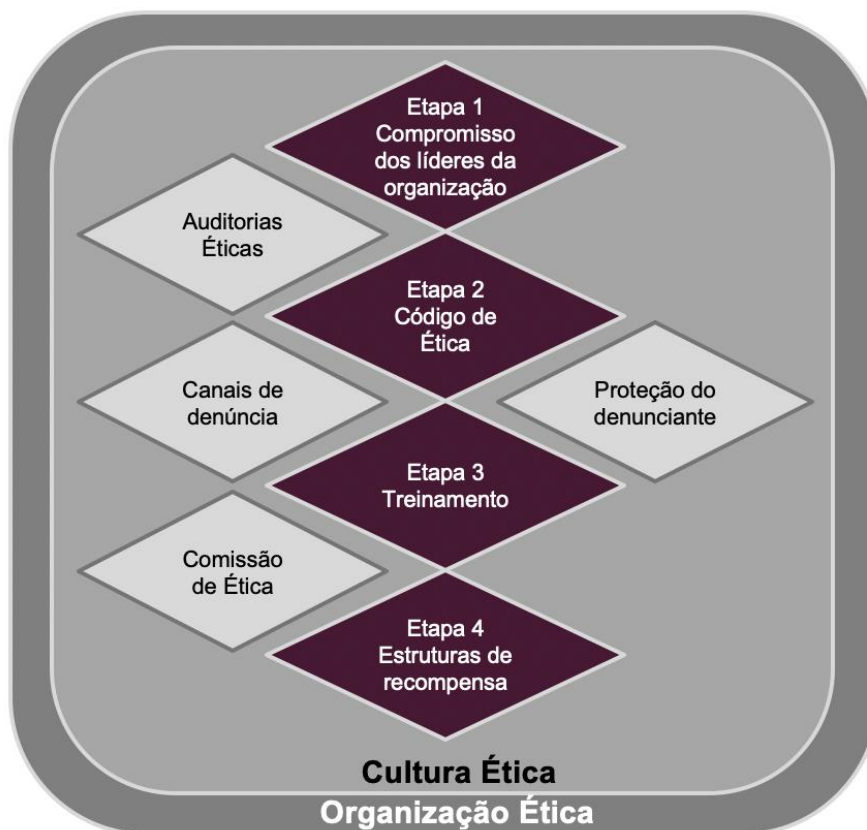


Figura 4 – Modelo de Intervenções Éticas
 Fonte: Adaptado de Lloyd e Mey (2010)

Cada etapa de intervenção das empresas apresentado na Figura 4 é descrita a seguir.

- Etapa 1 – Compromisso da alta administração. Na criação de uma organização ética, a liderança é um componente essencial, visto que os líderes podem criar, manter ou mudar o ambiente (TREVINO; NELSON, 2016). O apoio para a iniciativa de ética deve ser obtido da alta administração, que pode indicar seu comprometimento participando de treinamentos e incorporando esse conceito em palestras e apresentações, garantindo que seu comportamento seja um exemplo para todos os colaboradores.
- Etapa 2 – Código de Ética. O código de ética permite que a empresa defina sua posição sobre ser uma organização ética, de forma que todos os funcionários e *stakeholders* tenham clareza sobre o que ela valoriza. O código de ética fornece conselhos e orientações sobre o comportamento esperado dos funcionários e, quando adequadamente projetado e administrado com

integridade, como um guia cultural e disciplinar dinâmico, não deve haver dúvidas sobre a base moral da instituição.

- Etapa 3 – Treinamento de ética. Um programa abrangente de treinamento em ética deve ser oferecido aos funcionários, expondo-os ao conceito e capacitando-os para a tomada de decisões éticas. Deve-se considerar o planejamento de treinamento especializado para aqueles indivíduos que podem se deparar com dilemas éticos especiais, como por exemplo, trabalhar em países onde o suborno é comum.
- Etapa 4 – Estruturas de recompensa. Para garantir que as expectativas éticas sejam compreendidas e seguidas pelos membros da empresa, os valores e diretrizes éticos devem ser reforçados. É preciso estabelecer sistemas de recompensa para funcionários que contribuem para as metas e objetivos éticos organizacionais, integrados ao sistema de desempenho e remuneração. Avaliações formais de desempenho são utilizadas para determinar e alocar essas recompensas e para reforçar comportamentos consistentes com as expectativas em uma base regular.

2.5.7. Guia de Sustentabilidade para as Empresas – IBGC

De acordo com o Guia de Sustentabilidade para as Empresas (IBGC, 2007), ao considerar aspectos ambientais e interesses das partes interessadas de forma abrangente, a empresa se permite o estabelecimento de uma agenda estruturada de questionamentos relacionados ao processo de identificação de riscos e oportunidades, associados, direta ou indiretamente, ao desempenho econômico do negócio, enriquecendo as discussões estratégicas e fomentando a inovação.

A relação entre os grandes itens que direcionam a determinação do valor econômico da instituição e variáveis de sustentabilidade podem ser identificados a partir de uma matriz que considera:

- a) a determinação dos critérios para ações, correlacionando sustentabilidade e variáveis de negócio;
- b) a priorização das ações em função da estratégia;
- c) apoio na escolha de indicadores para gestão.

A matriz proposta deve ser elaborada com base nas características de cada empresa e sua análise deve resultar na identificação de sua fase atual de maturidade em relação à sua sustentabilidade, que determina cinco estágios distintos.

Em razão de sua postura frente a estímulos externos (legislação e regulamentação vigente) e internos (integração à estratégia ou aos princípios e propósito da empresa), as organizações podem ser classificadas em estágios no que diz respeito ao tratamento da sustentabilidade. O guia também cita as motivações que impulsionam as empresas a mudanças de estágio, resumidas na Figura 5.

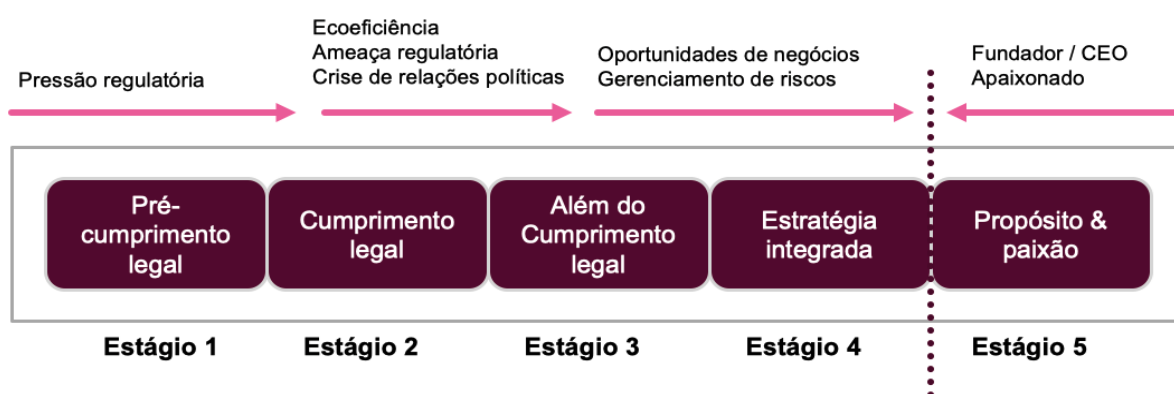


Figura 5 - Os estágios da sustentabilidade das empresas
Fonte: Adaptado de IBGC (2007)

A passagem para o estágio 4 é tratada como uma transformação e não como uma transição, que ocorre por meio da internalização da sustentabilidade na empresa e nas pessoas.

Por fim, o guia discorre que a diferença entre as empresas que se encontram nos estágios 4 e 5 está na motivação: enquanto as do estágio 4 “[...] passam a adotar as práticas de sustentabilidade para que sejam empresas de sucesso”, as do estágio 5 “[...] são empresas de sucesso pelo fato de terem adotado as práticas de sustentabilidade” (IBGC, 2007).

2.5.8. Análise comparativa entre os modelos estudados

Para melhor entendimento das características dos modelos estudados, foi desenvolvido o Quadro 23, apresentado a seguir.

Metodologia	Guia de Avaliação de Risco de Corrupção	US Sentencing Commission Guidelines Manual	Métrica de Governança Corporativa	Maturity Model for Enterprise Risk Management	Model of Corporate Moral Development	Ethics Model to Develop an Ethical Organization	Guia de Sustentabilidade para as empresas
Entidade/Autor	Pacto Global	Departamento de Justiça USA	IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	FEA/USP - Prof. Oliva	Reidenbach e Robin	Lloyd & Mey	IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Origem	Criado pela Força Tarefa de Avaliação de Risco de Corrupção, que contou com especialistas anticorrupção, organizações não governamentais e profissionais de negócios com o objetivo de ajudar empresas de todos os portes a abordar essa lacuna de implementação	O Departamento de Justiça (DOJ) e a Comissão de Valores e Títulos Mobiliários (SEC) dos EUA publicaram, em 2012, o Guia de Recursos para a Lei das Práticas Corruptas em Países Estrangeiros	Instrumento de autoavaliação de práticas de governança para empresas de capital fechado que visa estimulá-las a uma constante reflexão sobre seu estágio de maturidade nesse tema. Para tanto, são consideradas as recomendações dos códigos de boas práticas desenvolvidos pelo IBGC	Tese de Doutorado após estudo com gestores de 180 grandes companhias do Brasil	Resultado de estudo dos autores sobre um grande número de organizações e suas ações frente a diferentes situações	Resultado de estudo dos autores sobre <i>Eastern Cape Motor Industry Cluster</i> (ECMIC), para confirmar se um modelo de ética empresarial deve ser desenvolvido para auxiliar na criação de uma organização ética	Ao considerar aspectos ambientais e interesses das partes interessadas de forma abrangente, a empresa permite-se estabelecer uma agenda estruturada de questionamentos do processo de identificação de riscos e oportunidades, associados ao desempenho econômico do negócio, enriquecendo as discussões estratégicas e fomentando a inovação
Objetivo	Avaliar a exposição aos riscos de corrupção com um processo sistemático, abrangente e prático, passo a passo	Considerar a avaliação de risco da empresa ao analisar seu programa de conformidade	Desenvolver um mecanismo de aferição do nível de adesão das empresas brasileiras às boas práticas de governança corporativa	Analisar a organização em uma escala crescente de maturidade, que pode ser aplicada para identificar suas fragilidades e pontos de melhoria	Analisar a cultura ética enquanto componente da cultura organizacional, que permite avaliar o nível ético de uma organização	Implementar um código de ética, criando uma plataforma para o comportamento ético nas organizações	A relação entre os grandes itens que direcionam a determinação do valor econômico da empresa e variáveis de sustentabilidade Permitir a identificação do estágio atual de maturidade da instituição em relação à sua sustentabilidade
Aplicação	As próprias empresas ou consultores	Os órgãos governamentais	As próprias empresas – autoanálise	As próprias empresas ou consultores	As próprias empresas ou consultores	As próprias empresas ou consultores	As próprias empresas ou consultores
Organização	Tem como base um processo de seis etapas para estabelecer uma avaliação de risco: 1. estabelecer o processo 2. identificar os riscos 3. classificar os riscos 4. identificar controles de mitigação 5. calcular o risco residual remanescente 6. desenvolver um plano de ação	São citados sete marcos referenciais: 1. Recursos e estrutura de programa 2. Supervisão de programa 3. Padrões escritos 4. Processos de devido cuidado 5. Treinamento e comunicação 6. Monitoramento e auditoria 7. Execução	A Métrica é composta por cinco dimensões: 1. Sócios 2. Conselho 3. Diretoria 4. Órgãos de Controle e fiscalização 5. Consulta e Conflitos de Interesse Há também 15 indicadores, exceção para empresas familiares, compostas de seis questões	São quatro fatores: Fator 1 – Organização, Planejamento, Organização, Implementação e controle de processo Fator 2 – Tecnicidade, Abordagem e atributos técnicos Fator 3 – Transparência, Gestão Participativa e Comunicação Eficaz Fator 4 – Envolvimento, Suporte externo e Análise no Ambiente de Valor	Três aspectos: Atitude e abordagem de gestão; Aspectos éticos da cultura corporativa e Artefatos de ética corporativa	O modelo proposto distingue intervenções críticas e intervenções opcionais. Quatro intervenções são identificadas como críticas para institucionalizar o comportamento ético.	São quatro itens: i) determinação dos critérios para ações, correlacionando sustentabilidade e variáveis de negócio ii) priorização das ações em função da estratégia iii) apoio na escolha de indicadores para gestão

(Continua)

(Conclusão)

Metodologia	Guia de Avaliação de Risco de Corrupção	US Sentencing Commission Guidelines Manual	Métrica de Governança Corporativa	Maturity Model for Enterprise Risk Management	Model of Corporate Moral Development	Ethics Model to Develop an Ethical Organization	Guia de Sustentabilidade para as empresas
Classificação	Controles gerais (nível da entidade) <i>versus</i> controles específicos (nível do processo); controles preventivos <i>versus</i> controles detectivos	Atendimento aos marcos referenciais	Para o cálculo dos índices, cada indicador e dimensão têm um peso específico Relatório de autoavaliação com três informações: a primeira refere-se à pontuação alcançada pela empresa, comparada com a média das organizações participantes; a segunda apresenta o gráfico de desempenho da empresa nas dimensões; a terceira mostra o mapa de pontuação da empresa, com os temas das questões que não foram pontuadas ou que não obtiveram pontuação máxima Cinco estágios de evolução da governança corporativa: embrionário, inicial, básico, sólido e avançado	São cinco níveis de maturidade: - Nível 1, chamado gerenciamento insuficiente de riscos corporativos - Nível 2, chamado gerenciamento de riscos corporativos de contingência - Nível 3, denominado gerenciamento de riscos corporativos estruturados - Nível 4, denominado gerenciamento participativo de riscos corporativos - Nível 5, chamado gerenciamento de risco corporativo sistêmico	As empresas são classificadas em cinco níveis: - Nível 1: Amorais - Nível 2: Legalistas - Nível 3: Responsáveis - Nível 4: Emergente - Nível 5: Éticas	Quatro estágios que consideram intervenções críticas: a necessidade do envolvimento total dos gestores; a existência e utilização de um código de conduta ética; a melhoria contínua por formação em ética; e os sistemas de avaliação e recompensa para os colaboradores que seguem os preceitos éticos empresariais Proposta de outros quatro estágios com intervenções opcionais: auditorias éticas, proteção dos denunciadores, canal de denúncias e comitê de ética	Cinco estágios relativos ao tratamento da sustentabilidade: 1. Pré-cumprimento legal 2. Cumprimento legal 3. Além do cumprimento legal 4. Estratégia integrada 5. Propósito e paixão
Informações adicionais	Nem toda má conduta é intencional. Algumas podem ser resultado de negligência ou falta de consciência; por outro lado, a má conduta intencional é desenhada para escapar da detecção	Olhar voltado a países estrangeiros com maior risco – ambiente propício como fomentador da prática	As empresas participantes devem responder a um questionário <i>online</i> e, ao final do processo de preenchimento, um Relatório de Autoavaliação é gerado de forma automática, comparando o desempenho da empresa em relação às demais empresas participantes da Métrica e a um <i>benchmark</i> de práticas	Durante o desenvolvimento do estudo, ficou determinado que há uma hierarquia entre os fatores, seguindo a ordem em que estão numerados, existindo interdependência entre eles	O planejamento estratégico da empresa e sua missão são desenvolvidos com o propósito de antecipar riscos e fornecer alternativas de resultados finais éticos A cultura da organização é tão forte que, dificilmente, os colaboradores serão colocados em uma situação de dilema ético, mas caso isso ocorra, a decisão do colaborador sempre será correta e justa	Estágios progressivos sequenciais de implantação de maturidade Diferenciação de acordo com o porte da empresa	O guia cita as motivações que impulsionam as empresas a mudanças de estágio

Quadro 23 – Comparativo entre os distintos modelos estudados

Dentre os modelos analisados, quatro foram desenvolvidos por entidades públicas ou privadas, baseadas no conhecimento de profissionais do mercado envolvidos com a temática, enquanto três são resultado de pesquisas acadêmicas, que coletaram informações de profissionais ou empresas por meio da aplicação de questionários.

O objetivo de todo esse material é mensurar ou avaliar o atendimento à maturidade da empresa em aspectos pré-definidos, organizados em referenciais distintos para cada método, variando de três a sete.

O resultado da análise observada em dois desses modelos revela o atendimento ou não das referências; nos demais, o resultado é classificado em uma escala gradativa.

Em seis dos sete modelos, a avaliação pode ser autoaplicada para servir como um diagnóstico na identificação de melhorias, sendo que apenas um é aplicado por órgãos regulamentadores.

Para concluir, foram identificadas informações adicionais relevantes em cada uma das metodologias, que podem auxiliar no desenvolvimento deste trabalho.

2.6. CINCO PRINCÍPIOS DE INTEGRIDADE ÉTICA CORPORATIVA

Para que o resultado da pesquisa bibliográfica possa colaborar de forma estruturada na coleta de dados dos estudos de campo e na elaboração das discussões, distintos modelos de análise de maturidade identificados que mais se aproximam são analisados em conjunto. Os modelos considerados na análise são:

- a) **CGU (2015)**. Programa de Integridade – Diretrizes para empresas privadas – Controladoria-Geral da União (CGU), setembro de 2015;
- b) **COSO ERM (2017)**. *Framework* organizado em cinco componentes de fácil compreensão que consolidam diferentes pontos de vista e estruturas operacionais, e melhoram as estratégias e a tomada de decisões na organização;
- c) **Oliva (2016)**. Modelo que propõe a análise da organização em uma escala crescente de cinco níveis de maturidade, que pode ser aplicada para identificar

suas fragilidades e pontos de melhoria no tema. O diagnóstico sugerido deve ser realizado a partir da consideração de quatro fatores;

- d) **Reidenbach e Robin (1991)**. Os autores construíram um modelo baseado na análise de uma cultura ética enquanto componente da cultura organizacional, que permite a avaliação do nível ético de uma empresa em três diferentes aspectos: atitude e abordagem de gestão, aspectos éticos da cultura corporativa e artefatos de ética corporativa. A classificação é realizada em uma escala de cinco níveis.

Esses quatro modelos estão consolidados em cinco princípios de integridade ética corporativa, conforme se observa no Quadro 24.

Princípio	Princípio 1 Governança Corporativa	Princípio 2 Estratégia e Objetivos	Princípio 3 Processos e Ferramentas	Princípio 4 Monitoramento	Princípio 5 Transparência e Comunicação
CGU	Comprometimento e apoio da Alta Direção	Análise de perfil e riscos	Regras e instrumentos	Monitoramento Contínuo	Instância Responsável
Coso ERM	<i>Governance & Culture</i>	<i>Strategy & Objective setting</i>	<i>Performance</i>	<i>Review & Revision</i>	<i>Information, Communication & Reporting</i>
Oliva	<i>Organization</i>	<i>Involvement</i>	<i>Technicallity</i>	<i>n/a</i>	<i>Transparency</i>
Reidenbach e Robin	<i>Ethics Aspects of Corporate Culture</i>	<i>Management Attitude and Approach</i>	<i>Corporate Ethics Artifacts</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>

Quadro 24 – Consolidação dos cinco princípios de análise

Assim organizados, os cinco princípios de integridade ética corporativa do Quadro 24 são complementados na pesquisa com base na revisão bibliográfica desenvolvida, mais especificamente naquelas descritas a seguir.

2.6.1. Princípio 1 – Governança Corporativa

Buertley et al. (2018) e Wang et al. (2020) afirmam que não apenas os pesquisadores, mas também os profissionais, incluindo as próprias empresas de construção, reguladores e agentes financiadores, têm se preocupado com os escândalos corporativos, pois as principais variáveis detectadas nesse comportamento indevido estão relacionadas à governança corporativa, sendo este um risco particularmente alto para a corrupção, com um controle fundamental para a sustentabilidade da organização.

Da mesma forma, Signor, Love e Olatunji (2016) e Farias et al. (2019) detalham as consequências da efetivação desses riscos, com culpabilidade e prisão dos empresários envolvidos e o pagamento de altas multas, além de perda da reputação por parte das empresas.

Em relação a comportamentos éticos, os aspectos culturais da organização são importantes características a serem analisadas (BUERTLEY et al., 2018) e, segundo Mavis et al. (2018), não é apenas o conteúdo da comunicação de uma empresa sobre sua estratégia, mas também o alinhamento entre essa comunicação e suas ações subsequentes que ajudam na construção da legitimidade entre as partes interessadas e a criação de um desempenho consistente.

2.6.2. Princípio 2 – Estratégia e Objetivos

Oladinrin e Ho (2014), em seu estudo na indústria da construção, entendem que os três principais fatores que interferem na atuação eticamente correta são 'barreiras gerenciais e organizacionais', 'barreiras de planejamento e monitoramento' e 'barreiras de valor e interesse'. Shan et al. (2017b) acrescentam que, no nível da empresa, a corrupção na indústria da construção traz como resultado preços mais altos, qualidade inadequada e riscos de reputação.

Sobre o assunto, Brown e Loosemore (2015) destacam a importância de uma estrutura regulatória robusta explicitamente escrita em linguagem simples para facilitar a interpretação, supervisão, auditoria e a aplicação de uma execução eficaz. Oladinrin e Ho (2014) observam que os códigos de ética desempenham um papel significativo

para influenciar e modificar o comportamento dos funcionários dentro de uma organização.

Complementarmente, Chan e Owusu (2017) citam que causas comuns de corrupção são os padrões profissionais e éticos inadequados. Por essa razão, Shan et al. (2015a) identificaram quatro estratégias de construção da integridade ética corporativa, a saber: liderança, regras e regulamentos, treinamento e sanções.

Para Pessoa et al. (2009), existe uma interdependência direta entre as empresas e a sociedade na qual estão inseridas, já que as atividades da cadeia de valor dessas instituições as impactam, podendo gerar tanto consequências positivas quanto negativas, e cabe considerar que a reputação é um recurso interno que, se bem gerenciado, torna-se um diferenciador e potencial gerador de vantagens competitivas, devendo ser objeto de análise quando a empresa desenvolve sua estratégia competitiva.

2.6.3. Princípio 3 – Processos e Ferramentas

De acordo com Yu et al. (2019), o caminho para combater a corrupção é a aplicação de medidas corretas à manifestação apropriada do problema e, na ausência de identificação precisa da natureza da corrupção, as medidas de solução podem ser ineficazes ou mal aplicadas. Dessa forma, é importante verificar se a empresa analisada possui indicadores específicos que permitam a identificação dos pontos de fragilidade.

Brown e Loosemore (2015) reforçam a necessidade de uma abordagem coordenada e a importância de uma estrutura regulatória robusta, explicitamente escrita em linguagem simples, para facilitar a interpretação, supervisão, auditoria e a execução eficaz da execução de sanções e penalidades. Ademais, defendem a relevância do desenvolvimento de códigos de conduta ativos de profissionais e de toda a indústria, e práticas de gestão de recursos humanos para reduzir o risco de corrupção, como rotações de trabalho, e evitar sistemas de bônus que incentivem comportamentos de risco. As organizações podem implementar medidas como sistemas de conformidade, identificando esquemas típicos de apropriação indevida de ativos, revisões analíticas e melhores controles internos e gerenciamento de registros.

Outrossim, Henry (2009) relata a importância do fortalecimento das habilidades de tomada de decisão ética dos engenheiros. Para Le et al. (2014), Shan et al. (2015a), Zhang et al. (2017) e Mwelu et al. (2018), leis claras são uma estratégia indispensável reforçada pela probabilidade de prisão e julgamento por um sistema judiciário independente.

Brown e Loosemore (2015) afirmam a necessidade de uma abordagem coordenada e destacam a importância de supervisão, auditoria e a aplicação de uma execução eficaz, com sanções e penalidades. Na mesma linha de pensamento, para tornar mais claras as fronteiras entre comportamento corrupto e honesto, os autores defendem uma educação mais qualificada e treinamento anticorrupção.

2.6.4. Princípio 4 – Monitoramento

No que diz respeito às empresas, Loosemore e Lim (2016) analisam muitas formas de injustiça intraorganizacional na indústria da construção: segurança precária, discriminação, desigualdade de gênero, assédio moral e práticas comerciais corruptas, como suborno, intimidação, ameaças, conluio e fraude.

Por essa razão, Shan et al. (2017a) acreditam que é essencial implementar um canal de denúncias seguro, pois os profissionais do setor podem identificar a injustiça com mais facilidade, para que um indivíduo ou organização que esteja vivenciando ou testemunhando um caso de corrupção possa fazer sua denúncia às autoridades ou pessoas apropriadas.

Locatelli et al. (2017) asseveram que os empreendimentos desenvolvidos em 'países corruptos' ou 'contextos de empreendimentos corruptos' são mais propensos a sofrer práticas de corrupção do que em contextos menos corruptos. Zhang et al. (2017) concluem que, quando as atividades corruptas são realizadas por meio de um negócio para um relacionamento corrupto, o processo de licitação é apenas uma formalidade.

2.6.5. Princípio 5 – Transparência e Comunicação

Segundo Ameyaw et al. (2017), a cadeia construtiva da construção possibilita relacionamento com contratantes (clientes e consultores, e contratados),

fornecedores, empresas e terceiros, alguns potencialmente passíveis de atitudes antiéticas. Liu, Zhao e Li (2017) e Shan et al. (2017b) afirmam que, como principais interessadas e participantes do empreendimento, as construtoras desempenham um papel essencial na indústria da construção e seus comportamentos influenciam fortemente todo o clima ético industrial, representando a imagem e a reputação da indústria em grande extensão.

Liu, Zhao e Li (2017), Saenz e Brown (2018) e Manu et al. (2019) argumentam que os contratos devem ser escritos com precisão para definir os direitos e obrigações das partes interessadas, especialmente os clientes e contratados; estes, por sua vez, devem assumir a devida diligência, desenvolvendo políticas e procedimentos para garantir a conformidade com os regulamentos de corrupção.

Finalmente, Liu, Zhao e Li (2017) também analisam o papel dos clientes, que precisam mudar crenças e práticas que adjudiquem contratos ao licitante mais baixo, além de reduzir as pressões do empreendimento causadas por cronogramas irrealistas e tomadas de decisão não científicas.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Em pesquisas preliminares realizadas no início deste trabalho, não são identificados estudos detalhados sobre integridade ética corporativa com foco no mercado da construção civil brasileiro que possam ser utilizados por essas organizações como referencial e que ainda considerem os aspectos já identificados mundialmente em integridade ética corporativa e a legislação nacional aplicável, além das características específicas do Brasil e das empresas de construção civil.

Conforme se observa na Figura 6, esta pesquisa é do tipo aplicada, descritiva com abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico e estudo de caso, utilizando os tipos definidos por Pronadov e De Freitas (2013), detalhados a seguir.

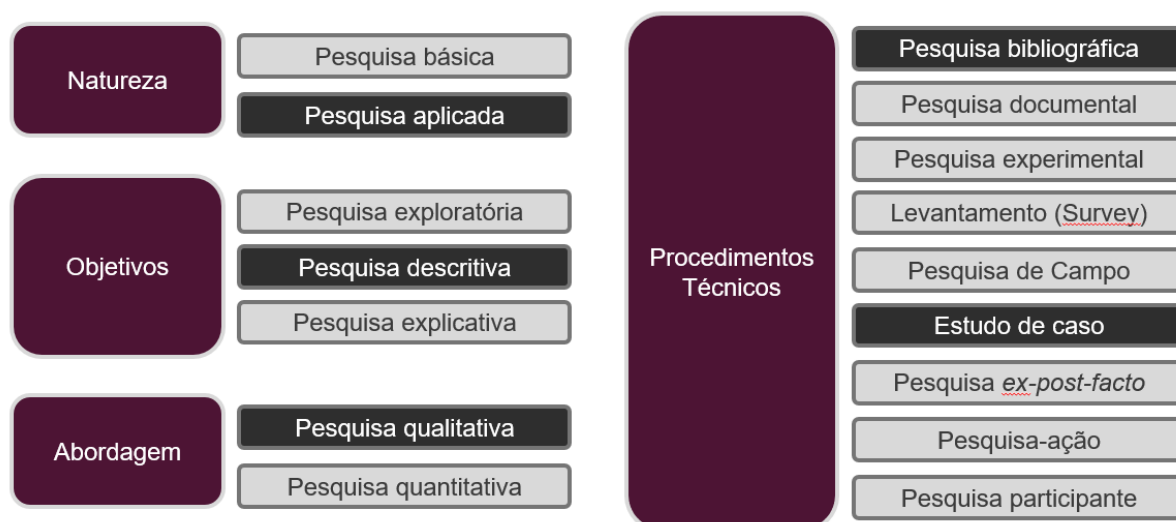


Figura 6 – Tipos de pesquisa aplicados neste estudo
Fonte: Adaptado de Pronadov e De Freitas (2013)

Com relação à natureza da pesquisa, esta se caracteriza como aplicada, porque seus resultados geram conhecimentos de aplicação prática e estão voltados à solução de problemas específicos (PRONADOV; DE FREITAS, 2013). Como visto, para o caso em questão, a pesquisa objetiva criar conhecimento que permita a análise da integridade ética nas empresas de construção civil.

Quanto aos seus objetivos, de acordo com Pronadov e De Freitas (2013), trata-se de pesquisa descritiva, pois permite o estudo sobre diversos ângulos e aspectos por meio de levantamento bibliográfico e de entrevistas com profissionais que tiveram

experiências práticas com o problema pesquisado, sem interferir nos fatos. Neste caso, as entrevistas são aplicadas a empresas e profissionais do setor da construção para, em seguida, conduzirem a análise dos resultados à luz de referências obtidas na revisão bibliográfica.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, inicialmente, adota-se a pesquisa bibliográfica para entendimento do estado da arte do tema em todo o universo acadêmico, conforme pode ser observado no Capítulo 3. Posteriormente, o estudo de caso fundamenta-se na investigação aprofundada de exemplos de um fenômeno social atual, utilizando uma variedade de fontes de dados (JUPP, 2006).

Destaca-se ainda que o caso analisado pode ser um indivíduo, um evento ou uma atividade social, grupo, organização ou instituição. No caso desta pesquisa, são analisadas duas empresas relevantes do setor da construção civil mencionadas na Operação Lava Jato, o que permite a obtenção de informações diretamente junto às empresas-caso. Os resultados dos estudos de campo, compostos pelo estudo de caso múltiplo e a apresentação do trabalho para um painel de especialistas, são apresentados no Capítulo 4.

A abordagem desta pesquisa é qualitativa. Segundo Creswell e Creswell (2017), esse tipo de abordagem é adotado para explorar e compreender problemas sociais ou humanos, e o processo de pesquisa envolve a coleta de dados no ambiente do participante. Ainda de acordo com os autores, a análise de dados é indutiva, partindo do particular para o geral, onde o pesquisador interpreta o significado dos dados. Neste trabalho, as empresas da construção civil são a fonte direta de coleta de dados para o estudo de caso desenvolvido.

3.1. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Dessa forma, esta pesquisa tem início com o levantamento bibliográfico abordado no Capítulo 2, necessário para a identificação do estado da arte no tema. Logo depois, apresentam-se o estudo de caso, que contou com a participação de duas organizações do setor para obtenção de informações que não podem ser encontradas na bibliografia, e a validação do modelo proposto em um painel de especialistas, com

diferentes visões sobre o assunto, seguida pela análise e discussão das informações coletadas.

Essas etapas permitem o atingimento do objetivo proposto para este estudo que, apesar de ser conduzido por passos lógicos, trata de um processo interativo, principalmente na fase de discussão e análise. Assim, a Figura 7 ilustra todas as etapas da pesquisa e as suas respectivas relações, que são detalhadas na sequência.

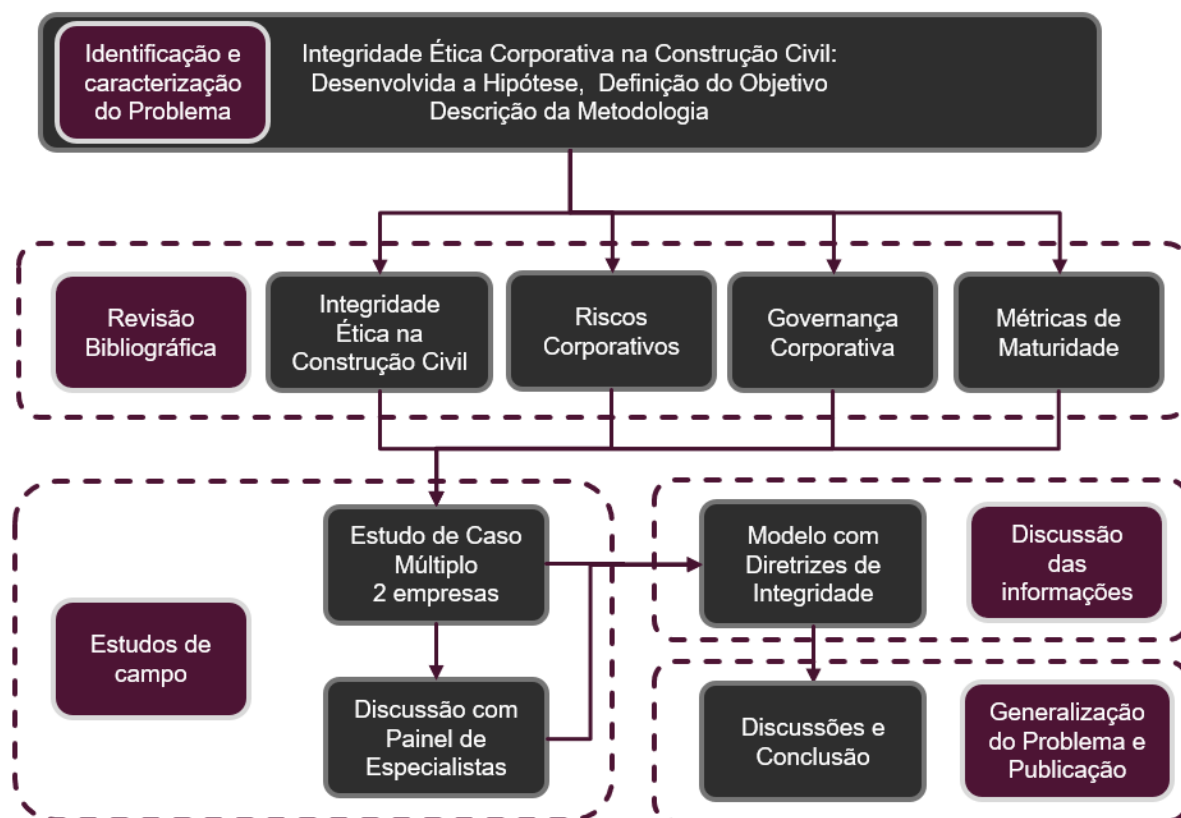


Figura 7 – Fases adotadas na pesquisa

Nesta dissertação, a revisão da literatura está apoiada em quatro temas principais: o tema-chave do estudo – integridade ética corporativa no setor da construção civil –, riscos corporativos, governança corporativa e métodos de análise de maturidade, que podem apoiar na organização dos dados coletados. Além da procura por palavras-chave nas bases de dados de artigos acadêmicos, a bibliografia é complementada por buscas realizadas nos *websites* das entidades e publicações associadas à temática.

O tema-chave do estudo está amparado por uma pesquisa bibliográfica estruturada, visando à identificação do estado da arte da integridade ética na construção civil no Brasil e no exterior, por meio do uso de um procedimento adotado

por Tranfield, Denyer e Smart (2003) e Thomé, Scavarda e Scavarda (2016), conforme se observa na Figura 8.

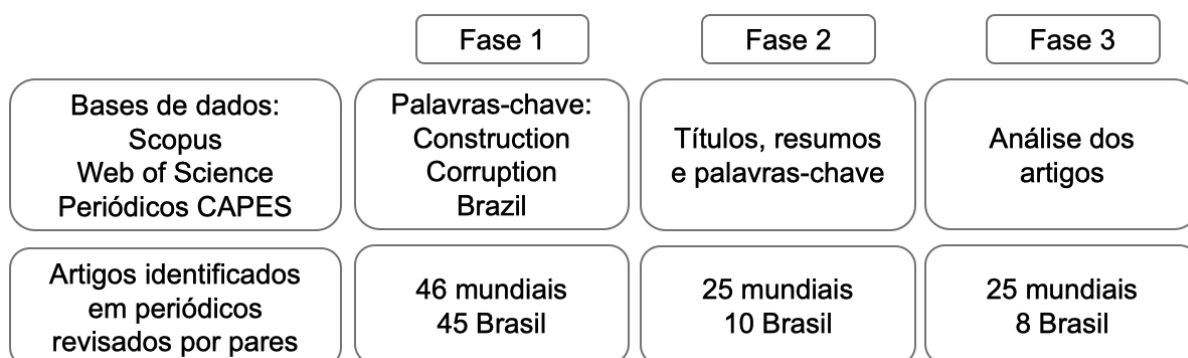


Figura 8 – Fases da revisão bibliográfica

A fase 1 inicia-se com a busca de palavras-chave nos meios de pesquisa acadêmica, a partir da qual identificam-se os artigos já publicados sobre o tema, em três bases de dados distintas – Scopus, *Web of Science* e Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Na segunda fase, com a leitura do título, das palavras-chave e do resumo, são selecionados os artigos que possuem relação direta com os temas pesquisados. Uma vez identificados os artigos, na terceira fase, sua leitura completa permite a indicação dos aspectos relevantes, por meio de análise de conteúdo (*content analysis*), como descrito por Erlingsson e Brysiewicz (2017).

Pretende-se aqui definir os termos e conceitos inseridos na conjuntura do trabalho, a contextualização da realidade de questões de Integridade Ética e sua importância para a sustentabilidade das empresas do setor da construção civil a médio e longo prazo. Busca-se ainda a conscientização do problema, apresentando o novo ambiente regulatório e as consequências do seu não atendimento, extrapolando a temática para demonstrar que a falta de ética pode, igualmente, afetar uma organização de forma negativa perante o mercado e seus concorrentes, das mais variadas maneiras.

A fase de pesquisa bibliográfica também conta com investigações nas bases de dados acadêmicas e pesquisa livre na internet utilizando as mesmas palavras-chave, tendo em vista a identificação e a análise da legislação nacional e internacional mais relevantes, com o propósito de discernir os conceitos de mercado sobre o tema

estudado. A revisão bibliográfica realizada fornece o subsídio para a formatação dos estudos de campo desenvolvidos na sequência.

3.2. PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Segundo Yin (2018), a utilização de estudos de caso é mais adequada quando a interferência do pesquisador não é possível e a pesquisa versa sobre um evento ou um conjunto de eventos inseridos em um passado recente e no presente, mas não somente no presente. Devem ser possíveis tanto a observação direta dos eventos em estudo quanto a entrevista com pessoas que ainda estejam envolvidas nesses eventos.

O estudo de caso é um método empírico que estuda o caso em profundidade e dentro do contexto real, principalmente quando não é possível separar ou identificar claramente os limites do caso de seu contexto, e onde essa complexidade impede a aplicação de um experimento ou uma pesquisa baseada somente em entrevistas (YIN, 2018).

Além disso, Cauchick (2019) apresenta uma preocupação quanto à adoção de estudos de caso como metodologia de pesquisa, pois seu resultado depende da aplicação sistemática de procedimentos e da análise estruturada baseada nas informações encontradas, para que os resultados alcancem o necessário rigor científico, sejam confiáveis e possam apoiar a continuidade das averiguações.

Portanto, para evitar as preocupações ora elencadas, o estudo de caso segue um protocolo preestabelecido, baseado em Yin (2018) e Cauchick (2019), no qual as estratégias de investigação adotadas são qualitativas e descritivas. Nesta pesquisa, opta-se pela realização de um estudo de caso múltiplo, pois há interesse no entendimento do comportamento de empresas do setor da construção civil; como consequência, é possível obter conclusões analíticas mais robustas, que trazem benefícios ao trabalho.

Yin (2018) enfatiza a importância da qualidade dos casos e da profundidade da análise, argumentando que a relevância e o impacto de um estudo de caso múltiplo estão mais relacionados à compreensão aprofundada dos casos selecionados do que ao número absoluto de casos. Ele destaca que um estudo de caso múltiplo bem executado deve se concentrar em analisar em profundidade os casos selecionados, explorando detalhadamente suas características, contextos e relacionamentos relevantes. A qualidade dos casos e a análise rigorosa são fundamentais para obter insights significativos e generalizáveis, mesmo quando o número de casos é

relativamente pequeno. As primeiras análises de cada caso precisam ser realizadas separadamente para que, só então, todas as informações identificadas sejam comparadas, possibilitando a verificação de padrões, diferenças e contradições (YIN, 2018).

Para garantir a qualidade da pesquisa, Yin (2018) apresenta quatro testes comumente utilizados, que devem ser aplicados em diferentes fases do estudo de caso:

- Validade do Constructo: identifica as medidas operacionais corretas para os conceitos em estudo;
- Validade interna: busca estabelecer uma relação causal, por meio da qual certas condições são consideradas condutoras para outras condições, diferentes de relações espúrias;
- Validade externa: mostra “se” e “como” as descobertas de um estudo de caso podem ser generalizadas; e
- Confiabilidade: demonstra que as operações de um estudo – como seus procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados.

Tais testes estão devidamente validados neste trabalho e sua aplicação pode ser vista a seguir, no Quadro 25.

Testes	Tática do estudo	Fase da pesquisa	Aplicação nesta pesquisa
Validade do Constructo	Fontes múltiplas de evidências	Coleta de dados	- Dados do <i>site</i> da empresa - Entrevistas com distintos profissionais
	Relatório revisado por informantes-chave	Análise dos dados	- Entrevistas conduzidas por duas pesquisadoras - Apresentação e discussão do relatório por pessoas-chave na empresa
Validade Interna	Adequação a padrões	Análise dos dados	- Dados coletados analisados sob padrões identificados na revisão bibliográfica
	Descrição do caso	Análise dos dados	- Dados coletados foram registrados no relatório e organizados conjuntamente após várias entrevistas
	Analisa explicações alternativas	Análise dos dados	- Análise dos dados coletados em relação a outros estudos de caso da revisão bibliográfica
	Utilização de modelos lógicos	Análise dos dados	- Dados coletados analisados sob padrões identificados em legislação pertinente
Validade Externa	Utiliza teoria em estudo de caso único	Projeto de pesquisa	- O questionário é aplicado e analisado para cada empresa em separado
	Utiliza lógica de replicação em estudos de caso múltiplos	Projeto de pesquisa	- Após análises individuais, realiza-se a análise dos dois casos em conjunto
Confiabilidade	Utiliza protocolo de estudo de caso	Coleta de dados	- Protocolo desenvolvido antes do início da coleta de dados
	Desenvolve banco de dados	Coleta de dados	- Dados coletados e organizados pelas pesquisadoras em paralelo para comparação posterior

Quadro 25 – Análise da qualidade do estudo de caso múltiplo
Fonte: Elaborado pela autora (2022), adaptado de Yin (2018)

Logo, para o desenvolvimento do estudo de caso múltiplo, em atendimento aos testes de qualidade apresentados acima, define-se o protocolo segundo as fases ilustradas pela Figura 9 e descritas a seguir.

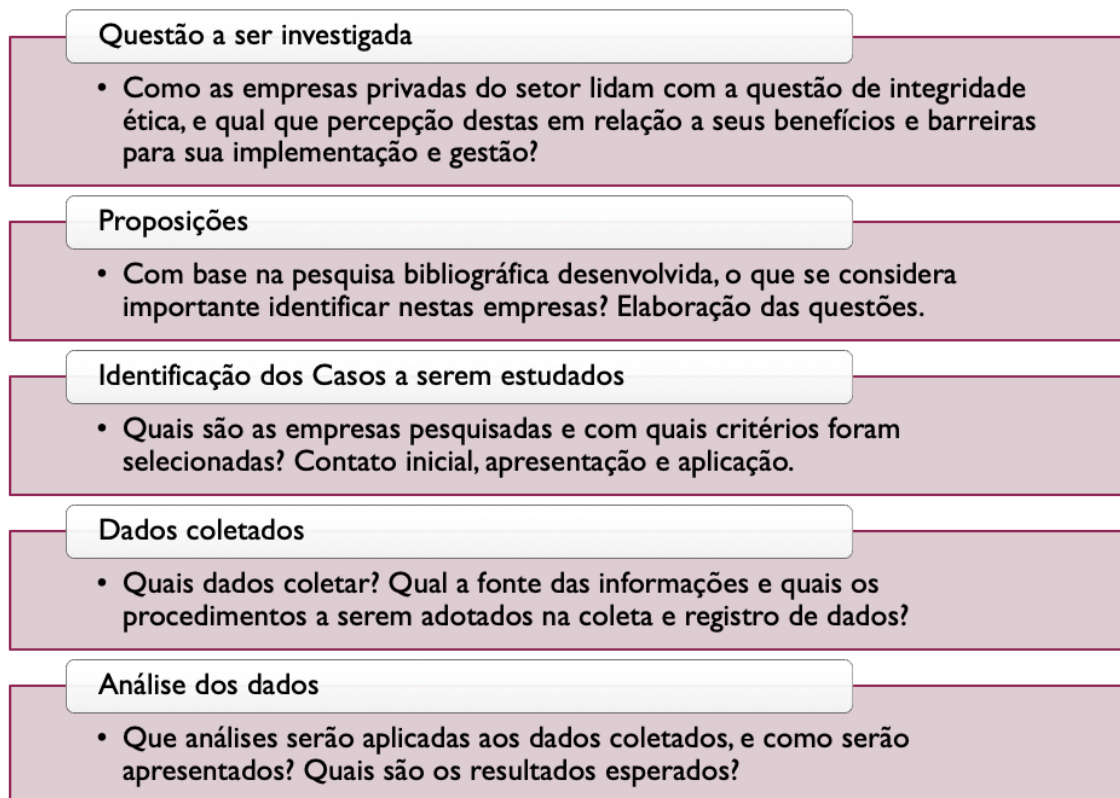


Figura 9 – Fases de desenvolvimento do estudo de caso múltiplo

Cada fase da Figura 9 é conduzida do seguinte modo:

- **Questão a ser investigada.** Como as empresas privadas do setor lidam com a questão de integridade ética corporativa e qual é a percepção dessas empresas em relação aos seus benefícios e barreiras para implementação e gestão?

Este questionamento permite avaliar quais aspectos devem ser considerados quando da discussão sobre integridade ética corporativa no Brasil, em complemento aos aspectos já identificados na pesquisa bibliográfica, uma vez que esta não é capaz de responder a questões específicas e atualizadas do setor da construção civil no país.

- **Proposições.** Parte-se do pressuposto de que as empresas analisadas passaram por uma reformulação positiva e relevante em sua integridade ética. Como consequência, propõe-se, como ponto de partida, que elas possuam uma governança que mantenha relação direta com o tema de integridade ética corporativa; que possuam estratégias e objetivos que considerem essa integridade em seus conceitos; que possuam processos e ferramentas estruturados para o tema; que realizem o monitoramento de integridade ética

na empresa, com seus colaboradores e partes interessadas; e que trabalhem com transparência e comunicação de suas decisões. Dessa forma, o estudo de caso se propõe a identificar como esses temas são tratados em cada empresa analisada.

- **Seleção das empresas-caso.** O critério utilizado considera empresas da construção que sejam representativas no setor. Ademais, como já citado, a Operação Lava Jato foi um marco importante para a integridade ética do segmento da construção, afetando principalmente organizações atuantes em grandes obras de infraestrutura para o setor público. Portanto, as instituições estudadas são selecionadas preferencialmente por terem sido diretamente afetadas por esse movimento e que, por conta de seu envolvimento, assinaram acordos de leniência.

Essas corporações também precisam estar dispostas a participar do estudo de caso, como é o caso das entrevistadas. Opta-se, portanto, pela análise de mais de uma empresa para que seja possível identificar semelhanças e diferenças entre elas; tais informações, aliadas aos dados acadêmicos reunidos pela pesquisa bibliográfica, aumentam a possibilidade de coleta de informações e a generalização dos aspectos tratados. A partir da seleção das empresas, inicia-se um estudo com o propósito de colher toda a informação disponível para apoiar no entendimento de suas rotinas.

- **Preparação da pesquisa.** Para dar início à fase de coleta de dados, realiza-se a análise das informações públicas disponíveis no *website* da empresa, seguida um primeiro contato com cada companhia selecionada; nessa oportunidade apresentam-se o trabalho proposto, incluindo o objetivo e os resultados esperados, as premissas de confidencialidade e como os dados coletados serão divulgados. Aprovada a realização do estudo de caso por parte da empresa, define-se um contato principal, que apoia a organização das entrevistas internamente junto aos seus profissionais. Com o apoio desse contato, determinam-se:
 - quais pessoas serão entrevistadas, considerando que elas devem conhecer os aspectos de governança e tomada de decisões na empresa, no que se refere à integridade ética corporativa, e atuar diretamente no tema;

- planejamento de data e horário, participantes e local ou *link* de reuniões, e qual material será disponibilizado;
 - confirmação da contrapartida para a empresa pela participação no estudo;
 - identificação de restrições, dificuldades e confidencialidade das informações.
- **Coleta de dados.** Definidos os pontos citados acima, a análise do material coletado e as entrevistas são conduzidas conforme cronograma proposto, por meio da aplicação de questionário estruturado aos profissionais previamente definidos, que detêm liberdade para acrescentar ou comentar inclusive pontos que não estão diretamente relacionados às questões apresentadas.

Para o desenvolvimento das perguntas e posterior análise das informações coletadas são considerados os dados coletados no material disponibilizado no site da empresa, e os 16 incisos do art. 42 do Decreto nº 8.420, de 2015 (BRASIL, 2015), que regulamenta a Lei nº 12.846, de 2013 (BRASIL, 2013), conhecida como a Lei Anticorrupção, que se referem aos parâmetros de análise do programa de integridade. Desse modo, obtém-se um primeiro entendimento sobre a maturidade do *compliance*⁴ da organização, à luz da legislação vigente. Os incisos em questão estão apresentados no item 3.5.2. da revisão bibliográfica.

Adicionalmente são considerados os cinco princípios de integridade ética corporativa para o desenvolvimento das perguntas e a subsequente análise das informações coletadas, que surgem como resultado da revisão bibliográfica e estão descritas no item 2.7 deste trabalho.

As diretrizes consideradas em cada um dos princípios para o desenvolvimento das análises dos resultados coletados nos estudos de caso são:

⁴ Porto (2020) descreve *compliance* como uma expressão de origem inglesa derivada do verbo “*to comply*”, que significa cumprir, satisfazer, executar, tendo como ideia o cumprimento das determinações jurídicas impostas pelo ordenamento e das normas internas da organização.

- a) Princípio 1 – Governança corporativa: identificação da necessidade de uma cultura ética junto à Alta Gestão das empresas e a realização de discussão periódica e acompanhamento do tema por parte dessa gestão.
- b) Princípio 2 – Estratégia e objetivos: análise das dificuldades relatadas pela empresa estudada, os referenciais éticos e os benefícios entendidos pela organização na implementação do programa de *compliance* e integridade ética resultante, além da definição dos referenciais éticos utilizados para a tomada de decisão da Alta Gestão das empresas.
- c) Princípio 3 – Processos e ferramentas: identificação da existência de um plano estruturado de Integridade Ética aplicado na organização, assim como a documentação pertinente, indicadores de monitoramento e de profissionais dedicados ao tema.
- d) Princípio 4 – Monitoramento: identificação da forma de monitoramento do programa de Integridade Ética e da existência de canais de reporte, caso um colaborador ou um terceiro identifiquem ou presenciem atividades antiéticas, e como as ocorrências são tratadas.
- e) Princípio 5 – Transparência e comunicação: entendimento da forma com que a empresa estudada avalia a necessidade de agir com transparência, tanto internamente entre os diversos níveis hierárquicos quanto externamente, e como realiza a gestão desses agentes externos no que se refere ao seu comportamento ético.

Assim, com base nesses três referencias que se complementam – dados públicos das empresas, 16 incisos da lei e os 5 princípios, as questões elaboradas e aplicadas nas entrevistas são apresentadas no Quadro 26, organizadas pelos cinco princípios de integridade ética corporativa.

Princípio 1 – Governança corporativa
1. A seu ver, como a empresa conduziu a questão da indicação de envolvimento de profissionais executivos em questões antiéticas?
2. A seu ver, como é conduzida a Gestão de Integridade Ética na empresa atualmente?
3. Qual são os principais tópicos identificados na empresa quanto à Integridade Ética, discutidas nas reuniões do Comitê Executivo?
4. A atitude de Integridade Ética da Alta Gestão é demonstrada e compartilhada por todos os envolvidos?
Princípio 2 – Estratégia e objetivos
1. Quais benefícios a empresa entende possuir com a Integridade Ética?
2. Quais as principais dificuldades identificadas para a manutenção da Integridade Ética?
3. Qual são os principais referenciais éticos considerados na definição dos objetivos da empresa?
Princípio 3 – Processos e ferramentas
1. Existem ferramentas formalizadas implantadas de gestão de Integridade Ética? Quais?
2. Existem profissionais dedicados à Gestão de Integridade Ética? A quem eles se reportam? São da empresa ou terceiros?
3. Existem indicadores específicos para monitoramento da Integridade Ética?
4. Qual o estágio de implantação do Plano de Integridade Ética, como exemplos o código de conduta e políticas de <i>compliance</i> ?
Princípio 4 – Monitoramento
1. A empresa emite algum tipo de relatório periódico no qual a Integridade Ética é reportada?
2. A identificação de desvios de Integridade Ética pelos envolvidos ou externos chega à Alta Gestão de forma estruturada?
3. Existe um canal de denúncias independente atuante? Caso contrário, como as eventuais investigações internas são tratadas?
Princípio 5 – Transparência e comunicação
1. Como os riscos de Integridade Ética relativos aos principais agentes externos da empresa são identificados e tratados?
2. Qual a ação tomada em relação à integridade Ética quando da seleção de novos agentes externos?
3. Como a empresa vê o mercado da Construção Civil e Infraestrutura em geral em relação à Integridade Ética?
4. Como a empresa trata o risco compartilhado de Integridade Ética junto aos agentes internos e externos?
Como a empresa vê a integridade Ética em relação à sua estratégia competitiva?

Quadro 26 – Perguntas elaboradas para o estudo de caso múltiplo

- **Análise dos dados.** Para a análise estruturada dos dados coletados, Yin (2018) apresenta quatro técnicas possíveis, que são a construção de descrições, a identificação de padrões, modelos lógicos e análises entre casos. Para este trabalho, mostra-se mais adequada a análise entre casos, por meio da qual, em um primeiro momento, os dados coletados nas duas empresas-caso são estudados separadamente, para só então serem avaliados em conjunto, de modo a identificar padrões de comportamento, semelhanças e diferenças entre elas e entre os padrões previamente definidos.

Assim, preliminarmente, são elaborados relatórios individuais que são entregues separadamente para cada empresa, em reunião realizada para confirmação dos dados coletados junto aos responsáveis pela sua integridade ética e *compliance*, que podem ser consultados nos Apêndices A e B. Tais relatórios incluem as observações descritas para cada um dos 16 incisos do art. 42 do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015), no que se refere aos parâmetros de análise do Programa de Integridade, para entendimento inicial sobre o *compliance* da corporação em relação à legislação vigente.

Na sequência, as observações coletadas para cada um dos cinco princípios de integridade ética corporativa definidos são relatadas, além da forma como elas podem influenciar na reputação da empresa, em cada princípio. Os aspectos positivos e aspectos de atenção observados para cada princípio também são apresentados no relatório e, por fim, as conclusões demonstram como as organizações podem atuar em seus pontos de atenção, de modo a melhorar gradativamente sua maturidade em integridade ética corporativa.

Logo depois, com base na comparação entre os dados coletados nas duas empresas, são identificados os pontos em comum e os pontos distintos, sejam eles positivos ou pontos de atenção, e novamente tanto em relação a cada um dos 16 incisos do art. 42 do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015) quanto no que se refere aos cinco princípios de integridade ética corporativa. A partir desse momento é possível entender quais informações podem colaborar com o estudo, fornecendo os dados necessários para apoiar o desenvolvimento da discussão proposta neste trabalho (Figura 10).

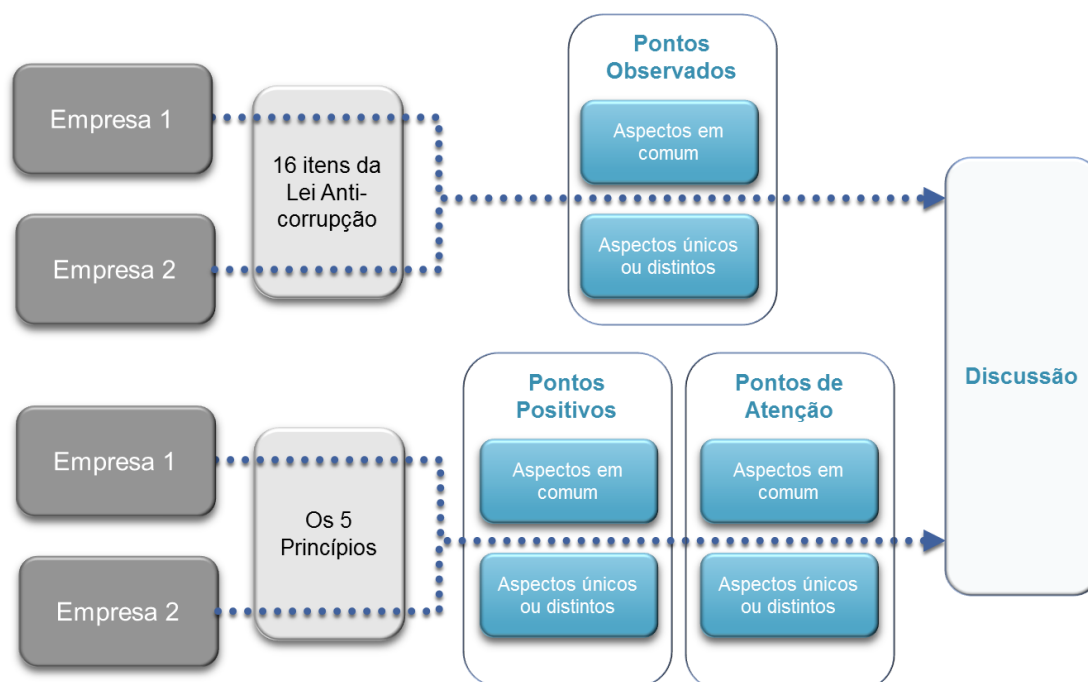


Figura 10 – Etapas de análise cruzada entre empresas

4. ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Este estudo de caso múltiplo visa buscar informações específicas do setor da construção civil no Brasil que, de outro modo, não seriam identificadas, uma vez que as pesquisas bibliográficas encontradas revelam que se trata de um tema ainda pouco abordado pela academia.

O estudo de caso múltiplo segue o protocolo descrito no item 3.1 deste trabalho, e os resultados obtidos são apresentados no decorrer do capítulo.

Desenvolvido entre agosto de 2020 e maio de 2021, o estudo conta com o desenvolvimento do protocolo, análise das informações públicas disponibilizadas, o desenvolvimento das perguntas, a seleção e convite das empresas, a condução das entrevistas, seguidos da redação dos relatórios de resultados obtidos com cada empresa, que foram validados em reunião de apresentação e discussão com os respectivos profissionais de *compliance* e integridade ética. Para finalizar, observa-se a análise cruzada das informações e o desenvolvimento das observações resultantes.

4.1. DEFINIÇÃO DAS EMPRESAS

Devido aos escândalos envolvendo a ética ocorridos anteriormente no setor, houve um aumento na complexidade de identificar empresas dispostas a conversar sobre o tema e de apresentar as fragilidades de sua organização, mesmo com a garantia de tratamento dos dados com confidencialidade e higienização.

As empresas contatadas foram informadas de que o objetivo da entrevista não seria investigar seu passado ou os acontecimentos, mas conhecer como estão hoje organizadas diante do assunto e qual o entendimento atual quanto a barreiras e benefícios. Assim, apresentam-se duas corporações de grande porte inseridas no setor da construção civil, que atuam em infraestrutura, foram citadas na Operação Lava Jato e assinaram acordo de leniência com o Poder Público.

4.2. EMPRESA 1

4.2.1. Caracterização da empresa

Trata-se de uma organização de grande porte, com 80 anos de experiência e mais de 500 obras, incluindo algumas de grande complexidade, como usinas hidrelétricas, soluções urbanas de mobilidade e outras do setor de construção pesada, com atuação tanto no Brasil quanto no exterior.

Reconhecida pelos seus pares, é uma empresa tradicional no mercado que, atualmente, tem o compromisso de ser um agente de mudanças no setor de infraestrutura no Brasil. Integrante de uma *holding*, suas decisões estratégicas são tomadas por um comitê diretivo composto pelo *Chief Executive Officer* (CEO) e por quatro diretores executivos, que atuam nos seguintes setores: financeiro e planejamento, negócios e operações, pessoas e saúde e segurança, e engenharia e tecnologia.

4.2.2. Condução das entrevistas

O convite para participação neste estudo de caso foi aceito após reunião realizada com o responsável pelo *compliance*, que depois de conhecer os objetivos da pesquisa, da dissertação e de sua importância como um todo, se encarregou de repassar as informações obtidas aos entrevistados e realizar as convocações.

Foram entrevistadas individualmente oito pessoas da empresa, dentre as quais seis ocupam cargos diretivos e duas, cargos gerenciais.

Com um tempo médio de 1h30 de duração, as entrevistas foram realizadas de agosto a outubro de 2020, por meio de plataforma digital de videoconferência, em uma “entrevista formal”, previamente estruturada a partir da relação fixa de perguntas, contudo, concedendo ao entrevistado a oportunidade de falar livremente sobre o assunto.

4.2.3. Dados coletados nas entrevistas

Os dados coletados nas diversas entrevistas e as análises detalhadas podem ser encontrados no Apêndice A desta dissertação. As conclusões apresentadas neste relatório, específicas para a Empresa 1 e revisadas após reunião de apresentação, são descritas a seguir.

A empresa passou por desenvolvimento significativo de sua integridade ética corporativa nos últimos anos, motivada pela identificação interna necessária de mudanças e, em um segundo momento, apoiada pela legislação publicada relacionada ao tema. Houve uma reestruturação interna abrangente, com a adoção de processos sistêmicos de *compliance*, e é do entendimento dos entrevistados que os resultados positivos já podem ser observados na prática e reflexos da cultura organizacional.

Nas entrevistas e na análise do material disponível no *site* da organização, foi possível identificar o quadro atual e os aprendizados desenvolvidos nesse período no que se refere a *compliance* e integridade ética corporativa. Existe um posicionamento estratégico importante voltado à integridade ética corporativa com grande preocupação de reputação ao mercado, além da garantia de padrões de resultado sustentáveis que, atualmente, direcionam as tomadas de decisão da Alta Gestão da empresa.

As pesquisas acadêmicas e a percepção dos estudos de caso demonstram que o país, o mercado, o setor e a corporação são dinâmicos, o que leva à necessidade constante de monitoramento, análise e melhoria contínua, ações que a instituição reconhece como essenciais para o constante aprimoramento e sustentabilidade de seu programa de integridade, seja pela atuação do setor de *compliance*, seja pelo posicionamento da Alta Gestão, ou ainda de forma permeada pelos seus colaboradores.

No caso da Empresa 1, nota-se um elemento tácito muito forte de confiança dos agentes de *compliance* no entendimento da mensagem e engajamento dos colaboradores. O sistema de *compliance* é consistente e integra-se às operações da organização em pontos identificados como interfaces de interesse ou análises de risco.

A estratégia adotada de recrutamento de profissionais externos à empresa para a composição da diretoria, uma vez destacada da *holding*, deve ser objeto de reflexão e monitoramento contínuo, com o propósito de mitigar impactos indesejados na cultura organizacional e promover o engajamento regular dos colaboradores nas questões de ética e *compliance*.

De acordo com as referências que norteiam o Princípio 1 – Governança Corporativa, preliminarmente, cabe indicar a possibilidade de reforço de alguns parâmetros de governança – inclusive citados nas entrevistas como pontos de futura adequação, como a desvinculação do setor de *compliance* das diretorias funcionais, subordinando-o somente ao Conselho de Administração, de forma a garantir sua autonomia e liberdade de atuação. Outro ponto de atenção prende-se à ocupação dos cargos de presidente da empresa e do Conselho de Administração pelo mesmo profissional. Na reunião de apresentação deste relatório, os entrevistados informaram tais pontos já foram alterados, demonstrando a preocupação da corporação na melhoria continuada.

Para o Princípio 2 – Estratégia e Objetivos, identificou-se que, no presente, o setor privado é prioridade entre os clientes da empresa, mas a Administração Pública ainda é o maior investidor nesse tipo de empreendimento; logo, cabe verificar quais melhorias poderiam ser implementadas, de modo a viabilizar a relação com esse cliente de modo monitorado. Em reunião de apresentação, citou-se que o setor público deve ser alcançado por meio da prestação de serviços a empresas privadas que integrem o seu rol de relacionamentos, a exemplo dos consórcios.

Analisando o Princípio 3 – Processos e Ferramentas, é válido verificar a possibilidade de maior integração entre ferramentas de *compliance* com os processos gerenciais da empresa, o que facilitaria a identificação de pontos de atenção, como dados de fornecedores, contratos e transações.

Com relação ao Princípio 4 – Monitoramento, em um primeiro momento, melhorias podem ser consideradas ao delegar maior independência à auditoria interna, que hoje se reporta ao comitê de *compliance* – subordinado à diretoria jurídica e que passaria a atuar de forma autônoma e multidisciplinar. Além disso, a definição de indicadores específicos para o tema permitiria o monitoramento mais analítico das ações implementadas em ética corporativa. Na reunião de apresentação deste

relatório, os entrevistados informaram mudanças e a área de Integridade e *Compliance*, agora, reporta-se diretamente ao comitê diretivo da instituição.

Por fim, o Princípio 5 – Transparência e Comunicação identifica a dificuldade de dissociação da imagem da empresa enquanto prestadora de serviços que tenha como cliente o setor público, de possíveis atitudes e reputação desses contratantes. Para desvincular-se dessa imagem, a organização poderia estabelecer um plano de ação para conduzir o público e a mídia a uma reestruturação de suas percepções sobre a empresa.

4.3. EMPRESA 2

4.3.1. Caracterização da empresa

Fundada há 70 anos, a Empresa 2 atua em obras de grande porte nos mercados nacional e internacional, e está presente em empreendimentos industriais, obras de infraestrutura, mobilidade urbana, energia, óleo e gás, além de ter participado de projetos para a Copa do Mundo e para os Jogos Olímpicos de 2016.

4.3.2. Condução das entrevistas

O convite para participação no estudo de caso foi aceito após reunião com o responsável pela área de engenharia, para quem esta autora explicou o objetivo da pesquisa e da dissertação como um todo, assim como a importância do conjunto da obra. Dessa forma, o profissional contatado se encarregou de repassar as explicações aos demais entrevistados e realizar a convocação.

Foram entrevistadas individualmente seis pessoas da empresa, sendo cinco de cargos diretivos e uma de cargos gerenciais.

Com um tempo médio de 1h30 de duração, as entrevistas foram realizadas de agosto a outubro de 2020, por meio de plataforma digital de videoconferência, em uma “entrevista formal”, previamente estruturada a partir da relação fixa de perguntas, contudo, concedendo ao entrevistado a oportunidade de falar livremente sobre o assunto.

4.3.3. Dados coletados nas entrevistas

Os dados coletados nas diversas entrevistas e as análises detalhadas podem ser encontradas no Apêndice B desta dissertação. As conclusões apresentadas neste relatório, específicas para a Empresa 2 e revisadas após reunião de apresentação, são descritas a seguir.

A empresa passou por desenvolvimento significativo de sua integridade ética corporativa nos últimos anos, motivada pela identificação interna necessária de mudanças e, em um segundo momento, apoiada pela legislação publicada relacionada ao tema. Houve uma reestruturação interna abrangente, com a adoção de processos sistêmicos de *compliance*, e é do entendimento dos entrevistados que os resultados positivos já podem ser observados na prática e reflexos da cultura organizacional.

Nas entrevistas e na análise do material disponível no *site* da instituição, foi possível identificar o quadro atual e os aprendizados desenvolvidos nesse período no que se refere à *compliance* e integridade ética corporativa. Existe um posicionamento estratégico importante voltado à integridade ética corporativa, com grande preocupação de reputação ao mercado, além da garantia de padrões de resultado sustentáveis que, atualmente, direcionam as tomadas de decisão de sua Alta Gestão.

As pesquisas acadêmicas e a percepção dos estudos de caso demonstram que o país, o mercado, o setor e a empresa são dinâmicos, o que leva à necessidade constante de monitoramento, análise e melhoria contínua, ações que a instituição reconhece como essenciais para o constante aprimoramento e sustentabilidade de seu programa de integridade, seja pela atuação do setor de *compliance*, seja pelo posicionamento da Alta Gestão, ou ainda de forma permeada pelos seus colaboradores.

No caso da Empresa 2, nota-se que os processos foram incorporados e já existe uma compreensão tácita por parte dos colaboradores no cumprimento dos requisitos de *compliance*, o que é reforçado pela inclusão de parâmetros de monitoramento a partir da ERP nos diversos processos operacionais da corporação.

A estratégia de priorização dos profissionais da casa e construção de planos de carreira adotada pela empresa favorece a cultura organizacional e a criação de um

histórico vivo dos acontecimentos passados e de sua transformação, fato este reforçado pela reconhecida liderança desses profissionais. Entende-se que tal estratégia deva sempre ser objeto de reflexão, de forma a ensejar o engajamento contínuo de seus novos profissionais e de pessoas que não vivenciaram o momento da crise.

De acordo com as referências que norteiam o Princípio 1 – Governança Corporativa, cabe indicar a possibilidade de reforço de alguns parâmetros de governança do Programa de Integridade. Conforme citado nas observações e pontos de atenção, há espaço para a maior integração de indicadores de desempenho dos processos de *compliance* e outros correlatos que sirvam de origem para o processo de retroalimentação e melhoria continuada do Programa de Integridade da empresa, o que, no caso em questão, seria facilitado pela já existente integração promovida pela ERP, cuidando para que estes sejam colaboradores de melhorias.

Para o Princípio 2 – Estratégia e Objetivos, identificou-se que, no presente, o setor privado é prioridade entre os clientes da empresa, contudo, a Administração Pública ainda é a maior investidora nesse tipo de empreendimento; logo, cabe verificar quais melhorias poderiam ser implementadas, de modo a viabilizar a relação com esse cliente de modo monitorado. Ademais, é importante elaborar um plano de ação para a continuidade da filosofia de integridade ética ora definida, de forma a garantir sua sustentabilidade no futuro, sendo que a cultura interna de *compliance* já vem sendo avaliada anualmente.

Analisando o Princípio 3 – Processos e Ferramentas, verifica-se a possibilidade de implementação da Gestão de Riscos Integrada (GRI), capaz de identificar riscos relacionados à *compliance* para retroalimentação dos processos de governança ligados aos aspectos operacionais da empresa.

No que se refere ao Princípio 4 – Monitoramento, considerando que o Código de Ética da instituição é o documento fundamental de todo o Programa de Integridade, melhorias podem ser incorporadas às soluções de comunicação como uma estrutura amigável e divulgação em linguagem simplificada, como exemplo de mídias lúdicas ou gamificadas, o que garantiria seu melhor entendimento a todos os perfis de colaboradores.

Por fim, o Princípio 5 – Transparência e Comunicação identifica a dificuldade de dissociação da imagem da empresa enquanto prestadora de serviços que tenha como cliente o setor público, de possíveis atitudes e reputação desses contratantes. Para desvincular-se dessa imagem, a organização poderia estabelecer um plano de ação para conduzir o público e a mídia a uma reestruturação de suas percepções sobre a empresa.

4.4. ANÁLISES COMPARATIVAS ENTRE AS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Posteriormente à realização das análises nas empresas objetos de estudo, o segundo passo foi a identificação dos aspectos em comum e dos aspectos únicos ou distintos, utilizando como referência, inicialmente, os 16 incisos do art. 42 do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015), relativos aos parâmetros de análise do Programa de Integridade. Os resultados obtidos estão organizados no Quadro 27.

Incisos do art. 42 do Decreto nº 8.420/2015, relativos aos parâmetros de análise do Programa de Integridade	Aspectos comuns	Aspectos únicos ou distintos
I - Comprometimento da Alta Direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa.	<p>As empresas trocaram seu quadro de executivos quando do início do movimento de mudanças.</p> <p>Atualmente, as empresas consideram o valor de integridade ética como pilar na tomada de decisões.</p> <p>As empresas criaram canais de comunicação entre a Alta Gestão e os diversos níveis de colaboradores.</p>	<p>Uma das empresas já havia iniciado a mudança mesmo antes da Operação Lava Jato.</p> <p>Uma das empresas substituiu seus executivos por profissionais de outros setores de mercado.</p>
II - Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos.	<p>As empresas desenvolveram um programa robusto de <i>compliance</i> já implementado, atuante, abrangendo todos os seus colaboradores.</p> <p>Os programas são baseados na Lei/Decreto e reforçados pelas normativas ISO.</p>	<p>Uma das empresas mencionou ser associada ao Instituto Ethos, atuando em ação coletiva direcionada ao setor.</p>

(Continua)

(Continuação)

Incisos do art. 42 do Decreto nº 8.420/2015, relativos aos parâmetros de análise do Programa de Integridade	Aspectos comuns	Aspectos únicos ou distintos
III - Padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.	<p>As empresas estendem seus Programas de <i>Compliance</i> aos terceiros por meio de <i>due diligence</i>, preliminarmente à contratação e auditorias contínuas.</p> <p>As empresas realizam análises de <i>compliance</i> inclusive em potenciais clientes antes de participarem das licitações.</p>	<p>Uma das empresas associada ao Instituto Ethos busca ampliar seus parâmetros incluindo aspectos de ESG.</p> <p>Uma das empresas realiza o monitoramento constante de terceiros, por meio de ferramentas de auditoria automatizada em seu sistema ERP.</p>
IV - Treinamentos periódicos sobre o programa de integridade.	<p>As empresas realizam treinamentos com colaboradores e terceiros diretamente atuantes nas obras de modo periódico, além de eventos de sensibilização, cujo tema é tratado na integração e nos DDS.</p> <p>As empresas criaram a figura do agente de integridade, função voluntária para alcançar os colaboradores de modo mais eficiente.</p>	<p>Uma das empresas citou que fomenta o conhecimento atuando em grupos de trabalho com empresas concorrentes do mercado da construção civil.</p>
V - Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade.	<p>A gestão de riscos é realizada de forma integrada com os demais riscos da empresa, que são analisados, classificados e, de acordo com o seu grau, são reavaliados por distintos níveis da empresa, inclusa a área de <i>compliance</i>.</p>	
VI - Registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica.	<p>As empresas possuem seus registros contábeis organizados.</p>	<p>Uma das empresas informou que disponibiliza seus demonstrativos financeiros no <i>site</i> corporativo.</p>
VII - Controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica.	<p>As empresas têm seus registros contábeis auditados pela auditoria interna</p>	<p>Um das empresas citou a existência de indicadores de alerta em seu sistema ERP.</p> <p>Uma das empresas é auditada por instituição terceirizada e a outra, por equipe interna.</p>

(Continua)

(Continuação)

Incisos do art. 42 do Decreto nº 8.420/2015, relativos aos parâmetros de análise do Programa de Integridade	Aspectos comuns	Aspectos únicos ou distintos
VIII – Procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões.	As empresas possuem procedimentos específicos para relacionamento com a administração pública. As interações devem ser documentadas e monitoradas e as transações são aprovadas internamente por mais de um responsável.	Uma das empresas mencionou que os canais de comunicação com a área de <i>compliance</i> são reforçados para os profissionais envolvidos nesses contratos.
IX – Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento.	As empresas possuem áreas específicas para aplicação e monitoramento do Programa de Ética.	Uma das empresas ainda possui a área de integridade agregada à diretoria jurídica e, como está em processo de implantação da ISO 37.001, a auditoria será realizada por um ente independente.
X – Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé.	As empresas possuem canal de denúncias disponível a todos, garantindo o sigilo e a investigação das denúncias, e confirmam que esse canal é utilizado tanto para denúncias quanto para dúvidas ou informações.	Uma das empresas informou que os agentes de integridade são procurados para esclarecer dúvidas, mas quando o assunto envolve uma denúncia, o direcionamento é feito para o canal apropriado.
XI – Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade.	Existem medidas disciplinares a serem aplicadas no caso de violação, que podem chegar ao desligamento ou reparação de danos, quando aplicável.	Uma das empresas cita a aplicação de treinamentos quando são identificados desvios, antes da aplicação de penalidades.
XII – Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados.	As áreas de <i>compliance</i> são diretamente ligadas ao comitê executivo das empresas, que analisa a irregularidade identificada e toma as devidas decisões para interromper / remediar a situação.	

(Continua)

(Conclusão)

Incisos do art. 42 do Decreto nº 8.420/2015, relativos aos parâmetros de análise do Programa de Integridade	Aspectos comuns	Aspectos únicos ou distintos
XIII – Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.	As empresas realizam <i>due diligence</i> para homologação e contratação de terceiros e fornecedores. No caso de contratação de pessoal, são analisadas questões sensíveis de <i>compliance</i> , como relacionamentos pessoais ou familiares, e <i>due diligence</i> , de acordo com o cargo a ser desempenhado.	Uma das empresas também citou a análise dos clientes em potencial, aprovados pela diretoria.
XIV - Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.		Uma das empresas mencionou a existência de critérios específicos para análise de potencial instituição parceira. Uma das empresas citou cláusula específica no acordo de leniência sobre comunicação de modificações societárias.
XV – Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013.	As empresas realizam reuniões periódicas do comitê para monitoramento e análise de pontos e sugestões identificadas no período, por meio do canal de ética, ações e eventos internos de compartilhamento de experiências e proposição de soluções.	Uma das empresas mencionou a participação em eventos com outras organizações do mercado para discussão do tema e troca de conhecimento.
XVI - Transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.		Uma das empresas emite relatório periódico das doações realizadas. Uma das empresas não realiza doações no momento.

Quadro 27 – Análise comparativa das duas empresas pelos incisos do Decreto

Em seguida, os dados coletados foram analisados comparativamente, tendo como base os cinco princípios de integridade ética corporativa descritos no item 2.7, identificando aspectos comuns e aspectos únicos ou distintos, tanto positivos quanto pontos de atenção, conforme pode ser observado nos Quadros 28 a 32.

Princípio 1 – Governança Corporativa	
Aspectos comuns, positivos	<p>As empresas consideram que o <i>compliance</i> é muito importante para a sustentabilidade organizacional e iniciaram sua implementação mesmo antes do movimento Lava Jato.</p> <p>Implementação de um setor de <i>compliance</i>, com profissionais dedicados, e o tema é tratado nas reuniões da Alta Gestão.</p> <p>Ambas as empresas utilizam distintos modos de chegar a todos os colaboradores da empresa, mesmo no que se refere aos terceirizados.</p>
Aspectos únicos ou distintos, positivos	<p>Cada empresa conduziu a reestruturação de modo distinto: uma delas trocou toda a Alta Gestão por profissionais que haviam atuado em instituições de outros segmentos, enquanto a outra permaneceu com seus profissionais, dando-lhes embasamento teórico. O organograma de áreas e responsáveis também é distinto.</p>
Aspectos comuns, pontos de atenção	<p>Ambas as empresas se preocupam com a continuidade da cultura ética interna em um momento posterior, quando as lições aprendidas em consequência da exposição a qual foram submetidas for transmitida a colaboradores que não participaram do momento.</p> <p>As duas empresas consideram que o setor, em geral, está desigual em relação a comportamentos éticos das empresas, o que exige atenção para atuar nesse ambiente.</p>
Aspectos únicos ou distintos, pontos de atenção	<p>Uma fragilidade de fluxo de aprovação por sobreposição de cargos foi identificada em uma das empresas.</p>

Quadro 28 – Princípio 1 – Governança Corporativa: comparativo

Princípio 2 – Estratégia e Objetivos	
Aspectos comuns, positivos	<p>As duas empresas apresentaram a revalorização do lado técnico da organização e consideram o <i>compliance</i> um componente importante de sua estratégia de atuação no mercado, além de um condutor da tomada de decisões. Ambas as empresas acreditam que, para sua sobrevivência, uma nova exposição negativa não será tolerada pelo mercado.</p> <p>As empresas consideraram que a maturidade ética vai além do atendimento à legislação e que um ambiente ético favorece a boa conduta.</p>
Aspectos únicos ou distintos, positivos	<p>Uma das empresas identificou o quão importante essa mudança foi para ela, pois o modo como o negócio era conduzido, sem o viés técnico, não estava trazendo o retorno financeiro adequado.</p> <p>Houve opiniões divergentes entre os profissionais entrevistados em relação ao possível desenvolvimento do comportamento ético futuro: alguns consideraram que será uma evolução permanente, outros demonstraram preocupação quando ao fato de as pessoas se esquecerem do acontecido.</p>

(Continua)

(Conclusão)

Princípio 2 – Estratégia e Objetivos	
Aspectos comuns, pontos de atenção	Ambas as empresas disseram que, no momento, não buscam o setor público como cliente em razão do grande risco identificado, apesar de tratar-se de um cliente relevante para a área de infraestrutura. Nesse aspecto, nenhum plano de ação foi identificado plano de ação com o objetivo de mudar esta posição.
Aspectos únicos ou distintos, pontos de atenção	Uma das empresas citou que, para sua sobrevivência, instituições com uma situação econômica frágil ainda podem aceitar trabalhar sob condições antiéticas.

Quadro 29 – Princípio 2 – Estratégia e Objetivos: comparativo

Princípio 3 – Processos e Ferramentas	
Aspectos comuns, positivos	<p>As empresas implementaram controles mais rígidos, utilizando, inclusive, o apoio da tecnologia. Iniciaram pela formatação dos processos e regras, seguido de treinamento e somente depois começaram as cobranças e sanções.</p> <p>Buscaram as certificações, de modo a apoiar a formatação dos processos a serem implantados e optaram pela centralização de seus processos de compras e gestão.</p>
Aspectos únicos ou distintos, positivos	<p>Ambas atuaram no aumento de organização de seus processos e ferramentas, porém, uma delas adotou um viés mais voltado a controles, alçadas e processos de identificação de desvios, enquanto a outra demonstrou especial atenção na educação dos colaboradores, como exemplo dos meios de comunicação mais adequados para que o código de ética possa ser facilmente entendido e disseminado por todos, indistintamente.</p> <p>Com atuação internacional, uma das empresas citou que, em outros países as legislações de <i>compliance</i> também são voltadas ao setor privado e que ela aplica os controles a ambos os setores.</p>
Aspectos comuns, pontos de atenção	<p>Quando a empresa e o ambiente estão no mesmo nível de maturidade, os controles se ajudam, mas o setor ainda não está equilibrado.</p> <p>Ambas as instituições mencionaram a realização de medições de seus programas de <i>compliance</i>, no entanto, nenhuma estrutura formalizada de indicadores para avaliar o avanço de sua maturidade ética como um todo foi apresentada.</p>
Aspectos únicos ou distintos, pontos de atenção	Uma das empresas citou alguns de seus indicadores, porém, estes são mais focados no monitoramento do programa de integridade em si, e menos na identificação da integridade de comportamento dos colaboradores.

Quadro 30 – Princípio 3 – Processos e Ferramentas: comparativo

Princípio 4 – Monitoramento	
Aspectos comuns, positivos	<p>As empresas possuem o canal de denúncias implementado e atuante, além de agentes de <i>compliance</i> com o papel de levar a cultura aos locais mais distantes e aos colaboradores de distintos níveis de conhecimento e formação.</p> <p>Ambas as instituições desenvolvem treinamentos constantes com seus colaboradores.</p>
Aspectos únicos ou distintos, positivos	<p>Uma das empresas identificou uma mudança no comportamento dos colaboradores em relação aos profissionais de <i>compliance</i> e aos agentes de segurança que, no início, eram vistos como fiscais ou auditores e, atualmente, são vistos como apoio quando surge alguma dúvida ou comportamento fora do padrão.</p> <p>Uma das organizações utiliza, de modo intensivo, o monitoramento com o uso de tecnologia, para identificação de variações que podem estar fora do padrão determinado em seus sistemas de contratação e pagamentos.</p>
Aspectos comuns, pontos de atenção	Ambas as empresas identificaram dificuldade de alguns colaboradores no entendimento do código de conduta e buscaram modos de suprir esta dificuldade.
Aspectos únicos ou distintos, pontos de atenção	Sem observações.

Quadro 31 – Princípio 4 – Monitoramento: comparativo

Princípio 5 – Transparência e Comunicação	
Aspectos comuns, positivos	<p>As empresas realizam análises e <i>due diligence</i> em seus fornecedores, clientes e principais colaboradores, e os riscos identificados são discutidos em reuniões de diretoria.</p> <p>Os fornecedores devem trabalhar, no mínimo, com o mesmo código de conduta das instituições.</p> <p>As empresas participam de atividades de colaboração compartilhada, de ação coletiva no setor.</p>
Aspectos únicos ou distintos, positivos	Uma das empresas citou que o plano interno de carreira e remuneração se tornou mais transparente.
Aspectos comuns, pontos de atenção	Ambas as empresas identificaram a administração pública como um agente envolvido mais sensível, que demanda mais atenção, procedimentos de controle e monitoramento. Além disso, o setor ainda é considerado com baixa maturidade ética pelo senso comum dos contratantes, e que a mudança desse posicionamento deve demorar algum tempo.
Aspectos únicos ou distintos, pontos de atenção	Uma das empresas citou que a imprensa é uma parte interessada negativa muito forte, mas não identificou um plano de ação para tratar essa fragilidade

Quadro 32 – Princípio 5 – Transparência e Comunicação: comparativo

Diante da análise das informações coletadas nas entrevistas, após cruzamento dos 16 incisos do art. 42 do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015) e os cinco princípios de integridade ética corporativa definidos no item 4.7, observa-se que:

a) Princípio 1 – Governança Corporativa

Todos os entrevistados acreditam que, atualmente, a integridade ética faz parte dos pilares a serem considerados na empresa para a tomada de decisões da Alta Gestão, e que esse comportamento permeia toda a organização.

Ambos os presidentes afirmam que o novo posicionamento diante da integridade ética já é percebido pelos clientes. O presidente da Empresa 1 relatou que, quando não há referência definida para determinada situação, adota-se a integridade na tomada de decisões e, quando esse fato vem à tona, a motivação e a confiança interna geradas transparecem no mercado. No caso da Empresa 2, seu presidente mencionou que os clientes têm, cada vez mais, gostado e apostado no trabalho realizado, e que a companhia é convidada ou recomendada para próximos trabalhos.

Também os diretores jurídicos confirmam a escolha das instituições pelos clientes utilizando a ética como parâmetro. O diretor jurídico da Empresa 1 mencionou que um sistema de integridade ética que funcione bem é fundamental para os novos negócios, já que a organização será escolhida por essa razão, ou seja, trata-se de uma questão de sobrevivência no mercado. Complementarmente, o diretor jurídico da Empresa 2 acredita que um plano estratégico claro traz consigo esse novo conceito de conduta ética.

Em relação aos colaboradores, ambos os diretores de *compliance* citaram a importância de consciência e incorporação desse conceito por parte desse público. O diretor da Empresa 1 comentou quão fundamental é o fato de os profissionais vestirem a camisa da empresa como resultado da reconstrução da reputação, apoiada pelo reforço da Alta Direção, que pratica a transparência perante os funcionários. O diretor da Empresa 2 considera que não deve haver controles de *compliance*, mas controles da empresa, confirmando a incorporação dos conceitos no dia a dia.

b) Princípio 2 – Estratégia e Objetivos

Seus programas de *compliance* consideram todos os agentes envolvidos nos diversos níveis de colaboradores, sejam eles internos ou externos, no relacionamento com terceiros, fornecedores e mesmo na participação em licitações e concorrências, em que os clientes são considerados quando da análise de participação em novos contratos.

Tanto o presidente da Empresa 1, ao citar planos diferentes de comunicação para distintos *stakeholders*, quanto o diretor de *compliance* da Empresa 2, ao relatar que a comunicação deve ter linguagem apropriada, demonstraram preocupação quanto ao fato de que os documentos e conceitos éticos devem ser conhecidos e entendidos por todos os colaboradores internos da organização. Esse sentimento de apreensão foi confirmado pelo agente de integridade da Empresa 1, que comentou que, anteriormente, as atividades de *compliance* aconteciam apenas na sede da empresa, e hoje elas são pensadas para atender a todos, incluindo a parte de obras.

No que se refere aos agentes envolvidos externamente com a organização, o diretor jurídico da Empresa 2 relatou que clientes, sócios e principais fornecedores passam por toda uma análise de riscos e *due diligence*, incluindo a integridade. Na Empresa 1, a assessora de *compliance* ressaltou que os fornecedores externos ao setor (cimento, siderurgia e matérias-primas) também são positivamente afetados, informação esta reforçada pelo diretor de engenharia da Empresa 1, explicando que o relacionamento com os fornecedores começa por homologação e cadastro, antes de qualquer proposta.

c) Princípio 3 – Processos e Ferramentas

As empresas entrevistadas já desenvolveram e implementaram seus Programas de *Compliance*, em conformidade com legislação vigente, em todos os seus incisos.

Conforme validado pelas entrevistas e descrito no Quadro 33 deste trabalho, todos os 16 incisos do art. 42 do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015) são atendidos pelas companhias estudadas, sendo este um requisito mínimo estabelecido pelos acordos de leniência por elas assinados perante o Poder Público.

Os diretores de *compliance* das Empresas 1 e 2 informaram ainda que, para reforçar e apoiar sua integridade ética, ambas as instituições são certificadas ou estão

em vias de certificação tanto para a Norma ABNT NBR ISO 37.001:2017 quanto para a Norma ABNT NBR ISO 19.600:2014.

d) Princípio 4 – Monitoramento

Em relação ao monitoramento, as empresas possuem diferentes ferramentas de acompanhamento de riscos e identificação de desvios, que são tratados preventivamente por meio de treinamentos e corretivamente, por meio de ações tempestivas definidas pelo comitê executivo.

Os entrevistados da Empresa 1 demonstraram preocupação com o desenvolvimento gradativo dos colaboradores, como visto na fala do diretor de *compliance* de que a estratégia foi traçada com o intuito de criar um sistema de educação e conscientização, que foi percebido por um dos agentes de integridade entrevistados; este, por sua vez, informou que os riscos de integridade ética tratados são diferenciados entre os diversos profissionais e que, nos treinamentos, são trazidos exemplos reais. O diretor de recursos humanos também relatou que, preliminarmente, foram desenvolvidas as regras do jogo, depois vieram um intenso treinamento e a comunicação dos valores e regras, e só então iniciaram-se as medidas mais punitivas. O diretor de engenharia completou que, atualmente, existe “tolerância zero” para infração do código de conduta.

Por sua vez, de acordo com o diretor de planejamento estratégico da Empresa 2, seu foco está voltado para a obtenção das certificações ABNT NBR ISO 37.001 e ABNT NBR ISO 19.600, e na ferramenta interna ao ERP que, segundo o diretor jurídico, é robotizada, monitora e escaneia permanentemente o SAP na identificação de padrões parametrizados, compara bases de dados de PEP e “blacklistados” no mundo, e lança alertas. O presidente complementou que, conforme os sistemas, plataformas e políticas vão se integrando, nota-se maior transparência e uma condição de controle mais fácil de ser acompanhada.

e) Princípio 5 – Transparência e Comunicação

As empresas entendem que seu programa de *compliance* não é algo estático, se preocupam com o treinamento contínuo de todos os envolvidos e com ações de identificação de melhoria constante, seja por seus canais de ética, *workshops*, eventos internos, ou pela troca de informações entre empresas, inclusive com participação em eventos do setor.

A preocupação de manter o programa vivo foi trazida tanto pelo diretor de *compliance* da Empresa 1, que destacou que o sistema de integridade se molda de conformidade com o desenvolvimento da organização, quanto pelo diretor jurídico da Empresa 2, que relatou que o plano deve ser sempre revisitado. Além desses profissionais, um dos entrevistados, agente de integridade da Empresa 1, mencionou que se trata de um sistema de *compliance* com alteração e manutenção constantes, pois sempre há novas pessoas e nova legislação.

Para identificar os pontos de melhoria, ambas as empresas possuem agentes de integridade, que são voluntários entre os colaboradores. Um deles, pertencente à Empresa 1, relatou um exemplo de mudança: no início, houve certo receio por parte dos colegas de que sua atuação seria investigativa, mas hoje, a desconfiança virou confiança e esses colaboradores o consultam sempre que têm dúvidas. De acordo com o diretor de *compliance* da Empresa 1, é por meio desses agentes que as novas necessidades que vão surgindo no ambiente corporativo são observadas.

Outro modo de identificar melhorias foi citado pelo diretor de operações da Empresa 1: cada área deve ter seu risco tratado de forma diferente. O diretor de *compliance* da Empresa 2 ressaltou que a instituição realiza *workshops* periódicos para identificar esses pontos de melhoria.

Enfim, como meio de troca de conhecimento entre empresas e o setor, os dois diretores de *compliance* das empresas participam de eventos e movimentos coletivos de divulgação da integridade ética no setor da construção e setores afins.

f) Princípio 5: Transparência e Comunicação

As organizações possuem canais de comunicação e denúncias aberto a todos os interessados, sejam eles internos ou externos, e criaram agentes de integridade com o objetivo de aumentar a permeabilidade para seus colaboradores.

Praticamente a totalidade dos entrevistados mencionou a existência da linha ética – canal interno e aberto a terceiros para receber denúncias de ações antiéticas. O diretor de recursos humanos da Empresa 1 salientou que tanto a linha ética quanto a ouvidoria são terceirizados, com o propósito de serem independentes; complementarmente, o diretor jurídico esclareceu que o canal de denúncias está aberto para *stakeholders* externos.

Os agentes de integridade entrevistados revelaram que, no canal de denúncias, a identificação não é necessária, mas que, mesmo assim, aproximadamente 40% das pessoas optam por revelar quem são, demonstrando confiança no processo.

O diretor jurídico da Empresa 1 informou ainda que, uma vez recebida a denúncia, esta é tratada inicialmente pelo jurídico, para então ser apresentada em reunião de diretoria, na qual, inclusive, os pontos de melhoria são analisados.

Por fim, o diretor de operações da Empresa 1 acrescentou que, na integridade, todos têm a mesma voz, ou seja, não há hierarquia – as falas e demandas acontecem tanto de baixo para cima quanto de cima para baixo.

g) Mudança de paradigma

Como visto nas entrevistas, há semelhanças e diferenças no modo de atuação das duas empresas objeto do estudo de caso perante o compromisso que assumiram, de aumentar consideravelmente sua maturidade em integridade ética corporativa e, apesar disso, ambas as instituições demonstraram, por meio das entrevistas, que já estão em *compliance* com a legislação vigente e seguem em um movimento de busca pela melhoria contínua.

4.5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA BIBLIOGRAFIA E ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Com o objetivo de organizar as informações coletadas foram formados grupos de dados classificados por temas-chave, facilitando o cruzamento das informações para cada variável identificada, com a determinação de pontos comuns e pontos diferenciados.

Conforme abordado no item 2.7 desta dissertação, os cinco princípios então definidos foram utilizados na organização e análise dos dados coletados. Dessa forma, tais informações, distribuídas segundo quatro aspectos considerados relevantes na análise da revisão bibliográfica, deram origem à matriz apresentada no Quadro 33.

Princípios	Agentes	Formas de gestão	Causas e consequências	Barreiras
1. Governança Corporativa	Item 4.6.1.1	Item 4.6.1.2	Item 4.6.1.3	Item 4.6.1.4
2. Estratégia e Objetivos	Item 4.6.2.1	Item 4.6.2.2	Item 4.6.2.3	Item 4.6.2.4
3. Processos e Ferramentas	Item 4.6.3.1	Item 4.6.3.2	Item 4.6.3.3	Item 4.6.3.4
4. Monitoramento	Item 4.6.4.1	Item 4.6.4.2	Item 4.6.4.3	Item 4.6.4.4
5. Transparência e Comunicação	Item 4.6.5.1	Item 4.6.5.2	Item 4.6.5.3	Item 4.6.5.4

Quadro 33 – Matriz de análise cruzada dos dados

4.6. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

A síntese de casos cruzados leva à elevação de quaisquer padrões de casos cruzados para um plano conceitual mais complexo. De acordo com a matriz apresentada no Quadro 33, os quadrantes definidos podem ser detalhados nos itens apresentados a seguir.

4.6.1. Princípio 1 – Governança Corporativa

4.6.1.1. Agentes

De acordo com o item I do Decreto nº 8.420, de 18 março de 2015 (BRASIL, 2015), a Alta Direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, deve estar comprometida com a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, evidenciada pelo apoio visível e inequívoco ao programa, destacando-se a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades.

Segundo disposições do mencionado decreto, a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica é fator atenuante e pode reduzir o valor da multa aplicada (BRASIL, 2015).

As empresas, portanto, devem promover a integridade ética e uma cultura de construção ética (YAP et al., 2020), além de traçar uma abordagem ampla nos níveis

individual, empresarial, institucional e governamental (BROWN; LOOSEMORE, 2015). Nesse contexto, a liderança é um componente essencial, visto que os líderes podem criar, manter ou mudar o ambiente (TREVINO; NELSON, 2016), garantindo que seu comportamento seja um exemplo a ser seguido por todos os colaboradores (LLOYD; MEY, 2010).

Esse comprometimento foi identificado nas empresas investigadas constantes do Relatório 1. Desde o evento da Lava Jato, a instituição se destacou de sua *holding* – empresa vinculada ao acordo de leniência assinado, com o comprometimento de integridade ética corporativa –, mas os parâmetros e valores são compartilhados. A partir de então, desenvolveu um trabalho estruturado de comunicação e consolidação desses valores, em que a integridade figura como “imperativo categórico”.

O sistema de comunicação prevê um grau elevado de acessibilidade dos profissionais de diferentes níveis ao comitê de integridade e aos diretores, por meio do uso de ferramentas midiáticas. Não ocultam o passivo reputacional e buscam utilizá-lo como alavanca para a mudança cultural da organização. Ademais, observa-se a participação de ações coletivas direcionadas ao setor, como a associação ao Instituto Ethos.

Na Empresa 1, atualmente, a Alta Direção é composta por profissionais de diferentes experiências de mercado, de forma que o conselho administrativo é um time híbrido de especialidades, que incluem expertise em questões de *compliance*. Quanto à Empresa 2, a Alta Direção é formada por profissionais da própria empresa, que foram qualificados e valorizados para atuarem como líderes do movimento de mudança da organização para um novo momento, no qual se identifica, entre seus colaboradores, o compartilhamento da vontade de melhorar e “vencer” juntos – um senso de orgulho da mudança que está sendo realizada, que valoriza e dá convicção às práticas éticas adotadas, que já se refletem na cultura organizacional.

Ambos os presidentes afirmam que o novo posicionamento perante a integridade ética é percebido pelos clientes: o presidente da Empresa 2 ressaltou que os clientes têm apostado cada vez mais no trabalho, e a empresa é convidada ou recomendada para projetos futuros; o presidente da Empresa 1 também relatou que, quando não há referência definida para determinada situação, adota-se a integridade na tomada de decisões, gerando motivação e confiança internas que transparecem no mercado.

A natureza dos investimentos responsáveis pressupõe a obtenção de retornos financeiros em prazos mais longos, uma vez que a adoção de práticas sustentáveis pode introduzir mudanças estruturais nos modelos de negócio, nos quais os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações para o curto, médio e longo prazos. Logo, sugere-se o aumento da resiliência da empresa como a viabilidade da entidade no médio e longo prazo em sua capacidade de prever mudanças e responder a elas – não apenas para sobreviver, mas também para evoluir e prosperar (IBGC, 2018; COSO, 2017; ITAÚ, 2020).

Segundo o diretor de recursos humanos da Empresa 1, os colaboradores entendem que integridade é um imperativo categórico – hoje em dia a companhia depende dele para sua sustentabilidade enquanto visão de seu futuro corporativo.

Dentro da abordagem ampla citada por Brown e Loosemore (2015), classificada em individual, empresarial, institucional e governamental, e de acordo com Liu, Zhao e Li (2017), que analisam o papel dos clientes, que devem mudar suas crenças e práticas que concedem contratos aos licitantes apenas com base no menor preço, além de reduzir as pressões do empreendimento causadas por cronogramas irrealistas e tomada de decisões não científicas, a premissa da integridade é identificada nas organizações que desenvolvem diferentes ações com os agentes.

Ambas as empresas possuem um sistema de homologação de fornecedores que verifica o atendimento aos parâmetros de integridade equivalentes aos internos. Os candidatos a parcerias comerciais passam por um processo de *due diligence* antes da concretização de qualquer contrato e as análises de *compliance* são realizadas, inclusive, em potenciais clientes antes de participarem das licitações.

De acordo com o item IX do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015), deve haver independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento.

Durante as entrevistas foi identificado que, em ambas as empresas, a área de Integridade e *Compliance* reporta-se diretamente ao Comitê Diretivo, com a independência necessária para reportar e apoiar a Alta Gestão na tomada de decisões de cunho ético, tendo reportado, inclusive, que houve casos de ações adotadas após a implantação do programa de integridade ética.

4.6.1.2. Formas de gestão da Integridade Ética

O COSO (2017) apresenta o valor do gerenciamento de riscos organizacionais ao estabelecer e executar uma estratégia corporativa que, segundo o inciso I do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015), deve considerar o comprometimento da Alta Direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa. O FSG (2018) detalha a estratégia apontando o uso de recursos e estrutura de um programa formal de conformidade em anticorrupção, com estrutura, propriedade, autoridade, plano de atividades e orçamento definidos.

Ambas as instituições citaram que foi realizada uma revisão da estratégia corporativa para permitir a incorporação dos processos de *compliance*. Na Empresa 1 foi desenvolvida uma reestruturação interna abrangente, com a adoção de processos sistêmicos de *compliance*, e é do entendimento dos entrevistados que os resultados positivos já podem ser observados na prática, refletindo na cultura organizacional. Na Empresa 2, o Código de Ética corporativo antecede em cerca de dois anos a eclosão dos eventos da Lava Jato, e área de *compliance* foi criada a partir de uma revisão estratégica, o que, posteriormente, levou ao programa de integridade da companhia. Em relação aos colaboradores, ambos os diretores de *compliance* citaram a importância de consciência e incorporação do conceito por parte dos colaboradores.

Para o gerenciamento do risco corporativo, a Empresa 1 salientou que os registros pautados no acordo de leniência são produzidos internamente e, posteriormente, são avaliados por um grupo de trabalho em reuniões mensais que contam com a presença da *holding*, gerando um relatório final que é enviado à CGU. Seus colaboradores avaliam as interações do ponto de vista dos riscos associados ao “tripé da fraude” – oportunidade x pressão x necessidade – que, no caso de interações com órgãos públicos, são tratados com maior rigidez, exigindo que todos os contatos sejam reportados e avaliados.

No que se refere à Empresa 2, hoje em dia, toda a sua operação baseia-se em três pilares: *compliance* x eficiência x competitividade. Nesse caso, a palavra *compliance* é entendida no sentido mais amplo de “cumprir o compromisso”, fazer a coisa certa e não somente evitar a corrupção, mas atender a todos os parâmetros de seus contratos.

Shan et al. (2017a) relatam que os impactos da corrupção na indústria da construção podem ser marcados em três níveis, a saber: impactos no nível do empreendimento, no nível organizacional e no nível nacional.

Nas empresas investigadas, percebe-se a preocupação predominante no nível organizacional, com pouco envolvimento no nível nacional, com exceção da participação em ações coletivas em parceria com o Instituto Ethos, e nenhuma preocupação relacionada aos aspectos no nível do empreendimento. O diretor da Empresa 1 comentou sobre a importância de os profissionais vestirem a camisa da organização como resultado da reconstrução da reputação, apoiada pelo reforço da Alta Direção, que pratica a transparência perante os funcionários; a Empresa 2, por seu turno, destacou que a política de governança enfatiza o cumprimento de princípios éticos, os quais são desdobrados em documentos corporativos, como o Código de Ética e Conduta e outros procedimentos, sejam eles preventivos ou de monitoramento de infrações.

4.6.1.3. Causas e consequências

Os aspectos culturais são identificados como uma forte tradição de vínculos familiares, tanto em Gana (AMEYAW et al., 2017; BUERTEY; DADADZOGBOR; ATSRIM, 2018) quanto na influência *guanxi*, na China (ZHANG et al., 2016). Zhang et al. (2017) entendem também que uma das causas a ser apontada é a ausência de ética profissional.

Em momento anterior à estruturação do processo de *compliance*, segundo os entrevistados da Empresa 2, o ambiente competitivo no segmento de infraestrutura estava voltado para aspectos distintos da concorrência técnica, levando os departamentos da organização e suas equipes a não atuarem de forma coesa, fazendo com que um sentimento de insegurança predominasse sobre os colaboradores.

De acordo com Shan et al. (2017b), para os agentes financiadores, a corrupção pode ter efeitos adversos no valor e apresentar riscos financeiros, operacionais e de reputação para seus investimentos. Campos (2019) ressalta a descapitalização das maiores empresas brasileiras de engenharia e a intensificação do processo de desnacionalização do setor de infraestrutura no país, e Signor, Love e Olatunji (2016)

e De Brito Farias (2019) detalham as consequências que recaem sobre instituições consideradas culpadas, como a prisão de seus representantes, o pagamento de multas elevadas e a perda da reputação.

Segundo o Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015), além do relevo do mérito em si na adoção de políticas e práticas saudáveis na atividade empresarial, a medida pode, ainda, fazer a diferença quando da imputação das penalidades às empresas que adotarem tal programa.

Para o presidente da Empresa 1, a geração do resultado baseava-se no pleito; todo o lucro foi pago nos acordos de leniência. O presidente da Empresa 2 relatou que a companhia já não possuía mais crédito nos bancos e não conseguia arcar com suas dívidas. Atrelado a esse fato, o diretor jurídico da empresa revelou que o volume de operações diminuiu muito depois do ocorrido.

Como resultado, o diretor jurídico da Empresa 2 destacou que um plano estratégico claro traz consigo esse novo conceito de conduta ética e seu presidente informou que, hoje, os resultados são mais próximos dos previstos. Com relação à Empresa 1, seu presidente mencionou que o investimento externo olha a insegurança institucional, reforçado pela preocupação exposta por um dos seus colaboradores: “Se houver novo envolvimento em escândalo, o mercado não dará uma nova chance à empresa”.

Sobre comportamento, o diretor de engenharia da Empresa 1 esclareceu que, se alguém da equipe interna mantiver algum tipo de relacionamento com o cliente, esse colaborador é isolado, reforçando que uma informação privilegiada não deve ser obtida de nenhum modo. Complementarmente, assegurou que, nos dias atuais, a companhia entende que as consequências dessa postura são negativas e ressalta que todo o lucro obtido com esses contratos foi revertido na compensação exigida pelos acordos de leniência assinados.

4.6.1.4. Barreiras

Owusu, Chan e Shan (2019) discorrem que conexões políticas de alto escalão são consideradas o facilitador mais importante da corrupção, e Locatelli et al. (2017) afirmam que os empreendimentos desenvolvidos em 'países corruptos' ou 'contextos

de empreendimentos corruptos' são mais propensos a sofrer práticas de corrupção do que em contextos menos corruptos.

De acordo com os entrevistados da Empresa 1, um sistema de operação e modelos de negócio conformes e eficazes são fatores competitivos no mercado contemporâneo, especialmente para os agentes financiadores. Para a Empresa 2, a leitura do mercado relatada reforça que, nos dias atuais, a companhia conta com um portfólio pelo qual são reconhecidos; alguns clientes já entendem a nova realidade, enquanto outros apresentam restrições, mesmo que veladas, para sua contratação. Além disso, considerando a visão do setor como um todo, ainda há preconceitos contra a figura do empreiteiro, que comumente é taxado de antiético.

Shan et al. (2015a) identificaram a eficácia de quatro estratégias de resposta (liderança, regras e regulamentos, treinamento e sanções), mas somente a liderança atingiu um nível aceitável de maturidade na prevenção da corrupção no setor da construção.

Segundo entrevistados da Empresa 1, o setor da construção tem avançado a passos largos no que se refere à implementação de *compliance*, porém, o foco ainda é muito restrito ao atendimento à Lei Anticorrupção. Esses colaboradores entendem que falta um amadurecimento do mercado quanto aos conceitos de riscos, controles internos e governança corporativa.

Questionado, o diretor jurídico relatou que um sistema de integridade ética que funcione bem é importante para os novos negócios, já que a empresa será escolhida por essa razão; trata-se, portanto, de uma questão de sobrevivência no mercado. O diretor de operações complementou que todo o processo licitatório de novas obras tem sido muito mais transparente, acessível a todos e focado na diferenciação técnica, em atenção às imposições do cliente de transparência de competitividade e diferenciação.

4.6.2. Princípio 2 – Estratégia e Objetivos

4.6.2.1. Agentes

O item XII do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015) aponta para a necessidade de procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados. A Alta Gestão deve assegurar que a gestão de riscos seja integrada em toda a entidade, alinhada com a cultura, objetivos e estratégia, definindo o apetite ao risco (COSO, 2017; NBR ISO 19600:2014).

Assim, é função de todas as empresas entender e responder aos inúmeros riscos que enfrentam, incluindo, além de vários riscos regulatórios e de conformidade, os desafios operacionais, competitivos e financeiros com os quais a administração se depara diariamente (PACTO GLOBAL, 2020). Para tanto, a organização estabelece estruturas operacionais, com o propósito de atingir a estratégia e os objetivos de negócios (COSO, 2017).

Essa estratégia de gestão de riscos foi identificada em ambas empresas, que consideram que o setor, de modo geral, está desigual em relação aos comportamentos éticos das organizações, o que exige atenção para atuar nesse ambiente, mas responderam à essa questão de modos distintos: enquanto a Empresa 1 substituiu seus profissionais de Alta Gestão por outros de fora do setor, a estratégia adotada pela Empresa 2 envolveu a priorização dos colaboradores da casa e a construção de planos de carreira, favorecendo a cultura organizacional, além da criação de um histórico vivo dos acontecimentos passados e da transformação da instituição. As duas empresas entendem que a maturidade em *compliance* no setor é um “caminho sem volta” e reforçam que há uma cultura de liderança, como por exemplo, “*walk the talk*”, em especial nos níveis gerenciais e de diretoria.

Políticos com posições influentes em seus governos (AREWA; FARREL, 2015; LIU; ZHAO; LI, 2017), sociedades profissionais que publicam seus códigos de ética (LIU; ZHAO; LI, 2017) e clientes que atuam como tomadores de decisão (SHAN et al., 2017b) são identificados como potenciais envolvidos nos casos de corrupção, de distintos modos. Para combater o comportamento antiético, a organização tem o compromisso de formar capital humano de acordo com a estratégia e os objetivos de

negócios, e definir os comportamentos esperados que caracterizam a cultura desejada pela empresa (COSO, 2017), reforçando a importância de fortalecer as habilidades éticas de tomada de decisão dos engenheiros (HENRY, 2009).

No caso da Empresa 1, o procedimento para participação em licitações foi elaborado de forma conjunta por quatro áreas: comercial, integridade, jurídico e inteligência de mercado, com foco na prevenção de ilícito amparada pela descrição de procedimentos de conduta e regras específicas, como a presença de observadores imparciais nos contatos com representantes da administração, além da determinação de treinamentos específicos para comunicação e conduta em situações comprometedoras. Atualmente, para atuar no setor público, a Empresa 2 analisa, entre outras questões, a viabilidade financeira do empreendimento e não apresenta proposta se ele não for interessante nesse sentido.

Esse novo olhar sobre as habilidades técnicas foi ressaltado por ambas as instituições. O diretor de engenharia da Empresa 1 entende que isso foi bom para a engenharia brasileira, pois voltou a valorizar a carreira técnica, que pode, inclusive, receber uma remuneração que se equipare a de um diretor. Nesse sentido, o diretor de planejamento da Empresa 2 acredita que a aspiração predominante é voltar a ser uma admirada empresa de engenharia, enquanto o diretor jurídico reforça que houve revalorização do profissional técnico de engenharia.

Quanto à formação do capital humano, as corporações se preocupam com a continuidade da cultura ética interna, em um momento posterior, quando as lições aprendidas com a exposição a qual foram submetidas for transmitida a colaboradores que não participaram do momento.

O item XII do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015) ressalta a necessidade de verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.

Por fim, a integridade ética é reconhecida como um pressuposto para as duas empresas entrevistadas, muito além de uma vantagem competitiva, gerando uma mudança comportamental, como no exemplo citado da formação de consórcios, que antes ocorriam para reduzir a concorrência, e hoje somente se constituem quando a complementação de escopo é necessária.

4.6.2.2. Formas de gestão da Integridade Ética

De acordo com a ABNT NBR ISO 19600:2014, quando da estruturação de sua gestão de riscos, a entidade deve analisar todos os fatores internos e externos que podem afetar seus objetivos, e considerar comprometimento de todos os níveis da empresa, definindo responsabilidades.

Nesse sentido, as Empresas 1 e 2 realizam análises de *compliance* inclusive em potenciais clientes antes de participarem das licitações. A Empresa 1 desenvolve sua matriz de análise de potenciais parceiros ou clientes com foco na saúde financeira do contrato; são avaliados os riscos associados à administração pública na seleção de parceiros focada na criticidade e vulnerabilidade, e a solidariedade dos riscos e problemas.

Após o mapeamento realizado pelo setor comercial, a área de *compliance* é acionada, visando à análise de *due diligence*, que pode gerar pareceres de risco baixo, médio, alto e não recomendado. A partir do nível de risco médio, a seleção de parceiros deve ser discutida em reunião ordinária de diretoria executiva para recomendações. Há um posicionamento estratégico importante voltado à integridade ética corporativa com grande preocupação de reputação ao mercado, além da garantia de padrões de resultado sustentáveis que direcionam as tomadas de decisão da Alta Gestão da organização.

A Empresa 1 mencionou que, em outros países, as legislações de *compliance* também são voltadas para o setor privado, como por exemplo, a *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), ou Lei de Práticas de Corrupção no Exterior, dos Estados Unidos da América, de 1977. No Brasil, boa parte dos textos específicos da legislação anticorrupção e outros textos legais privilegiam a relação com a Administração Pública.

O processo de gestão de riscos da Empresa 2 é robusto e, além dos riscos dos empreendimentos, inclui riscos de *compliance*, integridade e riscos negociais, tais como análise do cliente, regime financeiro de operação e regime contratual.

Manu et al. (2019) observam que, ao invés de simplesmente adotar ou copiar medidas de outros contextos, o que eventualmente pode não ser útil, medidas

projetadas para resolver práticas antiéticas precisam considerar também questões contextuais locais em um ambiente ou país no qual atuam, em particular.

Segundo Liu, Zhao e Li (2017), os contratos devem ser redigidos com precisão para definir os direitos e obrigações das partes interessadas, especialmente clientes e contratados, e os contratados devem realizar as diligências necessárias e desenvolver políticas e procedimentos para garantir o cumprimento dos regulamentos anticorrupção.

A Empresa 1 informou que os agentes de integridade têm mais interações e promovem mesas redondas para discussão de casos do mercado, com foco no reconhecimento de situações de potencial risco de integridade, desenvolvimento de competências e atitude. Similarmente, na Empresa 2, a etapa de identificação dos riscos é realizada em *workshops* nos ambientes de trabalho, que são escalonados, validados pelas unidades de negócio e, eventualmente, pelas diretorias da empresa. A organização também ressaltou a busca para retomar sua imagem enquanto empresa admirada e reconhecida pela alta qualidade de sua engenharia, seu comportamento correto, ético e que respeita seus contratos, que é a âncora para seleção de novos contratos.

4.6.2.3. Causas e Consequências

Ameyaw et al. (2017) apresentam três causas principais que explicam a prevalência de comportamentos corruptos por características relativas à indústria, como tamanho, exclusividade e complexidade das obras; processos de construção longos e sofisticados; e estrutura fragmentada com múltiplas relações contratuais.

De acordo com Zhang et al. (2017), o grande número de atividades externas existentes no processo de licitação e a competição acirrada para ganhar empreendimentos de construção geram riscos de comportamentos antiéticos. Locatelli et al. (2017) acrescentam que ganhar esses empreendimentos pode ser fundamental para a sobrevivência ou lucratividade dos contratados, o que fornece um incentivo para o uso de subornos. Ademais, uma cultura empresarial que exige alta performance das pessoas, impulsionada principalmente por lucros, e não pelo seu bem-estar individual e coletivo, são causas de corrupção apontadas por Loosemore e Lim (2016).

Sob a ótica dos entrevistados da Empresa 1, a cadeia produtiva e de fornecedores recebe impacto positivo pelas práticas de ética da organização. A necessidade de transparência nas operações corporativas é tratada como requisito para garantir a sua competitividade, especialmente no mercado privado, e como a abordagem desse tema está avançada, percebem uma diferenciação em relação aos concorrentes. Além disso, o desenvolvimento dos temas de sustentabilidade ambiental e social, que também se encontram bastante adiantados, são vistos como diferenciais pelos clientes. Os profissionais apontam que, atualmente, quem ganha as concorrências é aquele responsável por apresentar a melhor solução técnica que, por sua vez, gera melhor entrega para o cliente.

A Empresa 2 mencionou que já havia iniciado seu processo de transformação e adoção de parâmetros éticos antes de sua citação na Lava Jato, impulsionada especialmente pelos resultados deficitários do então modo de operação. Há ainda relatos de que, em razão de problemas com outros concorrentes, a procura dos clientes decorre de sua boa atuação e do reconhecimento da qualidade dos seus serviços, mesmo nos casos em que sua proposta comercial não é a mais atrativa.

4.6.2.4. Barreiras

A necessidade de manter a carga de trabalho e a reação à concorrência excessiva foram consideradas razões de sobrevivência econômica para comportamentos antiéticos por pequenas e médias empresas contratadas (AMEYAW et al., 2017; LIU; ZHAO; LI, 2017; ZHANG et al., 2017). Locatelli et al. (2017) afirmam que os empreendimentos desenvolvidos em 'países corruptos' ou 'contextos de empreendimento corruptos' são mais propensos a sofrer práticas de corrupção do que em cenários menos corruptos.

Ao estruturar seu programa de integridade, a Empresa 1 considerou, além do atendimento às normas legais, a necessidade de prevenção e a inviabilidade de permitir que os eventos passados se repitam, pois comprometem estrategicamente seus negócios. De acordo com o diretor jurídico da Empresa 2, em um ambiente corrupto, a companhia não busca empreendimentos tecnicamente bons e o foco não é entregar eficiência, mas selecionar as obras por outros interesses, fato este reforçado pelo diretor de engenharia Empresa 1, de que muitas organizações estão

em situação muito ruim, logo, aceitam todas as propostas para mostrar aos credores que é capaz de captar e ganhar clientes.

Para Locatelli et al. (2017), a construção de importantes empreendimentos de infraestrutura no Brasil ocorre em um mercado restrito, com poucas empresas, o que pode colaborar para um ambiente de fácil conluio ou formação de cartéis.

A leitura dos entrevistados da Empresa 1 é de que o setor está avançando e as instituições começaram a se adequar à *compliance*, tendo em vista a implementação dos processos necessários à melhor gestão e controle, entretanto, ainda há uma grande desconfiança do setor em função da Lava Jato. Por outro lado, sendo a construção civil – e especialmente a infraestrutura – muito relevante na economia do país, existe interesse de investimento, inclusive por agentes privados.

4.6.3. Princípio 3 – Processos e Ferramentas

4.6.3.1. Agentes

Os incisos II e III do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015) discorrem sobre a necessidade de desenvolvimento de padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos, estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados. Seus incisos VIII e XIII também definem a adoção de procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, além de diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.

Essa abrangência é complementada por Yu et al. (2019), cujo entendimento é de que o caminho para combater a falta de ética é aplicar as medidas corretas à manifestação apropriada do problema. Na ausência de identificação precisa da natureza da falta de ética, as medidas de solução podem ser ineficazes ou mal aplicadas. Os autores também defendem a integração de todas as ferramentas estratégicas para combater a falta de ética – casual, estrutural e sociológica devem

ser implementadas de uma só vez. Além dos processos de verificações de histórico de funcionários e diligência prévia de terceiros, é preciso considerar a segregação de obrigações, limites de autoridade, análise e aprovação de contratos (fornecedores e clientes) e disposições de conformidade em contratos de terceiros (FSG, 2018).

Nas entrevistas, as empresas afirmaram que aplicam essa abrangência e que possuem um sistema de homologação de fornecedores responsável por verificar o atendimento aos parâmetros de integridade compatíveis com a organização. Os candidatos a parcerias comerciais e clientes passam por um processo de *due dilligence* antes da efetiva contratação.

Em relação aos colaboradores internos, a Empresa 1 ressaltou que possui um sistema de comunicação que prevê um grau elevado de acessibilidade dos profissionais de diferentes níveis ao comitê de integridade e aos diretores, por meio de ferramentas midiáticas, enquanto a Empresa 2 informou ter um sistema de análise de “partes relacionadas” que avalia pontos sensíveis entre seus colaboradores, como por exemplo, relacionamentos familiares com pessoas politicamente expostas, os quais devem ser verificados e aprovados pela auditoria. O diretor de recursos humanos da Empresa 1 mencionou a existência de indicadores que são amplamente discutidos nas reuniões de diretoria.

Complementarmente, além da implantação do programa de Integridade Ética, mencionado decreto dispõe, em seu inciso XI, a necessidade de impor medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade. Um programa abrangente de treinamento em ética deve ser oferecido aos funcionários, a fim de expô-los ao conceito de ética e capacitá-los para tomar decisões éticas; além disso, é preciso estabelecer uma comunicação periódica para funcionários, a disponibilidade para prover orientação e o claro comprometimento da alta e média gerência (LLOYD; MEY, 2010; FSG, 2018).

Diversos entrevistados das companhias discorreram sobre as ações em desenvolvimento. Na Empresa 2, nota-se que os processos foram incorporados e já existe um entendimento tácito por parte dos colaboradores no cumprimento dos requisitos de *compliance*. Ambas as organizações iniciaram tais atividades pela formatação dos processos e regras, treinamento e, só depois, as cobranças e sanções foram efetivamente implementadas.

O diretor de recursos humanos da Empresa 1 detalhou todas as fases do processo, que foi estruturado da seguinte maneira: (i) desenvolvimento de regras do jogo; (ii) treinamento intenso e comunicação dos valores e regras; (iii) início das medidas mais punitivas. Com relação ao diretor de *compliance*, este demonstrou preocupação com o desenvolvimento gradativo dos colaboradores, pois a estratégia adotada teve o propósito de criar um sistema de educação e conscientização.

Por fim, o diretor de operações mostrou-se preocupado quanto à continuidade do treinamento das competências dos profissionais, já que o ambiente é dinâmico, e a “barra sempre sobe”, ou seja, sempre surgem novos riscos.

4.6.3.2. Formas de gestão da Integridade Ética

O art. 42 do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015) apresenta uma lista de 16 incisos que elencam os parâmetros de análise a serem abordados pelo Programa de *Compliance*. Seus incisos II, III e VIII, especificamente, dispõem sobre a necessidade de criação de padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos aplicáveis a todos, inclusive procedimentos específicos para relacionamentos com o setor público.

Para Arewa e Farrell (2015), Shan et al. (2015b) e Ameyaw et al. (2017), a corrupção ocorre em construções do setor público e nas obras de infraestrutura, em todas as fases do projeto técnico e da construção: fases da licitação e avaliação da oferta, implementação do contrato e em todo o seu ciclo de vida, desde o *design* do projeto técnico até seu fechamento, e as compras são particularmente críticas. Buertey, Dadadzogbor e Atsrin (2018) alertam que a existência de um processo de planejamento dos empreendimentos é fundamental, tendo em vista a identificação, definição e desenvolvimento de seu escopo, custos envolvidos, aquisição, risco e cronograma das atividades.

As práticas de *compliance* da Empresa 1 derivam das políticas e práticas determinadas no acordo de leniência, além de outras boas práticas do mercado. Os normativos de integridade são elaborados pelos profissionais da área e têm o aval da diretoria corporativa. Na Empresa 2, como consequência da Lava Jato, existem mais procedimentos de prevenção de riscos no relacionamento com entes públicos. O processo de trabalho formatado já mitiga riscos e o estudo técnico é desenvolvido do

mesmo modo para um empreendimento privado e um empreendimento público, com foco em parâmetros de viabilidade técnica e financeira.

O diretor de planejamento da Empresa 2 descreveu que suas ações de prevenção utilizam um sistema robusto, que não permite a aprovação isolada ou individualizada de um projeto; todas as etapas devem ser validadas com base em um sistema de alçadas.

O inciso XIII do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015) ressalta a necessidade de diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.

O processo de governança da Empresa 1 pode ser fortalecido pela coleta, análise crítica e retroalimentação, a partir de indicadores pré-determinados de parâmetros selecionados pela área de *compliance* para a melhoria de seus processos. Seu diretor de engenharia relatou que o relacionamento com fornecedores começa pela homologação e cadastro antes de qualquer proposta, dessa forma, o negócio já começa “amarrado” por fornecedores homologados no cadastro e no histórico.

Clientes, fornecedores e parceiros em potencial da Empresa 2 passam por um processo de *due diligence*, com exigência de bons parâmetros de *compliance* compatíveis com a organização. O monitoramento ocorre através de parâmetros de avaliação da sua atuação no mercado, realizados via “auditoria” automatizada no ambiente do ERP da instituição, que avalia documentos e controles gerenciais para verificações de conformidade. Foram incluídos parâmetros de monitoramento a partir da ERP nos diversos processos operacionais corporativos.

De acordo com o agente de *compliance* da Empresa 1, todo funcionário terceirizado passa pelo mesmo processo de integração e *compliance*; o contrato firmado com terceiros também assume essa obrigação.

4.6.3.3. Causas e consequências

Segundo Locatelli et al. (2017), a frequente falta de diligência sobre os participantes em empreendimentos de construção permite que a corrupção continue. Zhang et al. (2017) e Yap et al. (2020) acrescentam a falta de supervisão rigorosa e de administração judicial eficaz.

Em continuidade, Locatelli et al. (2017) salientam que, quando os empreendimentos são muito complexos, fatores como má gestão ou *design* insatisfatório podem ocultar subornos e aumentar as reivindicações. Por sua vez, Arewa e Farrell (2015) acreditam que, uma vez que os materiais são cobertos por outros, é desafiador e até caro verificar sua autenticidade e a qualidade do serviço, pois esse tipo de cultura pode levar ao uso de materiais inferiores.

As práticas de *compliance* da Empresa 1 derivam das políticas e práticas determinadas no acordo de leniência, e incluem outras boas práticas do mercado. Não há ocultação do passivo reputacional, que é utilizado como alavanca para sua mudança cultural. Entrevistados da Empresa 2 mencionaram que, na indústria da construção, é muito difícil identificar a ocorrência de fraude sem a colaboração dos profissionais, em razão da complexidade dos processos de construção civil, da heterogeneidade de agentes envolvidos, quantidade de fornecedores, equipamentos, materiais e outros aspectos que inviabilizam e/ou dificultam o controle total dos processos.

4.6.3.4. Barreiras

Owusu, Chan e Shan (2019) citam como barreiras a falta de conhecimento ou não familiaridade com os códigos de ética/ códigos de ética organizacionais, enquanto Brown e Loosemore (2015) trazem a necessidade de uma abordagem coordenada, destacando a importância de uma estrutura regulatória robusta, explicitamente escrita em linguagem simples, para facilitar a interpretação, supervisão, auditoria e aplicação de execução eficaz de sanções e penalidades.

Segundo Lloyd e Mey (2010), quando um código de ética é adequadamente projetado e administrado com integridade como um guia cultural e disciplinar dinâmico, não deve haver dúvidas sobre a base moral da organização. A ISO

19600:2014 apresenta como pilar do programa de *compliance* a criação de um código de conduta e de política de *compliance*.

De acordo com os entrevistados da Empresa 1, o uso das ferramentas adequadas, tecnológicas ou gerenciais é eficaz quando a instituição e o ambiente estão no mesmo nível de maturidade. Atualmente, os riscos de integridade ética tratados são diferenciados entre os diversos profissionais e o presidente da organização esclareceu que sempre divulga muito o que é praticado, dando exemplos sobre aspectos técnicos e colaboradores.

4.6.4. Princípio 4 – Monitoramento

4.6.4.1. Agentes

Os incisos IV a XV do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015) versam sobre treinamentos periódicos, análise de riscos, registros contábeis e demonstrações financeiras, além do monitoramento contínuo do programa de integridade ética. É preciso ampliar os aspectos de divulgação dos riscos para atender às expectativas das partes interessadas em relação à maior transparência (COSO, 2017). Como exemplo de risco, Yu et al. (2019) identificaram que a idade do profissional pode influenciar sua coragem de agir sem integridade, pois ele busca segurança financeira nos últimos anos de vida.

Sobre esse aspecto, a Empresa 2 realiza reuniões mensais do Conselho de Administração com o Comitê de Ética para monitoramento e direcionamento do Programa de Integridade. A Empresa 1 esclareceu que as análises de riscos são feitas de forma integrada à gestão dos empreendimentos, considerando uma matriz cruzada que prevê interface entre as diferentes áreas corporativas. A matriz utilizada abrange riscos jurídicos, de engenharia, financeiros e demais agentes da cadeia relacionados. Ademais, a instituição também busca fomentar o conhecimento por meio de grupos de trabalho formados com empresas concorrentes do mercado da construção civil.

No que se refere às ferramentas de monitoramento dos agentes do inciso XV, é possível adotar medidas como a implementação de um sistema de delação (linha direta e outros canais), uma posição de não retaliação articulada, rastreamento de presentes e entretenimentos, processo de aprovação e reembolso de despesas,

sistema de nível de risco, sistemas de auditoria e monitoria contínua de terceiros, auditoria de transações comerciais e de despesas, avaliações de desempenho de fornecedor e funcionário, entrevistas de saída de funcionário, cultura de ética e pesquisa, avaliação de conformidade e avaliação periódica de programa anticorrupção (FSG, 2018).

Tal preocupação foi identificada nas entrevistas realizadas com ambas as organizações e, por essa razão, há treinamentos preliminares e posteriores à etapa de integração dos profissionais na empresa, aplicados por meio do portal de comunicação interno. Nas obras, os treinamentos são integrados aos diálogos diários de segurança, e há eventos como a semana da integridade. Capacitações específicas também são realizadas: integração de novos funcionários, treinamentos presenciais nas obras, treinamentos dos agentes de *compliance* e outros voltados às áreas de negócio.

O conhecimento é disseminado aos trabalhadores durante a integração e por meio de capacitações periódicas de frequência anual de *compliance* e anticorrupção. Uma das instituições identificou uma mudança no comportamento dos colaboradores em relação aos profissionais de *compliance* e aos agentes de *compliance* que, no início, eram vistos como fiscais ou auditores, mas passado o tempo, já são considerados um apoio quando surge alguma dúvida ou algum comportamento fora do padrão. O diretor de engenharia da Empresa 1 assegurou que, hoje, existe tolerância zero para infração do código de conduta.

4.6.4.2. Formas de gestão da Integridade Ética

De acordo com o item IV do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015), deve haver treinamentos periódicos sobre o programa de integridade e, no item V, observa-se a análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade.

Loosemore e Lim (2016) avaliam muitas formas de injustiça intraorganizacional na indústria da construção: segurança precária, discriminação, desigualdade de gênero, assédio moral e práticas comerciais corruptas, como suborno, intimidação, ameaças, conluio e fraude. Arewa e Farrell (2015) chamam a atenção para aspectos culturais, como identificação falsa, trabalhadores fantasmas e inflação de horas

trabalhadas em horários, adjudicação fraudulenta de subcontratos, uso de empresas sem escrúpulos, falta de transparência nos processos licitatórios e formação de cartéis. Portanto, a organização deve identificar e avaliar mudanças capazes de afetar de forma relevante a estratégia e os objetivos de negócios (COSO, 2017).

A Empresa 2 realiza treinamentos anuais de *compliance* e anticorrupção, associados às Certificações 19.600 e 37.001, além de *workshops* presenciais e/ou eletrônicos, e campanhas de sensibilização para os profissionais internos e outras partes interessadas relacionadas à empresa sobre as ações do sistema de *compliance* e integridade.

Na Empresa 1 realiza-se a análise de riscos de forma integrada à gestão dos empreendimentos, considerando uma matriz cruzada que prevê interface entre as diferentes áreas corporativas e que abrange riscos jurídicos, de engenharia e financeiros.

Segundo o diretor de recursos humanos da Empresa 1, aspectos como droga ilícita ou álcool geram demissão; a companhia se preocupa com a habilitação em equipamentos, altura, exames médicos, enfim, tudo é verificado e os procedimentos são replicados a terceiros.

Em consonância com o item VI do decreto supracitado, devem ser mantidos registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica; o item VII prevê a necessidade de controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios, e demonstrações financeiros da pessoa jurídica. Yap et al. (2020), adicionalmente, entendem necessária a implementação de mecanismos de auditoria que contemplem as tecnologias evolutivas e a proliferação e análises de dados (*analytics*) que suportem no apoio na tomada de decisões citadas em Coso (2017).

A Empresa 1 organiza as informações contábeis requeridas pelo acordo de leniência para esse fim, disponibilizando no portal de transparência do *site* corporativo aquelas que se referem a obras públicas. Os controles internos servem para retroalimentação, correções e melhorias, o que favorece a transparência nas tomadas de decisão e suporta a cultura de integridade ética.

No caso da Empresa 2, esta possui um módulo específico do ERP, com sistema de livros e registros contábeis e financeiros, que é atualizado de forma sistemática pela sua integração ao ERP.

O Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015), em seu item XV, apresenta a necessidade de monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846 (BRASIL, 2013). O FSG (2018) revela preocupação idêntica com a supervisão de programa, citando a necessidade de informar relacionamentos e o desenvolvimento da supervisão de programa por autoridades internas relevantes.

Conforme os entrevistados, na Empresa 2, existe atenção à prevenção: a instituição criou um sistema robusto de aprovações em alçadas, que garante diferentes responsáveis em cada etapa. A empresa não considera que possui controles de *compliance*, e sim controles operacionais.

Seu diretor jurídico explica que a ferramenta interna ao ERP é robotizada, monitora e escaneia o SAP permanentemente na identificação de padrões parametrizados, compara bases de dados de pessoas expostas politicamente (PEP) e blacklistados⁵ no mundo, e lança alertas. Complementarmente, o diretor de planejamento assegura que o SAP veio para ajudar, pois antes a gestão de cada obra era descentralizada e, nos dias atuais, a gestão é similar em todos os lugares.

4.6.4.3. Causas e consequências

Outras questões relacionadas aos abusos dos direitos humanos, que poderiam ser o resultado de uma grande pressão exercida sobre os contratados, são consideradas por Matheson, Schwab e Koval (2017). Segundo Yap et al. (2020), o risco aumenta com a falta de supervisão rigorosa.

De acordo com os entrevistados da Empresa 2, esta possui normativo interno de relacionamento com o Poder Público, que explicita “atos de corrupção e suborno”

⁵ Blacklistados: empresas incluídas em uma *blacklist* (lista negra, em português); empresas vistas pelo governo ou outras organizações como não confiáveis ou que fizeram algo ilegal ou ilícito.

e determina os procedimentos para as atividades de relacionamento com esse poder. Ademais, uma vez registrada a denúncia pela empresa independente, o Comitê de Ética é acionado para agir nas recomendações iniciais e, se comprovada violação ao código de ética e conduta ou políticas da organização, aplicam-se as sanções previstas nos documentos referenciados

Para o diretor de engenharia da Empresa 1, a tecnologia vigente apoia o controle, oferecendo, inclusive, a possibilidade de gravações, dificultando que as conversas paralelas ou não corretas sejam conduzidas com confidencialidade.

4.6.4.4. Barreiras

Outra ferramenta crucial identificada para combater a falta de ética em empreendimentos públicos é a implementação de um canal de denúncia seguro, pois os profissionais do setor podem perceber com mais facilidade a injustiça, para que um indivíduo ou organização que esteja enfrentando ou testemunhando uma situação antiética possa denunciá-la às autoridades ou pessoas apropriadas (SHAN et al., 2017a; AMEYAW et al., 2017; ABNT NBR 19.600, 2014).

Segundo o agente de integridade da Empresa 1, existe a linha ética / ouvidoria conduzida por um escritório externo, por meio da qual o denunciante não precisa se identificar. Vale ressaltar que, para manter a independência necessária, é a instituição externa quem investiga as denúncias.

Considerando o ambiente corrupto, os profissionais da indústria da construção agem de maneira a se proteger; há medo de demissão ou imposição de penalidades profissionais por parte do empregador (AMEYAW et al., 2017; MANU et al., 2019).

Os entrevistados da Empresa 1 citam como barreira específica do setor o grande *turnover*⁶ nos ambientes de obra, dificultando o treinamento em ética, identificado como um trabalho constante. Por essa razão, segundo a Empresa 2, é preciso criar processos leves e ágeis, que atendam às demandas de análise de riscos, mas não atrapalhem a operacionalização das obras da empresa.

⁶ *Turnover*: em português, rotatividade de colaboradores.

A preocupação de manter o programa vivo foi trazida tanto pelo diretor de *compliance* da Empresa 1, responsável por esclarecer que o sistema de integridade se molda em conformidade com o desenvolvimento da organização, quanto pelo diretor jurídico da Empresa 2, que defende que o plano seja sempre revisitado. Além disso, um dos agentes de integridade da Empresa 1 relatou tratar-se de um sistema de *compliance* com alteração e manutenção constantes, pois sempre há novas pessoas e nova legislação.

4.6.5. Princípio 5 – Transparência e Comunicação

4.6.5.1. Agentes

Brown e Loosemore (2015) e Zulu e Muleya (2019) enumeram as partes interessadas que têm responsabilidade significativa na promoção de um ambiente ético, como governos, instituições profissionais, empresas individuais, profissionais e estabelecimentos de ensino. Para esses autores, a conduta ética deve continuar como assunto de diálogo tanto na indústria quanto na academia.

Dentre as partes interessadas identificadas, tanto Liu, Zhao e Li (2017) quanto Shan et al. (2017b) afirmam que, como principal interessado e participante do empreendimento, as construtoras têm papel essencial na indústria da construção e seus comportamentos influenciam fortemente todo o clima ético industrial e a imagem e reputação da empresa representam a indústria em grande medida.

De acordo com Ameyaw et al. (2017), a cadeia de suprimentos de construção permite interações entre as partes interessadas a montante (consultores e clientes) e a jusante (fornecedores de materiais, contratados e subcontratados).

Segundo o diretor jurídico da Empresa 2, a percepção de quem conhece o mercado de infraestrutura e o senso comum são absolutamente diferentes no que se refere ao tema “ética no setor”, e o senso comum ainda vê o segmento da construção muito vinculado à corrupção.

A Empresa 1 carrega consigo a preocupação relativa à reputação e os processos de *due dilligence* servem para garantir que não haja associação com firmas que adotem práticas ilícitas; nesse sentido, seu presidente afirmou que são desenvolvidos planos distintos de comunicação para diferentes *stakeholders*. O diretor

de *compliance* da Empresa 2 também citou que a comunicação deve contar com linguagem apropriada.

É necessário ampliar os aspectos de divulgação dos riscos para atender às expectativas das partes interessadas em relação à maior transparência (COSO, 2017), favorecendo maior equidade, ou seja, o tratamento justo e isonômico de todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades e expectativas (IBGC 2018).

Para garantir a transparência e a isonomia, internamente à organização, as Empresas 1 e 2 se empenham para que todos os seus colaboradores internos conheçam e compreendam os documentos e conceitos éticos. Outro ponto abordado pelo agente de *compliance* da Empresa 1 é que o plano de carreira e remuneração dentro da organização se tornou mais transparente.

Em relação aos agentes externos, os gestores das empresas avaliam as interações do ponto de vista dos riscos associados ao “tripé da fraude” – oportunidade x pressão x necessidade – que, no caso de interações com órgãos públicos, são tratados com maior rigidez, exigindo que todos os contatos sejam reportados e avaliados, garantindo a transparência da tomada de decisões.

Costa, De Passos e Ryngelblum (2020) também apontam a mídia como parte interessada. Soma-se como fator de risco o fato de que todos os colaboradores de uma instituição são vistos como seus porta-vozes, formais ou informais. Nesse sentido, não basta ter um bom departamento de *marketing* e relacionamento com a imprensa para evitar crises: é preciso envolver todo o universo de pessoas que formam o negócio, desde o mais alto líder até os operários de canteiro, assessorias e fornecedores (CBIC, 2016).

A preocupação com a mídia foi identificada tanto pelo diretor jurídico quanto pelo diretor de planejamento da Empresa 2, pois ambos acreditam que ela ainda traz valoração negativa ao setor. Entretanto, não houve menção a nenhum plano de ação para prevenção desse risco junto à mídia ou treinamento dos colaboradores sobre se e como reportar-se, caso questionado, de modo a evitar que alguém fale algo que possa comprometer a imagem ou reputação das empresas.

4.6.5.2. Formas de gestão da Integridade Ética

O item X do Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015) discorre sobre a obrigação de implantação de canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé. Adicionalmente, é preciso que exista um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações precisas, provenientes de fontes internas e externas, originadas das mais diversas camadas e processos de negócios da organização (COSO, 2017).

O decreto que regulamenta a Lei nº 12.846 (BRASIL, 2013) dispõe, por meio de seus art. 16 e 17, que a Administração Pública poderá celebrar acordo de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática das infrações previstas na lei, com vistas à efetiva colaboração com a investigação e com o processo administrativo correspondente, desde que, dessa colaboração, resultem a identificação dos demais envolvidos na infração e a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração. O item XVI, por seu turno, trata da transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

A análise da Empresa 1 salientou a existência de um canal de denúncias administrado por firma independente, com garantia de anonimato e confidencialidade do autor, o qual pode ser acessado pelo *site* corporativo, via portal ou telefone. Esse modelo permite a formalização de denúncia, inclusive, por pessoas externas à organização, e o diretor jurídico acrescentou que o canal de denúncias está aberto para *stakeholders* externos. As informações contábeis requeridas pelo acordo de leniência para essa finalidade são produzidas e disponibilizadas no portal de transparência do *site* corporativo aquelas que se referem a obras públicas.

Na Empresa 2 são estabelecidas medidas de prevenção pelo maior controle e governança de transações com agentes públicos e/ou familiares, as quais devem ser aprovadas por um diretor e conhecidas pelo Comitê de Ética, a fim de detectar e prevenir a ocorrência de conflitos de interesse, além da determinação das condições de contorno e restrições de relacionamento. A instituição emite um relatório de doações e patrocínios, que está disponível em seu *website*, e os sistemas de auditoria monitoram qualquer relacionamento com agentes públicos externos e os submete para avaliação.

De acordo com Oliva (2016), o risco corporativo de maior impacto para as organizações é o risco de imagem de sua reputação, construída através do tempo, durante sua operação e relacionamentos com esses agentes. Sobre esse aspecto, a Empresa 1 enxerga cada colaborador como um divulgador externo e o diretor de planejamento da Empresa 2 ponderou que reputação é difícil de construir, mas se destrói rapidamente.

Segundo a ABNT NBR ISO 19600:2014, um sistema de gestão de *compliance* eficaz, abrangendo toda a organização, permite que ela demonstre seu comprometimento com o cumprimento das leis pertinentes, incluindo requisitos legislativos, códigos da indústria e normas corporativas, bem como as normas de boa governança empresarial, boas práticas, ética e expectativas da comunidade.

O IBGC (2018), por sua vez, aponta a necessidade de observar o *accountability* (prestação de contas): os agentes de governança devem prestar contas de suas decisões de modo claro e tempestivo, com assumpção de consequências e omissões.

Os entrevistados da Empresa 2 têm uma leitura prognóstica de que, no futuro, pode surgir o desafio de manter os parâmetros éticos de atuação no mercado, quando eventos como a Lava Jato estiverem mais remotos e as lideranças nas companhias do setor não tiverem vivenciado esse momento no tempo. Tais comentários reforçam a relevância dos processos de seleção de pessoal e terceiros e dos processos de manutenção da cultura de ética, os quais devem ser suportados pelos processos de comunicação, de forma a garantir a chegada, consolidação e multiplicação dos conceitos de *compliance* entre os agentes do setor e colaboradores da empresa. Por meio desses agentes, segundo o diretor de *compliance* da Empresa 1, é possível observar as necessidades que vão surgindo dentro da organização.

A Empresa 2 busca se desenvolver e desenvolver o setor por meio de ações de fomento à inovação em *compliance* e promoção de premiações, que servem, ainda que indiretamente, como estratégia de comunicação do programa de integridade e promoção dos resultados dele decorrentes, seja para o seu público interno, seus colaboradores e parceiros, ou para o setor como um todo.

Por fim, a Empresa 1 informou que está associada ao Instituto Ethos, atuando em ação coletiva direcionada ao setor, e que busca fomentar o conhecimento

mediante a formação de grupos de trabalho com empresas concorrentes do mercado da construção civil.

4.6.5.3. Causas e consequências

Na visão de Zhang et al. (2017), existe uma falta de confiança no setor da construção. Por outro lado, Liu, Zhao e Li (2017) enfatizam que quaisquer partes interessadas que não sigam as tendências atuais de fortalecer as operações de conformidade perderão sua reputação e acumularão uma imagem pública ruim. De acordo com o CBIC (2016), as boas políticas de *compliance* existem para prevenir crises e manter empresas preservadas do noticiário.

Como ponto de melhoria para o futuro, os entrevistados da Empresa 2 buscam a incorporação de parâmetros mais amplos, de ESG, mediante a formalização de parceria com o instituto Ethos. Os agentes do mercado da construção que conhecem e acompanham o segmento de infraestrutura têm uma percepção muito positiva da atuação da corporação frente ao processo de reestruturação e suas políticas e práticas de *compliance*, no entanto, o senso comum ainda vê o setor da construção muito vinculado à corrupção, inclusive criando valorações negativas para as profissões do setor, como a identificação do termo empreiteiro como pejorativo. Os colaboradores também lembram que o ambiente do setor antes da Operação Lava Jato não propiciava a eficiência na operação da empresa.

Para Porto (2020), o mercado de ações exige que as organizações listadas adotem práticas de Governança Corporativa, de modo a trazer maior confiança ao mercado, pois o regramento visa harmonizar interesses para evitar os riscos de informações assimétricas, que geram os problemas de agência.

O IBGC (2018) descreve a importância de disponibilizar para as partes interessadas as informações que possam ser de seu interesse, não restritas àquelas impostas por lei, abrangendo aspectos além do econômico-financeiro, a exemplo de intangíveis que conduzam à preservação do valor da organização.

Dubeux (2001) apresenta uma tendência mundial de que os investidores, não apenas os institucionais, mas também os pequenos e médios acionistas, passem a direcionar suas aplicações em ações para empresas consideradas responsáveis no

que diz respeito ao seu relacionamento com os acionistas e à qualidade das informações prestadas.

A Empresa 2 também enfrentou dificuldades para conquistar a confiança de alguns clientes, incluindo os potenciais, que ainda apresentam restrições no relacionamento com a empresa estudada; nesses casos, geralmente, são companhias que não possuem procedimentos de *compliance* e/ou um programa de integridade estruturado. Segundo o diretor jurídico entrevistado, a empresa achava que não seria citada nas investigações, mas foi envolvida e, atualmente, estabelece um diálogo aberto com a Polícia Federal.

Para o diretor de recursos humanos da Empresa 1, um sistema que funcione bem é importantíssimo para novos negócios, e as instituições serão escolhidas por este atributo. Empresas que necessitam de financiamento para suas operações têm essa preocupação; trata-se, portanto, de uma questão de sobrevivência no mercado.

4.6.5.4. Barreiras

Não é apenas o conteúdo da comunicação de uma empresa sobre sua estratégia que a auxilia na construção de legitimidade entre as partes interessadas e na criação de um desempenho consistente, mas o alinhamento entre essa comunicação e suas ações subsequentes (MAVIS et al., 2018).

De acordo com o agente de integridade da Empresa 1, antigamente, as atividades de *compliance* aconteciam apenas na sede da organização; hoje em dia, essas ações visam alcançar a todos, incluindo as equipes de obras. O diretor de operações complementou que, na integridade, todos têm a mesma voz, ou seja, não há hierarquia: as demandas ocorrem tanto de baixo para cima quanto de cima para baixo.

Otimistas, Castro e Ansari (2017) relatam que as investigações em larga escala de escândalos de corrupção em andamento no país são vistas como um ponto crítico de mudança na história política recente.

Para a Empresa 1, os valores sempre presentes em seu histórico foram resgatados nessa mudança, mas para os profissionais que vivenciaram o processo da Lava Jato, há um sentimento de tristeza, pois antes a companhia era associada à

construção de grandes empreendimentos e, agora, é associada com a corrupção exposta pela operação. Tais colaboradores entendem, portanto, que o trabalho da empresa é modificar essa percepção. Soma-se a isso a preocupação de que o setor regreda nesse aspecto quando o fenômeno e acordos decorrentes da Lava Jato estiverem mais remotos.

O IBGC (2018) afirma a necessidade da transparência, disponibilizando para as partes interessadas informações que possam ser de seu interesse, não restritas às aquelas impostas por lei, abrangendo aspectos que vão além do econômico-financeiro, a exemplo de intangíveis que conduzam à preservação do valor da organização.

A integridade ética é reconhecida pela Empresa 1 como um pressuposto, muito além de uma vantagem competitiva. Isso gera uma mudança comportamental, como no exemplo citado da formação de consórcios, que antes aconteciam com o objetivo de reduzir a concorrência, mas que agora somente se constituem quando é preciso complementar o escopo.

Com base nas informações coletadas e nas análises desenvolvidas, propõe-se um primeiro modelo que permite a organização das envoltórias e agentes envolvidos, conforme ilustrado pela Figura 11.

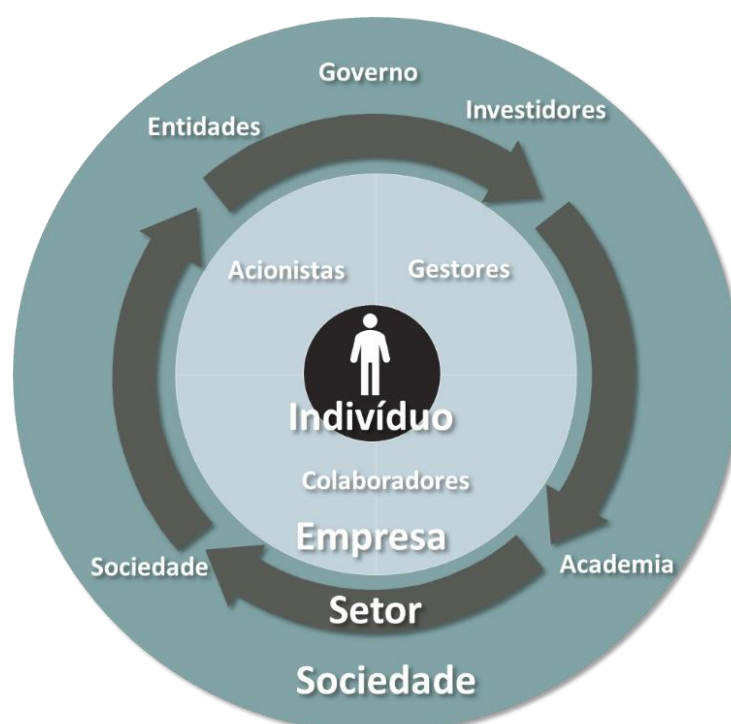


Figura 11 – Modelo de organização das envoltórias e agentes envolvidos

Na figura acima é possível identificar o indivíduo como elemento central, tomador de decisões, que está inserido na empresa em que atua. Notam-se ainda os agentes da organização influenciados pelas decisões, que são os acionistas, os gestores e os colaboradores.

A empresa, por sua vez, está inserida no setor em que atua e em toda a sociedade, que é influenciada pelos resultados das decisões tomadas pelo indivíduo, representada pelos agentes do Poder Público, entidades, agentes financiadores, a academia e as pessoas da sociedade em geral.

Ainda sobre essa estrutura de envoltórias, propõe-se um primeiro modelo de organização dos cinco princípios identificados nas análises cruzadas, conforme pode ser observado na Figura 12.

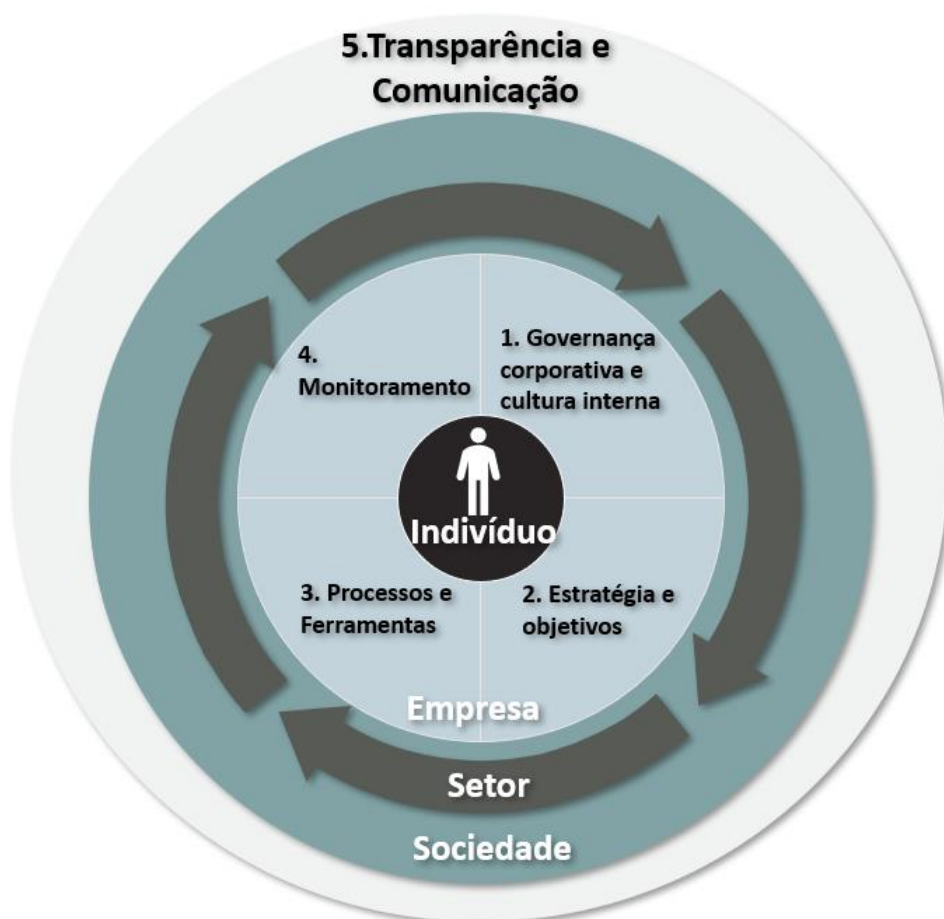


Figura 12 – Modelo de organização das envoltórias e princípios propostos

Na figura acima, mais uma vez, é possível identificar o indivíduo como elemento central; na envoltória estão dispostos quatro dos cinco princípios estabelecidos, numerados de forma ordenada de 1 a 4, na sequência em que devem ser definidos e

implementados na organização que se preocupa com sua integridade ética corporativa.

É assim que o Princípio 5 – Transparência e Comunicação, aparece disposto em uma envoltória que abrange todo o modelo, demonstrando que ele é atemporal e não se preocupa somente com a empresa ou com o setor, mas com a sociedade em geral, maior interessada em que essa instituição atue de modo ético.

4.7. PAINEL DE ESPECIALISTAS

O tema em estudo demonstra uma multidisciplinariedade importante por tratar de aspectos de um leque de informações diferenciadas que trazem uma riqueza do conhecimento particular, quando discutidos em conjunto. Desse modo, o objetivo do painel de especialistas é validar o conhecimento desenvolvido neste estudo por meio de uma discussão sobre os itens tratados, coletados e analisados para, com isso, enriquecer os resultados, apoiados em diferentes visões sobre o assunto, aprofundando o resultado obtido.

Foram selecionados profissionais de diferentes áreas e conhecimentos, com experiência em suas atuações e estudos, e que tivessem a agenda disponível no horário proposto. Dessa forma, foram convidados sete profissionais, dos quais três confirmaram participação. São eles:

- a) Participante 1: Formado em Engenharia Civil, com pós-graduação em Gestão de Projetos na Construção, atuou em empresas de grande porte do setor de Infraestrutura. Com passagem em diversas instituições, hoje ocupa o cargo de Gerente de Novos Negócios, responsável por empreendimentos para clientes públicos e privados;
- b) Participante 2: Doutorando em Gestão de Projetos na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Mestre em Engenharia Civil. Graduado em Arquitetura e Urbanismo, com dupla Formação em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo (2011). Como pesquisador, atua principalmente nos temas Gestão de Projetos, Parcerias Público-Privadas (PPP), Riscos, Mudanças, Partes Interessadas, Planejamento e Controle de Projetos e Obras, Tomada de Decisão e *Building Information Modeling* (BIM). Atualmente é consultor em Gestão de Projetos em empresa de Consultoria e Gerenciamento;

- c) Participante 3. Professor de Administração de Empresas no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP). Possui Livre Docência pela Universidade de São Paulo. Possui mestrado e doutorado em Administração e Economia de Empresas pela Escola de Administração de Empresas (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Realizou programas de pós-doutorado na *Harvard University*, no *David Rockefeller Center for Latin American Studies* e no Centro de Estudos das Relações Internacionais na Universidade de Campinas (Unicamp). Foi pesquisador visitante no *Korean Institute of International Economic Policy*, em Seul, no Núcleo de Pesquisas em Relações Internacionais da Universidade de São Paulo, no *Center for Iberian and Latin American Studies, University of California*, em San Diego, e no *Institute of Developing Economies*, em Tóquio.

A participação dos três especialistas traz diferentes visões e vivências, uma vez que se trata de profissionais de diferentes gerações, com formações educacionais distintas – dois são engenheiros, um também é formado em Arquitetura e outro não atua no setor de construção, logo, colabora com uma visão de Administração de Empresas sobre os pontos discutidos.

Entre os dois engenheiros, um participou com maior proximidade das ações da Operação Lava Jato na empresa em que atuava e trouxe uma comparação interessante entre esta organização e outras com as quais colaborou depois desse fato.

Para o desenvolvimento da atividade foi realizada uma única sessão com três horas de duração, com a presença *online* dos participantes. Seu início contou com a apresentação do objetivo do painel e dos profissionais presentes, que pontuaram sua trajetória de forma sucinta, para que todos pudessem se conhecer. Em seguida, o contexto no qual o trabalho está inserido, seu objetivo e pergunta de trabalho foram abordados. O desenvolvimento do painel prosseguiu intercalando apresentação e interação com os presentes para coleta de dados e o encerramento foi feito com o agradecimento pela presença de todos.

A primeira interação com os especialistas ocorreu por meio da pergunta aberta: A seu ver, por que integridade ética corporativa é importante para uma empresa de infraestrutura? Como resultado, o Participante 3 questionou a terminologia utilizada,

de “integridade ética”, e ponderou que o uso da palavra “ética” ou “integridade” já é suficiente; todos os demais envolvidos concordaram com essa colocação. Além disso, o participante indagou se a ética para empresas de infraestrutura deve ser diferente das demais, ou se a ética é importante independentemente do tipo de instituição, já que não pode ser ranqueada ou objetivada.

Em seguida, discutiu-se o entendimento de “ética” dos presentes. Os entendimentos citados foram frases como “Fazer o bem não importa a quem” e “O coletivo deve prevalecer sobre o individual”. O Participante 2 mencionou o trinômio “Querer x Dever x Poder” para tentar definir o que seria uma atitude ética ou antiética e a dificuldade de certos pontos nos quais não existe certo e errado, e que versam sobre a percepção de que “É o bem que prevalece” também foi abordada.

Por fim, o Participante 1 trouxe a questão de “Ser e parecer ser ético”, baseado no conceito de reputação da empresa, ocasião em que foi complementado pelo Participante 3, que destacou o conceito de sustentabilidade da instituição no tempo.

A segunda atividade com os especialistas foi desenvolvida por meio de ferramenta interativa *online*, na qual cada um recebeu um quadro em branco e alguns pontos identificados na pesquisa para montarem uma Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats*), identificando Forças e Fraquezas Internas e Externas às empresas.

Os pontos disponibilizados aos participantes possuíam quatro cores, mas a classificação só foi informada após o encerramento da atividade; a pontuação estava dividida igualmente nos quatro grupos, conforme se observa na Figura 13. Outrossim, os participantes podiam acrescentar outros pontos que entendessem pertinentes, em branco.



Figura 13 – Grupos de aspectos apresentados

As Figuras 14, 15 e 16 apresentam o resultado coletado de cada um dos participantes.

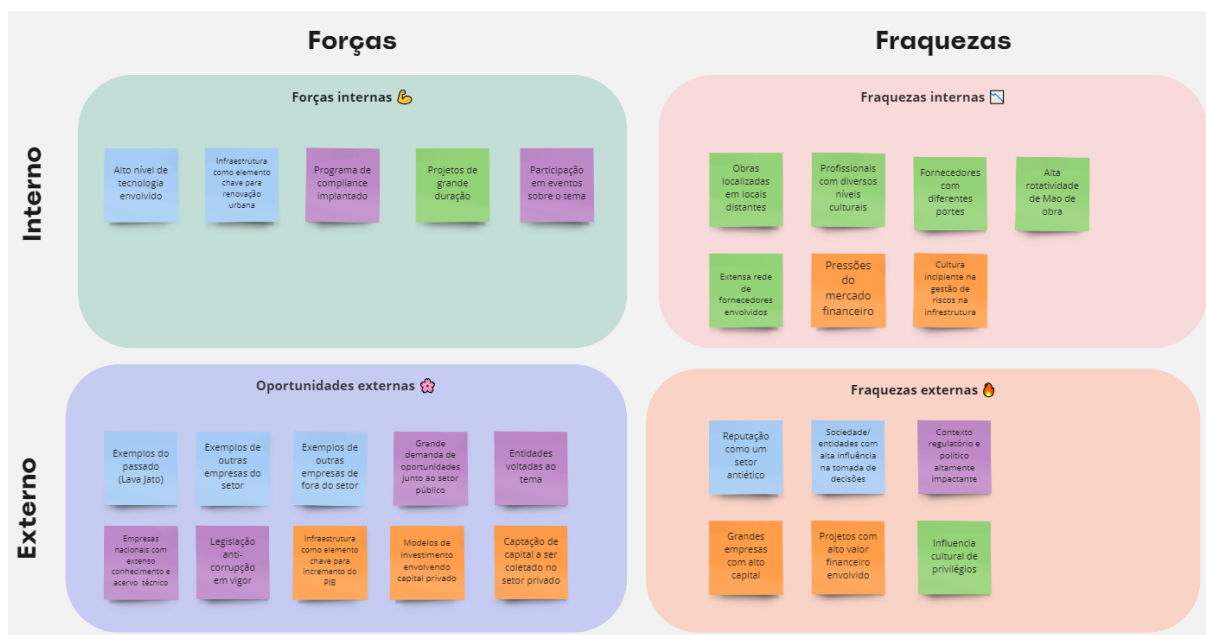


Figura 14 – Resultado da análise SWOT do Participante 1

Fonte: Dados de pesquisa (2022)

De acordo com a Figura 14, na análise SWOT desenvolvida pelo Participante 1, nenhum dos campos ficou sem pontuação. O campo com mais pontos foi o de Forças Externas e o campo com menos pontos foi de Forças Internas; nenhum dos campos recebeu pontos dos quatro aspectos, mas todos receberam pelo menos dois aspectos distintos.

O aspecto financeiro foi citado mais vezes como Forças Externas e não o foi como Forças Internas. O aspecto relacional foi maioria em Fraquezas Internas e não foi mencionado em Forças Externas. O aspecto cultural também foi destaque em Forças Externas e não em Fraquezas Internas. Finalizando, o aspecto regulatório foi maioria nas Forças Externas e não foi mencionado nas Fraquezas Internas.

O Participante 1 não incluiu nenhum ponto que já não estivesse à disposição.

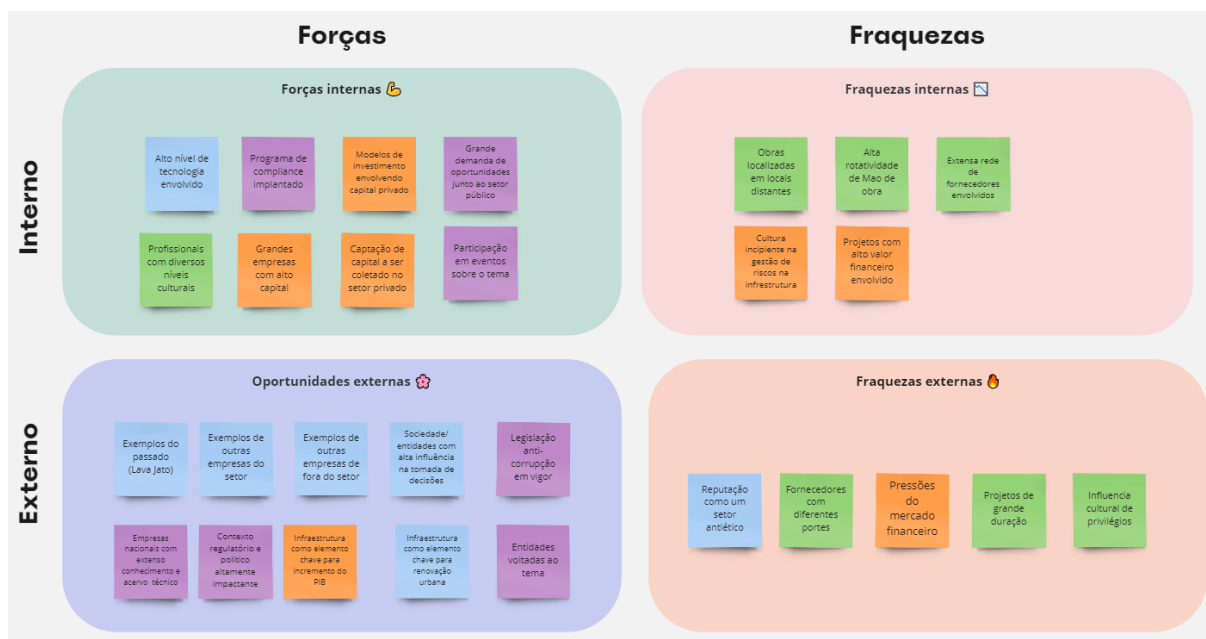


Figura 15 – Resultado da análise SWOT do Participante 2
Fonte: Dados de pesquisa (2022)

Conforme se observa na Figura 15, a análise SWOT desenvolvida pelo Participante 2 revela que nenhum dos campos ficou sem pontos locados, sendo que o que mais pontuou foi o de Forças Externas; os campos com menor pontuação foram os dois de Fraquezas, com cinco aspectos cada. Somente o campo de Forças Internas recebeu pontos dos quatro aspectos e todos receberam, pelo menos, dois aspectos distintos.

O aspecto financeiro foi considerado mais vezes como Forças Internas e não foi citado como Fraquezas, sejam internas ou externas. O aspecto relacional foi maioria em Fraquezas Internas e Externas, com três pontos cada, e não foi mencionado em Forças externas.

O aspecto cultural também foi mais citado em Forças Externas e não foi apontado nas Fraquezas Internas. Por fim, o aspecto regulatório foi maioria nas Forças Externas e não foi referenciado nas Fraquezas Internas ou Externas.

O Participante 2 não incluiu nenhum ponto que já não estivesse à disposição.

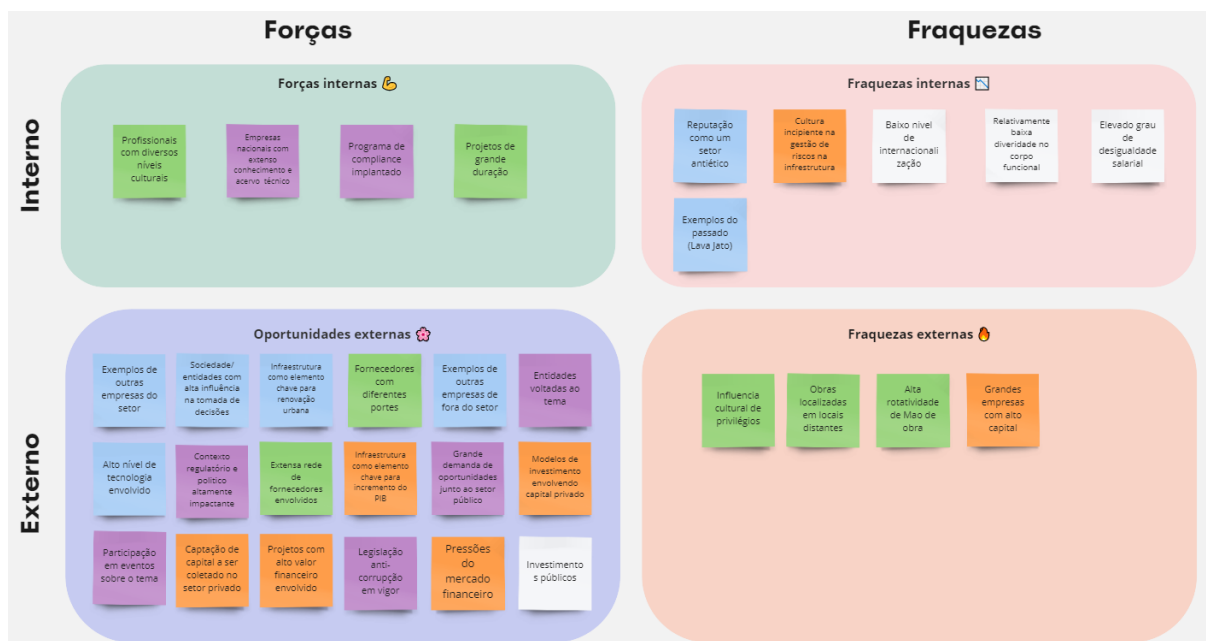


Figura 16 – Resultado da análise SWOT do Participante 3
 Fonte: Dados de pesquisa (2022)

Na Figura 16, que retrata a análise SWOT desenvolvida pelo Participante 3 nenhum dos campos ficou sem pontuação. O campo com mais pontos foi significativamente o de Forças Externas e os campos com menos pontos foram os de Forças Internas e Fraquezas Externas, com quatro aspectos cada. Somente o campo de Forças Externas recebeu pontos dos quatro aspectos e todos pontuaram, pelo menos, em dois aspectos distintos.

O aspecto financeiro foi citado mais vezes como Forças Internas e não como Fraquezas, sejam elas internas ou externas. O aspecto relacional foi maioria em Fraquezas Externas e não foi mencionado em Forças Internas. O aspecto cultural foi considerado como Forças Externas, mas não foi referenciado nem em Forças Internas, nem em Fraquezas Externas. Por fim, o aspecto regulatório foi maioria nas Forças Externas e não foi citado nas Fraquezas Internas ou Externas.

O Participante 3 incluiu quatro pontos novos, a maioria em Fraquezas Internas.

Comparando os três resultados, apesar de não serem iguais, têm-se que todos os participantes tiveram a maioria dos pontos colocados no campo das Forças Externas. Somente o campo de Forças Externas recebeu pontos dos quatro aspectos em duas das análises, e todos os campos pontuaram em, pelo menos, dois aspectos distintos.

O aspecto financeiro foi mais citado nas três análises como Forças (uma vez em internas e duas em externas), e não foi mencionado em dois resultados de Fraquezas Internas ou Externas.

O aspecto relacional foi maioria em Fraquezas Externas em duas análises e maioria uma vez em Fraquezas Internas. Por outro lado, não foi citado como Forças Internas em duas matrizes e em Forças Externas em uma das matrizes. Nos demais campos das análises, a distribuição ficou equilibrada.

O aspecto cultural ganhou destaque em Forças Externas nas três análises, mas não foi mencionado nem duas matrizes no campo das Fraquezas Internas, nem em uma das respostas nas Forças Internas e Fraquezas Externas.

Para finalizar, o aspecto regulatório foi maioria nas Forças Externas para as três análises desenvolvidas e não foi citado nas Fraquezas Internas das três matrizes, e nas Fraquezas Externas de duas matrizes.

Em relação a novos pontos, somente um dos especialistas apresentou pontos além daqueles disponibilizados, em sua maioria, alocados no campo de Fraquezas Internas.

A seguir, a Figura 17 apresenta um resumo dos resultados de todos os participantes.

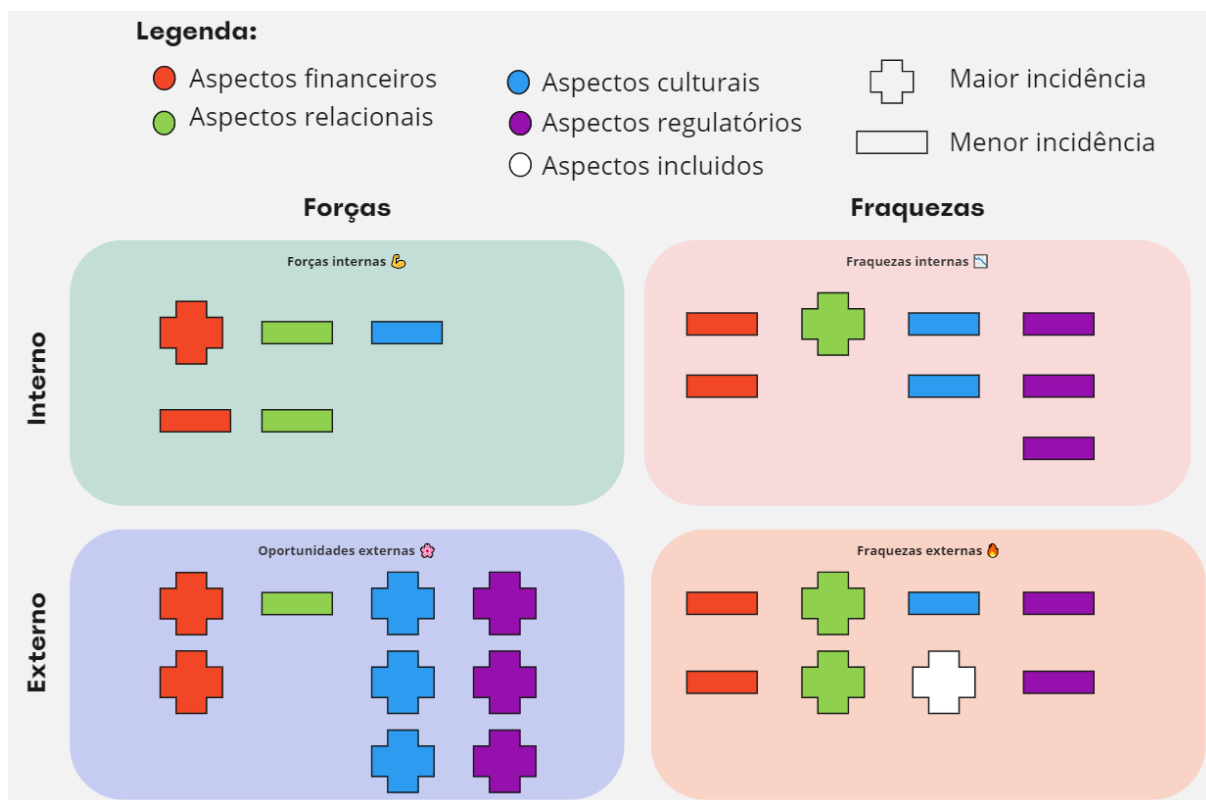


Figura 17 – Resultado da análise das três matrizes SWOT

De acordo com a Figura 17, todos os participantes concordam que os aspectos financeiros, culturais e regulatórios são, em sua maioria, Forças Externas às empresas. Por outro lado, também concordam que os aspectos relacionais são Fraquezas, sendo que a maior parte os considera externos às instituições.

A atividade seguinte pediu respostas às seguintes perguntas: Os elementos que compõem a envoltória propostos fazem sentido? A estrutura dentro do modelo na empresa faz sentido? Você faria algo diferente ou agregaria algum outro elemento?

Como resultado, o Participante 3 questionou se a melhor terminologia para os cinco princípios seria “princípio” e sugeriu como exemplo, talvez, etapas. Sobre o segundo princípio, trouxe à baila a Teoria dos Jogos, que demonstra que a colaboração pode ser mais lucrativa que a concorrência.

O Participante 1 trouxe para a discussão o quinto princípio, comentando que algumas empresas não possuem área de *compliance*, que deve ser uma responsabilidade de todos. Ademais, destacou a questão de ser e parecer ser ético e, ainda sobre esse princípio, discutiu-se se ele deve ser assim tão fora das envoltórias, ou mais perto do setor, não chegando à conclusão de um melhor resultado. Outro

ponto discutido analisou se o centro do modelo deve ser o indivíduo ou a empresa, que seria a responsável por criar o ambiente no qual o indivíduo toma suas decisões.

Em seguida, a discussão iniciou-se com as seguintes perguntas: Os instrumentos existentes atualmente atendem ao seu objetivo de apoiar as empresas? Quais seus pontos de valor (legislação, entidades, ações do setor e/ou da sociedade)?

O resultado discutiu a questão da legislação como balizadora inicial das ações éticas a serem adotadas nas organizações, contudo, salienta-se que lei é diferente de ética, assim como a conduta do indivíduo é diferente de ética.

Outro ponto discutido abordou a sustentabilidade das empresas influenciada pela sua conduta ética, já que os agentes financiadores escolhem as organizações utilizando como um dos pontos de análise seu comportamento em ESG. Esse ponto valida a observação feita pelos entrevistados nos estudos de caso, de que a conduta corporativa ética diferenciada antes e depois da Operação Lava Jato levam à lucratividades diferentes, que são maiores atualmente, com o programa de integridade ética implantado e atuante, já que a visibilidade melhora e, com isso, há o bom retorno de ser ético.

Por fim, uma pergunta de resposta aberta foi feita aos participantes: Qual o maior valor deste trabalho para as empresas e para o setor da construção? Diante da discussão livre que se desenvolveu, foram levantadas as seguintes observações: o fato de discutir o tema já é um grande valor, pois gera pressão e o interesse no assunto.

A ética está presente no cotidiano de todos e, em algum momento, todos esbarram nessa decisão. Provocar essa discussão é importante, pois trata-se de um assunto relativamente novo e as empresas precisam aprender qual o melhor modo de lidar com ele. É preciso entender qual “música” a Alta Gestão está tocando e qual “música” o trabalhador escuta e entende, e se são compatíveis.

Ao final do painel, esta pesquisadora agradeceu aos presentes pela colaboração.

5. PROPOSTA DE MODELO COM DIRETRIZES

A partir da análise cruzada dos dados coletados da revisão bibliográfica e nos estudos de campo, além das contribuições importantes do painel de especialistas, desenvolve-se uma discussão que tem como objetivo a consolidação de um modelo com diretrizes, para que as empresas do setor da construção civil atuem positivamente na busca de uma contínua melhoria em sua integridade ética corporativa.

5.1. O INDIVÍDUO COMO AGENTE TRANSFORMADOR

O comportamento ético nas organizações é um tema amplamente abordado tanto no âmbito internacional, como visto na Agenda 2030 da ONU, no Pacto Global e no movimento Transparência Internacional, quanto no nacional, a exemplo do IBGC, entidades como o Instituto Ethos⁷, MISEC⁸ e IBRIC⁹, além de grupos de trabalhos acadêmicos, como o GT-Gestão, da Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído (ANTAC), voltado ao ensino de ética na engenharia civil e arquitetura e urbanismo.

A importância de atuar eticamente no mundo corporativo é amplamente demonstrada tanto na bibliografia consultada, quando Saenz e Brown (2018) relatam que a falta de ética corporativa impede as empresas de aumentar os lucros, apresentando graves riscos legais e de reputação, prejudicando a concorrência leal, limitando o investimento estrangeiro e nacional a longo prazo e distorcendo as prioridades de desenvolvimento, quanto nas entrevistas realizadas no estudo de caso, em que ambos os diretores jurídicos das empresas entrevistadas confirmam que,

⁷ ETHOS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 19 fev. 2022.

⁸ MISEC – Movimento de Integridade do Setor de Engenharia e Construção. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/integridade/misec-movimento-de-integridade-do-setor-de-engenharia-e-construcao/>. Acesso em: 19 fev. 2022.

⁹ IBRIC – Instituto de Autorregulação do Setor de Infraestrutura. Disponível em: <https://ibric.org.br/>. Acesso em: 19 fev. 2022.

atualmente, a escolha das organizações pelos clientes baseia-se na ética como parâmetro, ou seja, trata-se de uma questão de sobrevivência no mercado.

Para possibilitar a identificação e análise desse comportamento ético é preciso que a sociedade estabeleça regras e/ou regulamentos aplicáveis a todos, o que é suportado pela legislação vigente – no caso brasileiro, pela Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, Lei nº 12.846, de 2013 (BRASIL, 2013), regulamentada pelo Decreto nº 8.420, de 2015, e seus 16 incisos (BRASIL, 2015). Para levar tais regramentos às organizações, estas desenvolvem e implementam, internamente, seus Programas de Integridade Ética.

Durante a etapa de coleta de dados deste trabalho foi possível analisar como as empresas estudadas incorporam o atendimento à legislação em seus Programas de Integridade Ética, e mais do que isso, buscam soluções para as peculiaridades do setor da construção e infraestrutura, de modo a permitir a efetivação gradativa das medidas definidas por esta legislação e pela evolução contínua de seus programas próprios de Integridade Ética.

A análise dos dados coletados revela que, apesar de tratar-se de integridade ética corporativa, o ponto focal recai sobre a tomada de decisões do indivíduo que tem em suas mãos, naquele momento, o poder de escolher qual atitude tomar frente ao dilema em que se encontra. Ou seja, o ponto focal da integridade ética corporativa é o indivíduo tomador da decisão e o ambiente no qual se encontra, e cabe a essa instituição evitar que estejam presentes os três fatores de risco do triângulo da fraude de Donald Cressey – pressões, oportunidades e racionalização, detalhados no item 3.3.2 desta dissertação.

Portanto, cabe aos agentes envolvidos a criação de um ambiente ético que seja capaz de proteger o indivíduo da exposição à possibilidade de tomar uma decisão antiética, o que, no caso deste estudo, refere-se à empresa do setor da infraestrutura. Para tanto, a presente pesquisa identifica as diretrizes a serem seguidas para que a corporação alcance, gradativamente, esse ambiente de integridade ética corporativa.

5.2. APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS NAS EMPRESAS

De acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, os dados obtidos podem ser organizados em cinco princípios que devem ser aplicados para que o ambiente corporativo se torne e permaneça devidamente estruturado.

- I. **Governança Corporativa.** A decisão de ser uma empresa íntegra deve partir da Alta Gestão. Sem esse apoio, sem esse modelo, não é possível criar uma cultura organizacional que inspire credibilidade aos seus colaboradores, que precisam se sentir motivados para aderir à ação. A Alta Gestão carrega consigo a responsabilidade de definir os rumos a serem seguidos pela empresa como um todo; sua estrutura deve garantir que a companhia atue como um organismo único e íntegro, com independência necessária para tomada das melhores decisões, tendo em vista sua sustentabilidade.
- II. **Estratégia e Objetivos.** Uma vez que a Alta Gestão tenha definido a linha mestra, a estratégia e os objetivos de toda a empresa devem ser traçados para o atingimento da meta. As referências para as tomadas de decisão devem ser pautadas por essa premissa, e devem permanecer assim consolidadas.
- III. **Processos e Ferramentas.** O meio empregado para que tais referências sejam consolidadas são os processos e ferramentas que a instituição dispõe para efetivação e disseminação dessas definições para todos os colaboradores e demais envolvidos nas atividades organizacionais, de modo contínuo e evolutivo, por meio de um Programa de Integridade Ética Corporativa.
- IV. **Monitoramento.** Uma vez implantado o Programa de Integridade Ética Corporativa, seu monitoramento é fator primordial, inclusive com a criação de indicadores para a coleta de informações de sua real efetividade e identificação de pontos de melhoria contínua.
- V. **Transparência e Comunicação.** Este princípio é atemporal e deve permear os outros quatro princípios, a fim de garantir que a integridade ética seja efetiva e possa atingir limites além da própria empresa, chegando ao setor e à sociedade como um todo.

A aplicação dos cinco princípios é fundamentada pela legislação e pelos diversos modelos e referências correlatas. Neles, é possível identificar, de forma detalhada, os componentes, etapas, documentos e ações a serem implementados na

criação e manutenção do Programa de Integridade Ética Corporativa, cujos passos principais são apresentados na Figura 18:



Figura 18 – Principais passos para a criação do Programa de Integridade Ética

Entretanto, conforme identificado na revisão bibliográfica e confirmado nas entrevistas das duas empresas-caso, existem barreiras e dificuldades para a implantação desse programa em organizações do setor de infraestrutura, pois estas possuem peculiaridades que exigem um olhar mais dedicado a alguns pontos e a busca por soluções específicas, nem sempre abordadas nos referenciais teóricos citados.

Logo, o estudo de caso mostra-se complementar aos estudos teóricos sobre a legislação aplicável, uma vez que permite um maior aprofundamento e a coleta do aprendizado dessas organizações durante o processo de implantação e condução de seu Programa de Integridade Ética Corporativa.

É possível identificar as soluções encontradas para lidar com as características do setor. A título de exemplo, tem-se a grande disparidade de conhecimento e linguagem entre os distintos colaboradores, geograficamente muito distribuídos, ou a

grande duração e o alto valor envolvido dos empreendimentos, quando comparados a outros setores produtivos, além de grande número de empresas envolvidas na construção de um único empreendimento, sejam elas fornecedoras ou subcontratadas.

5.3. MODELO DE INTEGRIDADE ÉTICA CORPORATIVA

Por meio das diversas análises desenvolvidas sobre os dados coletados, é possível organizar as diretrizes a serem seguidas pelas empresas, com o intuito de aumentar, gradativamente, sua integridade ética corporativa, com base nos cinco princípios definidos.

A Figura 19 ilustra o modelo proposto com diretrizes de integridade ética corporativa, no qual estão incorporadas as informações coletadas na bibliografia e no conhecimento obtido com o estudo de caso múltiplo, e o resultado das discussões desenvolvidas com os profissionais durante o painel de especialistas.

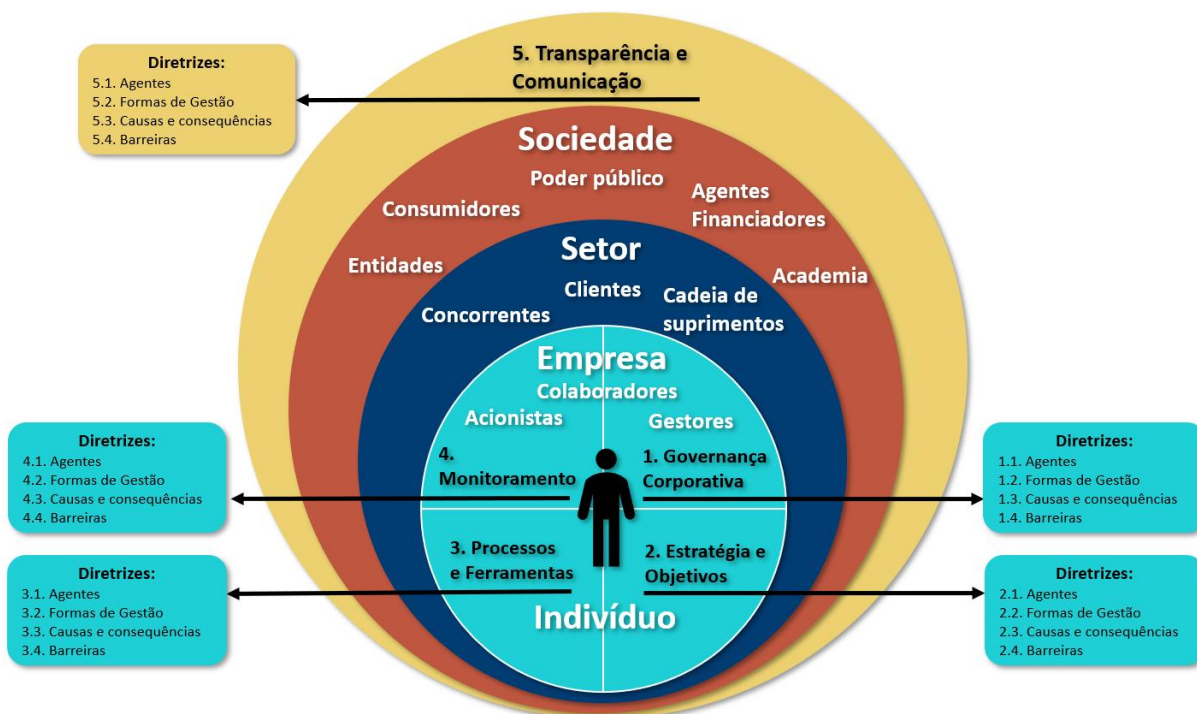


Figura 19 – Modelo de Integridade Ética Corporativa para empresas da construção civil

Na figura acima, é possível identificar o indivíduo como elemento central, tomador de decisões dentro do ambiente da empresa, na primeira envoltória. Nela estão inseridos os agentes atuantes na organização – colaboradores, sejam eles contratados ou não, mas que atuem diretamente no ambiente de trabalho; gestores, aqui representados pela Alta Gestão, como diretores e gerentes; e acionistas, que não atuam diretamente no cotidiano da empresa, mas que são diretamente afetados pelas suas mudanças internas que tragam impactos financeiros.

Na segunda envoltória está o setor da construção civil, representado pelos clientes, aqueles que irão contratar ou definir a contratação de determinada companhia, em detrimento de outras do mercado; pelos concorrentes diretos, responsáveis por entregar o mesmo tipo de serviço; e pelos concorrentes indiretos, que podem trazer alternativas de soluções, fazendo com que a empresa passe a ser desnecessária.

Na terceira e última envoltória figura a sociedade, na qual se inserem o Poder Público, representando os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; os agentes financiadores, que podem ser públicos, como agências de fomento ou programas de incentivo, ou privados, como os bancos, grandes empresas, ou ainda investidores nacionais ou internacionais, por exemplo; as entidades, aqui representando órgãos de classe, entidades não governamentais de interesse, conselhos profissionais e outras; a academia, considerando as universidades, órgãos de pesquisa e demais estudiosos; e, por fim, os consumidores, que englobam toda a população afetada direta ou indiretamente pelas ações e resultados da atuação dessa empresa.

Ainda no modelo apresentado pela Figura 19, os Princípios 1 a 4 aparecem dispostos dentro da envoltória da organização, pois é sobre ela que o resultado desses princípios atuará diretamente. Já o Princípio 5 envolve toda a sociedade, que deve ter acesso às informações de direito e interesse, garantindo a comunicação dos resultados das ações éticas aplicadas pela instituição.

Para que o indivíduo encontre nessa empresa o ambiente necessário e ideal para a tomada de decisões éticas, são definidas diretrizes como resultado da análise das informações coletadas durante a fase de coleta de dados. As diretrizes identificadas ultrapassam as orientações da legislação específica, observando a particularização das companhias do setor da construção civil, sem, no entanto, definir ações obrigatórias ou diretas, pois devem permitir a adequação aos diferentes perfis

corporativos, seja pelo seu porte, pela área específica de atuação ou pelos seus recursos humanos, financeiros ou tecnológicos.

As diretrizes elencadas a seguir estão organizadas pelos cinco princípios, em ordem cronológica de aplicação, e subdivididas pelos quatro aspectos referenciados na revisão bibliográfica. Ademais, identificam as diretrizes e seu relacionamento com ações práticas aplicáveis ao setor, com base no que foi coletado no estudo de caso e no painel de especialistas, de modo a facilitar sua apresentação lógica, trazer exemplos e possíveis práticas que direcionem o entendimento por parte do leitor.

5.3.1. Princípio 1 – Governança Corporativa

Agentes	
Diretrizes	Ações Práticas
I. Comprometimento da Alta Direção, com responsabilidade sobre a pessoa jurídica	a) Considerar lições aprendidas, como por exemplo, o passivo comportamental dos acontecimentos como alavanca para mudança positiva b) Demonstrar comprometimento, como por exemplo, a assinatura do acordo de leniência no caso de desvios identificados
II. Apoio inequívoco da Alta Direção ao direcionamento ético da empresa	a) Realizar a comunicação e a consolidação dos valores aos distintos níveis da empresa b) Aplicar as boas práticas, sendo estas refletidas na cultura organizacional
III. É preciso considerar a abordagem nos níveis individual, empresarial, institucional e governamental.	a) Fomentar o compartilhamento de boas práticas entre colaboradores b) Considerar a associação a entidades de referência em ética c) Manter a confiança no mercado.
IV. Atribuição da importância devida ao papel do cliente na tomada de decisões e ações éticas.	a) Atentar para condições não íntegras trazidas pelos clientes b) Atentar para a manutenção da percepção positiva dos clientes c) Cuidar dos relacionamentos nas parcerias comerciais

(Continua)

(Conclusão)

Agentes	
Diretrizes	Ações Práticas
V. Definição de uma liderança íntegra como componente essencial na determinação do ambiente ético na empresa	a) Considerar profissionais de diferentes níveis da empresa b) Considerar profissionais com diferentes experiências profissionais c) Considerar profissionais com cultura da própria corporação
VI. É preciso evidenciar o comportamento ético da liderança como exemplo	a) Evidenciar a mudança cultural no processo de transformação b) Trabalhar para ser uma empresa convidada ou recomendada no mercado pelo seu bom comportamento
VII. Adoção e evidenciação de práticas sustentáveis	a) Desenvolver e evidenciar a preocupação com a visão do futuro da organização b) Desenvolver e evidenciar a preocupação com a visão do futuro dos demais agentes
VIII. A independência da estrutura de <i>compliance</i> dentro do organograma da empresa deve ser garantida	a) Considerar a área de integridade reportando-se diretamente ao comitê diretivo ou à Alta Gestão, na falta deste, conforme porte da empresa
IX. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	a) Identifica-se uma fragilidade na abordagem ao nível governamental nas organizações do setor, pois como resultado do momento anterior, evitam buscar o setor público como cliente predominante no momento pelo grande risco observado, apesar de sua relevância como cliente para a área de infraestrutura

Quadro 34 – Governança Corporativa: Agentes

Formas de gestão da Integridade Ética	
Diretrizes	Ações Práticas
I. Criação de um programa de Integridade ética corporativa	a) Implementar processos sistêmicos formalizados em um programa de integridade ética
II. Deve ser realizada a gestão estruturada de riscos corporativos	a) Implementar programa de gestão dos riscos corporativos, incluindo, mas não se restringindo à ética corporativa
III. Devem ser previstos os recursos e estrutura adequados para a gestão ética corporativa	a) Realizar se necessário uma reestruturação interna abrangente b) Desenvolver a consciência e incorporação do conceito por todos os agentes colaboradores da empresa

(Continua)

(Conclusão)

Formas de gestão da Integridade Ética	
Diretrizes	Ações Práticas
IV. Alta Gestão responsável, incluindo conselhos	a) Demonstrar a responsabilidade da instituição, com a presença da <i>holding</i> na tomada de decisões, conforme porte da empresa
V. Integridade ética considerada como componente da estratégia corporativa da empresa	a) Realizar a revisão da estratégia corporativa com olhar ético b) Evitar que se configure o triângulo da fraude: oportunidade x pressão x necessidade c) Considerar como pilares na tomada de decisões estratégicas o trinômio <i>compliance</i> x eficiência x competitividade
VI. É preciso considerar os riscos em integridade ética em três níveis, a saber: impactos no nível do empreendimento, no nível organizacional e no nível nacional	a) Considerar os riscos predominantemente no nível organizacional b) Garantir que os colaboradores “vistam a camisa” da empresa, ou seja, acreditem e se comprometam com ela c) Garantir que haja envolvimento da corporação ao tema em nível nacional
VII. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	a) Há um conceito mais abrangente de <i>compliance</i> , aqui entendido em um sentido mais amplo de “cumprir o compromisso”, ou fazer a coisa certa, não somente evitando a corrupção propriamente dita, mas atendendo a todos os compromissos assumidos e aos parâmetros definidos em seus contratos com os clientes b) Em relação aos níveis de riscos de integridade ética, deve haver a preocupação inclusive nos aspectos ao nível do empreendimento, além dos riscos ao nível organizacional da empresa

Quadro 35 – Governança Corporativa: Formas de gestão da integridade ética corporativa

Causas e consequências	
Diretrizes	Ações Práticas
I. Os aspectos culturais não devem interferir negativamente nas tomadas de decisão	a) Verificar a inexistência de riscos de concorrência com aspectos distintos que a competência técnica b) Verificar a inexistência de parcerias ou consórcios por aspectos distintos de necessidades técnicas
II. Adoção de medidas para que não ocorra a falta de ética profissional	a) Cuidar para que não sejam utilizadas maneiras ilícitas de se obter informação privilegiada

(Continua)

(Conclusão)

Causas e consequências	
Diretrizes	Ações Práticas
III. Devem ser evitadas situações em que atitudes antiéticas da empresa possam gerar riscos para os agentes financiadores	<p>a) Evitar falta de crédito ou financiamento bancário por envolvimento em ações antiéticas</p> <p>b) Evitar que o agente financiador considere a existência de risco de insegurança institucional</p>
IV. Devem ser evitadas situações em que atitudes antiéticas da organização possam gerar consequências antiéticas, como por exemplo, a prisão dos representantes das pessoas jurídicas, o pagamento de altas multas ou ainda a perda de reputação	<p>a) Implementar a ética com o objetivo de evitar multas, a exemplo de algumas empresas que lançaram mão do lucro obtido para o pagamento de acordos de leniência</p> <p>b) Implementar a ética para evitar rejeição dos clientes, a exemplo de empresas que tiveram uma diminuição significativa do volume de negócios</p> <p>c) Implementar a ética, pois o sentimento é de que o mercado “não dará nova chance”, ou seja, reputação é essencial para a continuidade da empresa</p>
V. Implementação do Programa de Integridade Ética Corporativa como medida preventiva, que podem diminuir o valor das multas no caso de infrações éticas	<p>a) Implementar um novo conceito de cultura ética nos colaboradores;</p> <p>b) Implementar a gestão ética para reduzir riscos e garantir resultados mais próximos aos previstos</p>
VI. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	<p>a) Combater o comportamento antiético, para não resultar na descapitalização das maiores empresas brasileiras de engenharia e na intensificação do processo de desnacionalização do setor de infraestrutura no país</p> <p>b) Combater o comportamento antiético, pois resulta em que os distintos departamentos da empresa e suas equipes a não atuam de forma coesa, predominando um sentimento de insegurança nos colaboradores</p>

Quadro 36 – Governança Corporativa: Causas e consequências

Barreiras	
Diretrizes	Ações Práticas
I. Não devem ser utilizadas conexões políticas de alto escalão como facilitadoras de ações antiéticas	a) Implementar um sistema de integridade ética eficaz é questão de sobrevivência da empresa
II. O ambiente no qual a empresa está inserida deve ser analisado, pois países ou contextos corruptos são mais propensos a oportunidades de ações antiéticas	a) Implementar modelos de negócios em conformidade com atitudes éticas como fatores positivamente competitivos b) Evidenciar aos clientes a nova ética da empresa como ação positivamente competitiva c) Evidenciar à sociedade que a organização atua de modo ético, apesar da visão generalizada de que o setor como um todo é corrupto d) Evidenciar a transparência de competitividade como fator de diferenciação na visão dos clientes
III. Deve-se observar a resposta às quatro estratégias identificadas de resposta – liderança, regras, treinamento e sanções, em que a estratégia de liderança demonstra ter maior maturidade no setor	a) Articular de modo a ampliar seu foco de atuação, não se restringindo ao atendimento à legislação b) Atuar de modo a aumentar a maturidade em riscos, controles internos e governança corporativa

Quadro 37 – Governança Corporativa: Barreiras

5.3.2. Princípio 2 – Estratégia e Objetivos

Agentes	
Diretrizes	Ações Práticas
I. É preciso assegurar a gestão de riscos estratégicos integrada, incluindo, mas não se restringindo aos riscos de conformidade	a) Implementar a gestão de riscos éticos na empresa b) Considerar observadores imparciais para a identificação dos riscos éticos na empresa c) Cuidar da viabilidade financeira da organização, no que se refere a novos contratos
II. É preciso assegurar uma estrutura organizacional bem alinhada para a empresa	a) Prever a estruturação da organização, onde a liderança pode ser composta por profissionais de fora do setor, para trazer conhecimento de outros setores b) A liderança pode ser composta por profissionais da casa, que tenham conhecimento de sua cultura e identificação com a instituição c) Independentemente da estrutura adotada, é essencial aplicar a liderança por exemplo

(Continua)

(Conclusão)

Agentes	
Diretrizes	Ações Práticas
III. Combate à relação ilícita com políticos influentes para obtenção de benefícios e gerir clientes que possam exigir ações antiéticas, lançando mão, para tanto, do apoio de sociedades profissionais, uma vez que a legislação brasileira considera a vulnerabilidade da pessoa jurídica	<ul style="list-style-type: none"> a) Definir estratégias de acompanhamento ético quando da participação em licitações públicas b) Propor mudanças comportamentais no relacionamento com agentes de maior risco, de modo a evitar a exposição do colaborador e da empresa
IV. Investimento na formação de capital humano, desenvolvendo as habilidades éticas dos engenheiros e definindo quais são os comportamentos esperados pelos diversos agentes envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar treinamentos periódicos relacionados ao tema b) Fomentar a valorização de habilidades técnicas da empresa e dos colaboradores c) Divulgar a valorização da cultura técnica d) Desenvolver a cultura ética interna da empresa
V. Identificar e atuar sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	a) Preocupar-se com a mudança comportamental e com a formação de seu capital humano, no qual, independentemente da estratégia a ser utilizada, seja considerando profissionais de fora do mercado ou valorizando seus profissionais internos, deve-se buscar o fortalecimento na tomada de decisões estratégicas dentro das organizações

Quadro 38 – Estratégia e Objetivos: Agentes

Formas de gestão da Integridade Ética	
Diretrizes	Ações Práticas
I. Análise dos fatores internos e externos à empresa	<ul style="list-style-type: none"> a) Desenvolver matriz de análise de parceiros e clientes (<i>due dilligence</i>) b) Identificar os riscos avaliados associados à administração pública c) Acompanhar os riscos de perda de reputação no mercado d) Comprometer-se com a busca constante de resultados sustentáveis e) Retomar a imagem de alta qualidade da engenharia
II. Criação de meios que considerem o comprometimento ético em todos os níveis da empresa	<ul style="list-style-type: none"> a) Criar os agentes de integridade para atingir os níveis operacionais b) Desenvolver atividades para identificar riscos em <i>workshops</i> e outras ações escalonadas

(Continua)

(Conclusão)

Formas de gestão da Integridade Ética	
Diretrizes	Ações Práticas
III. Devem ser consideradas as questões contextuais locais para cada colaborador	a) Desenvolver atividades dos agentes de integridade, como mesas redondas para o reconhecimento de situações dos colaboradores b) Realizar <i>workshops</i> nos ambientes de trabalho
IV. Desenvolvimento de meios que garantam o cumprimento dos regulamentos anticorrupção vigentes	a) Implementar a gestão de riscos de <i>compliance</i> , de integridade e de riscos comerciais no nível estratégico e gerencial da empresa
V. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	a) Em relação aos regulamentos voltados ao setor privado, é importante observar que, em outros países, as legislações de <i>compliance</i> também são aplicadas no setor privado (p. ex. FCPA americano), enquanto no Brasil boa parte dos textos específicos da legislação anticorrupção e outros textos legais privilegiam a relação com a Administração Pública

Quadro 39 – Estratégia e Objetivos: Formas de gestão da Integridade Ética

Causas e consequências	
Diretrizes	Ações Práticas
I. Devem ser consideradas as características específicas da indústria, como exemplo do grande número de atividades externas à empresa	a) Permitir a evolução de toda a cadeia produtiva, uma vez que esta recebe impacto positivo de atitudes éticas da empresa b) Manter a ética no setor, pois, atualmente, os clientes buscam empresas éticas
II. Implementação de ações preventivas, pois a competição acirrada do setor pode incentivar ações antiéticas para a sobrevivência da organização, até mesmo incentivando a prática de suborno	a) Fomentar a transparência como requisito para manter a competitividade saudável do setor b) Garantir a integridade ética como diferenciação em relação aos concorrentes c) Utilizar a melhor solução técnica, gerando o melhor resultado para os clientes
III. É preciso evitar situações em que a exigência de alta performance dos profissionais possa gerar pressão sobre eles, levando-os a atitudes antiéticas	a) Fomentar a sustentabilidade social na empresa como respeito aos colaboradores e demais agentes, e como diferencial de comportamento no mercado

(Continua)

(Conclusão)

Causas e consequências	
Diretrizes	Ações Práticas
IV. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	<p>a) Cuidar para que a política de integridade ética seja aplicada de modo íntegro, pois segundo Saenz e Brown (2018), as empresas demonstram um alto compromisso ao mostrar que possuem políticas anticorrupção, mas ainda assim, ela pode ser utilizada de maneira enganosa</p> <p>b) Conscientizar-se da responsabilidade social da empresa, uma vez que, quando o setor atua de forma ética, os fornecedores externos ao setor também são positivamente afetados, como por exemplo, o cimento, siderurgia e matérias-primas, ou seja, toda a cadeia de suprimentos</p>

Quadro 40 – Estratégia e Objetivos: Causas e consequências

Barreiras	
Diretrizes	Ações Práticas
I. É preciso atentar-se para contextos em que comportamentos antiéticos sejam razões de sobrevivência econômica de pequenas empresas contratadas	<p>a) Identificar se a organização está atuando em ambiente antiético, no qual os agentes não buscam empreendimentos tecnicamente bons, mas benefícios financeiros, e definir como ela deve responder a tal situação de modo ético</p> <p>b) Identificar se a organização está atuando em ambiente antiético, no qual a seleção das empresas ocorre por interesses outros que a técnica, e definir como ela deve responder a tal situação de modo ético</p>
II. Mapeamento e entendimento do contexto do mercado, uma vez que uma situação com poucas empresas cria um ambiente frágil e mais propenso a atitudes antiéticas	<p>a) Definir como será o posicionamento da empresa, uma vez que o setor está avançando nessa temática</p> <p>b) Entender quais podem ser as consequências de atitudes antiéticas, uma vez que se trata de setor fundamental para a economia do país</p> <p>c) Manter a empresa atuando de forma ética, pois existe interesse de investimento por parte do setor privado na infraestrutura do país</p> <p>d) criar modos de prevenção para que eventos passados não se repitam dentro da instituição</p>

(Continua)

(Conclusão)

Barreiras	
Diretrizes	Ações Práticas
III. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	<p>a) Atentar-se ao ciclo de vida do empreendimento, pois Yu et al. (2019) mencionam como barreira o período médio relativamente longo de 6,4 anos antes que os casos de corrupção cheguem à atenção do público</p> <p>b) Atentar-se que, conforme citam Arewa e Farrell (2015), estruturas contratuais complexas geralmente envolvem longas cadeias de suprimentos na forma de clientes, consultores, principais contratados, subempreiteiros e fornecedores, o que pode dificultar a gestão da integridade ética do empreendimento</p>

Quadro 41 – Estratégia e Objetivos: Barreiras

5.3.3. Princípio 3 – Processos e Ferramentas

Agentes	
Diretrizes	Ações Práticas
I. Desenvolvimento de padrões e procedimentos de integridade, com a orientação, o treinamento e a capacitação dos colaboradores, além da comunicação periódica em ética	<p>a) Implementar e verificar se os processos de integridade ética estão incorporados</p> <p>b) Orientar os colaboradores sobre o que é esperado de suas atitudes, ou seja, “definir as regras do jogo”</p> <p>c) Investir na formação dos colaboradores;</p> <p>d) Atuar no desenvolvimento gradativo</p> <p>e) Manter treinamento constante</p>
II. Devem ser considerados como agentes envolvidos tanto os empregados e administradores quanto os terceiros (fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, associados)	a) Manter contínua educação e conscientização de colaboradores e terceiros envolvidos direta e indiretamente com a empresa e com o empreendimento
III. Gestão do relacionamento com terceiros por meio da análise e aprovação de contratos, segregação de obrigações e definição de limites de autoridade, com especial atenção para os processos licitatórios	<p>a) Realizar a homologação de fornecedores</p> <p>b) Realizar <i>due diligence</i> em parcerias e clientes</p> <p>c) Manter a análise contínua de partes relacionadas</p>

(Continua)

(Conclusão)

Agentes	
Diretrizes	Ações Práticas
IV. Identificação precisa do problema no caso de desvios, com medidas adequadas de correção, ou disciplinares, se necessário	a) Desenvolver a periodicidade de treinamento de competências b) Quando estritamente necessário, aplicar cobranças e sanções
V. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	a) Demonstrar preocupação com os familiares dos colaboradores, inclusive b) Atentar para a mudança constante do ambiente e das condições de atuação, o que leva à necessidade constante de revisão do sistema para novos riscos

Quadro 42 – Processos e ferramentas: Agentes

Formas de gestão da Integridade Ética	
Diretrizes	Ações Práticas
I. Aplicação das diretrizes do decreto – parâmetros de análise do Programa de <i>Compliance</i>	a) Os programas de integridade ética devem ser elaborados por profissionais dedicados, sejam eles da própria empresa ou terceirizados b) Aplicar as práticas e políticas determinadas, como por exemplo, no acordo de leniência assinado pelas empresas-caso
II. Aplicação da legislação pertinente, que indica a necessidade de procedimentos específicos para relacionamentos com o setor público, sobre o qual a corrupção tem risco maior de incidência, inclusive em obras de infraestrutura	a) Promover a gestão estruturada dos riscos de relacionamento com entes públicos
III. Atitudes antiéticas podem ocorrer em todas as fases do projeto técnico e construção, de modo que é importante que exista um processo de planejamento de empreendimentos, no qual a área de suprimentos é particularmente crítica	a) Implementar um processo de trabalho formalizado, de modo a mitigar riscos b) Realizar a retroalimentação a partir de indicadores pré-determinados c) Implementar, quando possível, a “auditoria” automatizada no ambiente do ERP, de modo a identificar situações de risco de fraudes

(Continua)

(Conclusão)

Formas de gestão da Integridade Ética	
Diretrizes	Ações Práticas
IV. Realização periódica de diligências apropriadas a terceiros	a) Efetuar a homologação e cadastro de fornecedor antes de solicitar qualquer proposta b) Garantir que todo funcionário terceirizado passe por processo de integração, no qual os conceitos de integridade ética da empresa são apresentados
V. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	a) Desenvolver indicadores para medição de diferentes aspectos de seu sistema de integridade ética b) Considerar os riscos aplicados aos contratantes, igualmente com o setor público e o setor privado c) considerar a possibilidade de reforçar e apoiar sua integridade ética, por meio de certificação tanto para a ABNT NBR ISO 37.001 quanto para a Norma ISO 19.600

Quadro 43 – Processos e Ferramentas: Formas de gestão da Integridade Ética

Causas e consequências	
Diretrizes	Ações Práticas
I. É preciso manter a devida diligência e supervisão rigorosa sobre o Programa de Integridade Ética e sobre o desempenho dos colaboradores	a) Buscar e aplicar as boas práticas identificadas no mercado b) Buscar e aplicar as práticas definidas no programa de integridade ética e em demais obrigações, a exemplo do acordo de leniência assinado
II. Deve-se buscar modos de verificar a qualidade do serviço oferecido e evitar problemas como a troca de materiais que, depois, ficarão ocultos por serem cobertos por outros	a) Definir modos de monitorar a grande quantidade de fornecedores b) Definir modos de controlar o correto fornecimento, que pode ser um desafio pela grande diversidade de materiais
III. Gestão adequada dos empreendimentos complexos, com o objetivo de não permitir a criação de oportunidades de suborno	a) Considerar gestão adequada para a alta complexidade dos processos de construção b) Buscar soluções para a dificuldade no controle total dos processos

Quadro 44 – Processos e Ferramentas: Causas e consequências

Barreiras	
Diretrizes	Ações Práticas
I. Amplo conhecimento dos códigos de ética por parte da empresa e seus colaboradores	a) Adequar planos de ação distintos para os riscos de integridade ética diferenciados entre os diversos profissionais
II. Deve-se garantir uma abordagem coordenada entre diversos níveis, áreas, colaboradores e ferramentas	a) Observar que a empresa e o ambiente podem estar em níveis distintos de maturidade em integridade ética
III. Integridade ética deve fazer parte da base moral da organização	a) Comunicar aos colaboradores o que a empresa pratica e entende como correto b) A Alta Gestão da organização deve dar o bom exemplo aos colaboradores
IV. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	a) Criar soluções para alcançar todos os colaboradores, como por exemplo, a criação da figura do agente de integridade, função voluntária entre os próprios profissionais para alcançar os mais variados níveis da empresa de modo mais eficiente, utilizando linguagem própria b) Para tangibilizar os riscos, os treinamentos da empresa podem apresentar exemplos reais, que auxiliam no entendimento por parte dos colaboradores

Quadro 45 – Processos e Ferramentas: Barreiras

5.3.4. Princípio 4 – Monitoramento

Agentes	
Diretrizes	Ações Práticas
I. A efetividade do programa de integridade ética implantado deve ser continuamente demonstrada, por meio da transparência das decisões, assim como o monitoramento contínuo e os treinamentos periódicos	a) Realizar, de forma contínua, o monitoramento e direcionamento dos colaboradores b) Realizar, de forma contínua a análise de riscos c) Aplicar treinamentos periódicos aos colaboradores e terceiros envolvidos
II. A efetividade do programa de integridade ética implantado deve ser continuamente demonstrada, por meio da delação como demonstração de colaboração, do rastreamento de presentes e da aprovação de despesas, apoiados pelo sistema de auditoria da empresa	a) Implantar o treinamento em Integridade Ética na integração do colaborador e terceiros b) Abordar o tema nos Diálogos Diários de Segurança nas frentes de obra, de modo a abranger todos os colaboradores e terceiros envolvidos

(Continua)

(Conclusão)

Agentes	
Diretrizes	Ações Práticas
III. Constante avaliação de desempenho de fornecedor	<p>a) Aplicar a política de tolerância zero, ou seja, não devem ser aceitas exceções ao correto comportamento ético</p> <p>b) Considerar o envolvimento das diferentes áreas da empresa no monitoramento</p>
IV. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	<p>a) Fomentar o relacionamento colaborativo entre empresas concorrentes na troca de informações e conhecimentos</p> <p>b) Utilizar os agentes de integridade no caso de dúvidas e denúncias, como solução para acesso aos colaboradores nas obras mais distantes ou em cargos mais afastados da Alta Gestão, onde há um volume muito grande de colaboradores com menor qualificação e em obras distantes das sedes das instituições</p>

Quadro 46 – Monitoramento: Agentes

Formas de gestão da Integridade Ética	
Diretrizes	Ações Práticas
I. A injustiça intraorganizacional deve ser evitada	a) Desenvolver campanhas de sensibilização de colaboradores e terceiros
II. Realização de análise periódica de riscos, observando-se os aspectos culturais	b) Desenvolver a análise de riscos integrada à gestão dos empreendimentos
III. Atualização constante dos registros contábeis da empresa, que devem ser aplicados e revisados pelos seus controles internos	<p>a) Realizar auditoria dos registros contábeis e financeiros por terceiros independentes</p> <p>b) Manter atualizadas as informações contábeis, como por exemplo, aquelas requeridas pelos acordos de leniência assinados</p>
IV. Uso de tecnologias evolutivas para apoio à tomada de decisões	a) Implementar sistemática de controle de riscos éticos integrada ao ERP
V. Monitoramento contínuo, com a supervisão do Programa de Integridade	<p>a) Implementar sistema robusto de aprovações em alçadas</p> <p>b) Desenvolver padrões parametrizados para identificação de riscos</p>

(Continua)

(Conclusão)

Formas de gestão da Integridade Ética	
Diretrizes	Ações Práticas
VI. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	<p>a) Detectar atitudes como identificação falsa, trabalhadores fantasmas e inflação de horas trabalhadas e adjudicação fraudulenta de subcontratos</p> <p>b) Identificar atitudes como o uso de drogas ilícitas ou álcool, falta de habilitação em equipamentos, em trabalho em altura, ou exames médicos obrigatórios como aspectos ligados à ética</p> <p>c) Considerar os controles não apenas como ações de <i>compliance</i>, mas integrados aos controles operacionais da empresa</p> <p>d) Implementar, para auxílio do controle, a gestão centralizada, com a padronização dos procedimentos</p>

Quadro 47 – Monitoramento: Formas de gestão da Integridade Ética

Causas e consequências	
Diretrizes	Ações Práticas
I. Implantação de medidas para coibir abusos dos direitos humanos, como por exemplo, a pressão sobre os contratados com metas agressivas	a) Garantir que as sanções previstas no sistema de <i>compliance</i> sejam aplicadas
II. Supervisão rigorosa do regramento definido no sistema de integridade ética da empresa	<p>a) Definir o normativo interno para determinação de procedimentos</p> <p>b) Utilizar soluções como a tecnologia atual, que auxilia inclusive na possibilidade de gravar conversas, dificultando mensagens paralelas ou não corretas</p>
III. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	<p>a) Buscar a incorporação de parâmetros mais amplos de ESG como ponto de melhoria para o futuro, por meio da formalização de parceria com entidades voltadas para o tema Ética</p> <p>b) Considerar que, conforme os sistemas, as plataformas e as políticas vão se integrando, trazendo maior transparência e uma condição facilitada de controle</p>

Quadro 48 – Monitoramento: Causas e consequências

Barreiras	
Diretrizes	Ações Práticas
I. Deve ser implantado e mantido um canal de denúncias seguro, que permita a denúncia da testemunha às pessoas apropriadas e a condução das devidas investigações internas	<ul style="list-style-type: none"> a) Implantar linha ética / ouvidoria b) Propiciar a não necessidade de identificação do denunciante c) Manter a independência da investigação, como por exemplo, utilizando uma empresa externa
II. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	<ul style="list-style-type: none"> a) Observar que não se configure um ambiente de insegurança, no qual os profissionais, de modo a se proteger, não denunciem práticas ilícitas, por medo de demissão ou imposição de penalidades profissionais por parte do empregador (AMEYAW et al., 2017; MANU et al., 2019) b) Manter atividades de treinamento constantes, pois existe um grande <i>turnover</i> nos ambientes de obra c) Considerar a necessidade de alteração e manutenção constantes do sistema de integridade ética, pois sempre há novas pessoas e nova legislação d) Criar processos leves e ágeis que atendam às demandas de análise de riscos, mas não atrapalhem a operacionalização das obras da empresa

Quadro 49 – Monitoramento: Barreiras

5.3.5. Princípio 5 – Transparência e Comunicação

Agentes	
Diretrizes	Ações Práticas
I. Existência de modos de comunicação específicos voltados para as diversas partes interessadas, como governos, instituições profissionais, empresas, profissionais, estabelecimentos de ensino e a mídia, onde os colaboradores da empresa agem como porta-voz	<ul style="list-style-type: none"> a) Tratar a percepção distinta entre senso comum e dentro do setor b) Considerar comunicação em linguagem apropriada para cada parte interessada c) Observar que a mídia traz valorização negativa do setor quanto ao aspecto ético, portanto, é preciso desenvolver um plano de ação para alterar essa visão d) Treinar os colaboradores na divulgação de informações referentes à empresa
II. Deve ser considerada a inclusão da Ética como assunto de diálogo na indústria e na academia	<ul style="list-style-type: none"> a) Garantir que os conceitos éticos sejam conhecidos e entendidos pelos colaboradores e terceiros
III. Deve-se atentar para o fato de que construtoras exercem um papel essencial no setor	<ul style="list-style-type: none"> a) Tratar com responsabilidade a reputação ética da empresa e sua representação no setor b) Tratar as integrações com órgãos públicos com rigidez na gestão de riscos
IV. É preciso considerar toda a cadeia de suprimentos envolvida, cuidando das interações entre as partes interessadas, atendendo às diferentes expectativas das partes interessadas e garantindo o tratamento isonômico dos distintos agentes envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> a) Garantir a não associação com empresas ilícitas b) Garantir a transparência e isonomia entre colaboradores e terceiros c) Garantir a boa imagem e, conseqüentemente, a boa reputação da empresa
V. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	<ul style="list-style-type: none"> a) Preocupar-se com sua reputação, associando-se somente a parceiros éticos b) Desenvolver um movimento proativo de relacionamento com estabelecimentos de ensino, para troca de conhecimento e apoio à pesquisa relacionada ao tema

Quadro 50 – Transparência e Comunicação: Agentes

Formas de gestão da Integridade Ética	
Diretrizes	Ações Práticas
I. Implantação de canais de denúncia para apoiar a transparência de informações e meios de obtenção e compartilhamento de informações de interesse aos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> a) Implantar um canal de denúncias b) Permitir que o canal de denúncias seja aberto a pessoas externas à organização c) Criar meios de detecção e prevenção de conflitos de interesse
II. Comprometimento com o cumprimento das leis, inclusive aplicando acordos de leniência com a pessoa jurídica, se necessário	<ul style="list-style-type: none"> a) Considerar a assinatura de acordos de leniência com a pessoa jurídica, de modo a demonstrar o comprometimento da empresa, mesmo no caso de ocorrências antiéticas praticadas
III. É preciso assegurar a transparência da tomada de decisões da pessoa jurídica	<ul style="list-style-type: none"> a) Implantar um portal de transparência no <i>site</i> da empresa b) Disponibilizar o acesso à tomada de decisões de governança de transações com agentes públicos c) Disponibilizar publicamente o relatório de doações e patrocínios d) Implantar processos de comunicação de ações; e. Manter permanente comunicação do programa de integridade
IV. Preocupação com a reputação da empresa, com o propósito de atender às expectativas da comunidade, com a devida prestação de contas sobre a tomada de decisões aos interessados.	<ul style="list-style-type: none"> a) Garantir a preocupação com a reputação da empresa b) Cuidar de cada colaborador como um divulgador externo c) Superar os desafios de manter os parâmetros éticos d) Garantir a manutenção da cultura ética e) Criar e manter a comunicação positiva ao setor

Quadro 51 – Transparência e Comunicação: Formas de gestão da Integridade Ética

Causas e consequências	
Diretrizes	Ações Práticas
I. A falta de confiança no setor deve ser combatida	<p>a) Demonstrar o novo comportamento após aumento de maturidade ética da empresa e aplicação de mudanças</p> <p>b) Reconquistar confiança de clientes, quando houver uma situação anterior de falta de segurança no comportamento ético da instituição</p>
II. Manter a integridade ética da empresa sob o risco de perda de reputação, em um ambiente em que o mercado de ações exige práticas de governança, os agentes financiadores buscam empresas responsáveis e os acionistas exigem qualidade das informações	<p>a) Trabalhar o ESG como melhoria para o futuro da empresa, do setor e da sociedade</p> <p>b) Garantir um sistema de integridade ética eficaz é fundamental para obtenção de novos negócios</p>
III. Adoção do <i>compliance</i> para prevenir crises na empresa, onde informações assimétricas geram problemas de agência na governança corporativa	<p>a) Implementar a gestão de riscos corporativos para permitir a atuação em um ambiente do setor que não propicia eficiência</p> <p>b) Entender que a Integridade ética é uma questão de sobrevivência no mercado</p>
IV. O <i>compliance</i> deve ser aplicado para que a empresa se mantenha preservada do noticiário negativo resultante da falta de transparência	<p>a) Implementar gestão de riscos corporativos para permitir a atuação em ambiente no qual o senso comum enxerga o setor vinculado à corrupção</p> <p>b) Quando aplicável, manter diálogo aberto com a Polícia Federal</p>
V. Identificação e atuação sobre os riscos voltados a peculiaridades do setor	<p>a) Combater as valorações negativas existentes para as profissões do setor, como a identificação do termo <i>empreiteiro</i> como sendo pejorativo</p> <p>b) Buscar planos de ação para clientes que são rejeitados, ainda que de forma velada, pelas empresas que realizaram mudanças éticas; em geral, trata-se de organizações que não possuem procedimentos de <i>compliance</i> e/ou um programa de integridade estruturado</p>

Quadro 52 – Transparência e Comunicação: Causas e consequências

Barreiras	
Diretrizes	Ações Práticas
I. O alinhamento entre comunicação e ações da empresa deve ser mantido	a) Considerar a integridade ética como pressuposto na atuação da empresa
II. Garantia da construção de legitimidade entre partes interessadas	a) Considerar que, na integridade ética, não há hierarquia b) Considerar que o <i>compliance</i> é pensado para atender a todos os envolvidos c) Garantir que os valores da empresa sejam preservados
III. Disponibilização de informações de interesse das partes interessadas não restritas à lei	a) Garantir a mudança de percepção da atitude ética da empresa após implementação de ações de melhoria b) Fomentar a mudança comportamental dos colaboradores em linha com a mudança da empresa
IV. Valorização dos intangíveis que conduzam à preservação de valor da organização	a) Desenvolver e implantar planos de ação para que a empresa, e por consequência o setor, não regridam quando a lembrança dos acontecimentos ficar remota b) Promover ações de demonstração da integridade ética da empresa diferentes do <i>marketing</i> direto, uma vez que esta deve ser percebida e reconhecida, e não divulgada, como por exemplo, a participação de eventos sobre o tema

Quadro 53 – Transparência e Comunicação: Barreiras

Por fim, é importante observar que existem contextos distintos para a aplicação desses princípios, de acordo com o porte da empresa: nas corporações de grande porte, em geral, há maior possibilidade de alocação de recursos, sejam eles humanos ou financeiros, contudo, nas empresas de pequeno porte, apesar da restrição financeira e de pessoal, há maior flexibilidade na estrutura organizacional, menor quantidade de níveis hierárquicos e maior velocidade para tomada de decisão.

Independentemente do estágio de maturidade em integridade ética corporativa, é possível trabalhar nas etapas apresentadas e, gradativamente, incorporar as diretrizes aqui apresentadas às práticas da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falta de integridade ética corporativa é um problema global que afeta de maneira relevante a indústria da construção e traz consequências graves não apenas para aqueles diretamente envolvidos no setor, mas para a sociedade como um todo. Apesar de as empresas serem pessoas jurídicas, sua integridade ética corporativa depende diretamente das decisões tomadas por indivíduos.

Desse modo, verifica-se que a integridade ética corporativa está fortemente associada ao comportamento do indivíduo e aos ambientes interno e externo nos quais ele está inserido, portanto, o comportamento ético prioriza o valor para a organização e suas partes interessadas, e segue regras formais e informais.

Nesse contexto, este trabalho identifica a forma com a qual os princípios de integridade ética corporativa definidos pela sociedade, aqui traduzidos pela legislação brasileira vigente, devem ser aplicados pelas empresas da indústria da construção civil. Em razão das contribuições da pesquisa, incluindo o modelo de integridade ética corporativa e suas diretrizes, entende-se que o objetivo proposto foi atendido, pois as discussões contempladas servem como referência para apoiar a crescente integridade ética corporativa das empresas do setor da construção civil, de modo a fortalecer suas estratégias e colaborar diretamente com a sua perpetuidade.

Durante a realização do estudo de caso múltiplo, algumas dificuldades foram encontradas, pois na maior parte das organizações envolvidas em processos públicos de corrupção, seus colaboradores não se sentem confortáveis em falar e expor o assunto. Nesse sentido, predominou certa dificuldade por parte das empresas em aceitar a participação no estudo de caso, mesmo diante da garantia de que teriam suas informações descaracterizadas nos registros e análises. Tal situação demandou uma atenção especial no desenvolvimento e elaboração das perguntas e questionamentos, além do cuidado de submeter os resultados à sua aprovação, antes da publicação.

Superada essa situação, os dados puderam ser coletados nas duas instituições estudadas, atendendo ao necessário e suficiente para esta dissertação, externando, inclusive, a maior preocupação de ambas as empresas a qual seja identificar formas de manter o aprendizado dos benefícios de uma atuação ética de modo permanente na cultura interna organizacional.

Quanto aos resultados e análises associadas, verifica-se que as instituições se constituem como principais reguladoras das atividades corporativas, onde interações humanas ocupam um lugar central na entrega de valor para suas partes interessadas. Dessa forma, o ambiente corporativo deve ser permeado por um conjunto de regras, tanto formais quanto informais, sempre com a intenção de direcionar o comportamento das pessoas no sentido da ética e da integridade, e que resultam na consolidação de sua cultura organizacional. São exemplos de regras formais as leis, decretos, instruções normativas, estatutos e contratos sociais, regulamentos, normas, regimentos, políticas, processos e procedimentos. São exemplos de regras informais os tabus, costumes, tradições e códigos tácitos de conduta.

Como, de modo geral, predomina a assimetria de informações, ou seja, os indivíduos não possuem a totalidade das informações associadas a determinado processo de tomada de decisão, podem ocorrer comportamentos oportunistas, especialmente perigosos quando os contratos ou contextos organizacionais abrem margem para o efeito agência. Logo, é essencial o estabelecimento de regras de comportamento no âmbito de um sistema de governança corporativa, incluindo o monitoramento do seu cumprimento e a introdução de sanções, se for o caso, visando influenciar positivamente a organização.

Com a preocupação de ser elemento colaborativo para a mudança do setor e da sociedade, verifica-se a importância da participação das empresas em movimentos de ação coletiva, atitude esta que deve ser continuada e fomentada, de modo que não somente as empresas, mas o setor no qual elas estão inseridas, experimente essa melhoria contínua em integridade ética, em atendimento ao Objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, da Agenda 2030 da ONU.

Nesse ambiente é importante enfatizar que as organizações devem, em um primeiro momento, atender ao que versa a legislação sobre o tema. Porém, é preciso que ultrapassem essa posição meramente defensiva e utilizem esta nova referência do mercado como parte de sua estratégia competitiva, com o objetivo de obter maior reconhecimento, alcançando sua sustentabilidade econômica a longo prazo, maior valor agregado sobre as atividades desenvolvidas e vantagens para obtenção de investimentos.

Por fim, tendo em vista o monitoramento e aperfeiçoamento contínuos do Programa de Integridade, inclusive requeridos pelo Decreto Federal nº 8.420, de 18

de março de 2015, sugere-se a análise de maturidade da integridade ética da organização a partir de modelos que permitam sua mensuração e que incluam os requisitos legais e parâmetros específicos adequados ao caso da empresa e dos valores por ela fomentados.

Propõe-se a adoção do modelo de integridade ética corporativa e suas diretrizes, com os cinco pilares de integridade ética referenciados neste trabalho, como linha mestra de análise da maturidade, para que seja possível uma abordagem específica, capaz de tratar cada ponto de melhoria de modo particular, porém integrado, como uma ferramenta de apoio não só aos responsáveis por essa implementação, mas a todos os envolvidos.

Esse novo comportamento esperado não surgirá como resultado somente de uma atividade pontual, de uma certificação ou do atendimento à legislação – ele deve ser gradativo e constante, pois é consequência de um trabalho complexo de mudança cultural nas empresas e em todo o setor, na busca por um resultado sustentável de atuação e desenvolvimento de um novo modo de agir socialmente.

As diretrizes definidas neste trabalho, resultado de diversas fontes de dados, inovam ao condensar um conhecimento ainda não formatado até o momento e pretendem responder à questão de pesquisa apresentada, direcionando as ações que as organizações da indústria da construção civil devem adotar para atuarem à luz dos princípios de integridade ética corporativa definidos pela sociedade brasileira.

É importante observar que, conforme disposto no modelo sugerido, a corporação e o setor da construção civil encontram-se inseridos em uma envoltória maior, a sociedade; logo, uma empresa que atue de modo ético trará benefícios não somente para si própria, mas também para o setor da construção civil e para toda a sociedade, com relacionamentos éticos, construções de qualidade e respeito aos colaboradores e envolvidos direta e indiretamente com os empreendimentos.

O comportamento antiético identificado não se limita a algumas empresas do setor, nem mesmo se limita à indústria da construção civil; assim, as diretrizes aqui definidas podem ser consideradas para outras instituições, inclusive de outras indústrias, desde que observadas as peculiaridades, o setor e a indústria em que está inserida, para abranger a totalidade dos riscos envolvidos.

Pela criticidade do prejuízo que pode ser causado pela corrupção, seria de se esperar que as organizações apresentassem uma preocupação relevante e adotassem atitudes representativas em suas estruturas de integridade ética. No entanto, o que se viu foi um movimento muito pontual e centralizado nas grandes empresas envolvidas atuantes no setor da infraestrutura naquele período. Como resultado, acordos de leniência foram assinados e algumas dessas empresas se desestruturaram, dividindo-se, reestruturando-se, alterando seus nomes. As instituições indiretamente afetadas buscaram criar ou estruturar suas áreas de *compliance* e implementar programas de integridade, com o intuito de atender aos requisitos da Lei Anticorrupção.

Esse tema foi foco de atenção por um curto período e não foram observados novos movimentos desse tipo no setor. Reforça-se, portanto, a preocupação já identificada durante as entrevistas do estudo de caso, nas quais os profissionais relataram seu receio de que os aprendizados desse momento possam se perder com o tempo, pois tal comportamento não aparenta estar consolidado no setor, já que ainda depende de fiscalização externa, ou seja, não se trata do resultado de uma estratégia competitiva de sustentabilidade da empresa no tempo, apesar do reconhecimento da Alta Direção quanto ao impacto negativo que a baixa integridade ética trouxe às companhias estudadas.

As iniciativas identificadas no sentido de manter e fortalecer o comportamento ético, especificamente nas empresas do setor da construção civil e infraestrutura, são poucas e incipientes, mas é possível citar particularmente, o Movimento pela Integridade do Setor de Engenharia e Construção (MISEC)¹⁰, o Instituto Brasileiro de

¹⁰ O Movimento pela Integridade do Setor de Engenharia e Construção (MISEC) é resultado de uma ação coletiva, que une esforços de empresas e de entidades setoriais de engenharia e construção. Fonte: <https://misec.org.br/>.

Autorregulação do Setor da Infraestrutura (IBRIC)¹¹ e a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC)¹², todas entidades compostas por empresas da indústria.

Cada uma possui ações específicas para apoiar pontualmente suas empresas associadas no que se refere ao tema de integridade ética e fortalecer coletivamente o setor. Contudo, a criticidade dessa temática demanda um movimento mais abrangente, coletivo, no qual as empresas, o setor e a indústria como um todo possam demonstrar aderência por meio de um pacto que utilize ferramentas como o modelo de integridade ética proposto neste trabalho, devidamente adequadas para apoiar o direcionamento ao objetivo maior, que é a garantia da integridade ética necessária frente a toda a sociedade.

Iniciativas como essa são fortalecidas pela legislação vigente sobre o tema. No Brasil, tem-se a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (BRASIL, 2013), a Lei Anticorrupção Brasileira, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Durante a finalização deste trabalho, entrou em vigor, a partir de 18 de julho de 2022, o Decreto nº 11.129 (BRASIL, 2022), publicado pelo Governo Federal, que regulamenta a referida lei e que substitui o anterior, Decreto nº 8.420 (BRASIL, 2015), utilizado para o desenvolvimento dos estudos e análises deste trabalho, atualização esta que demonstra a preocupação do poder legislativo com a manutenção e melhoria dos referenciais necessários à regulamentação do assunto no país, sobre o qual as diretrizes aqui apresentadas se mantêm atualizadas.

Para atingir um resultado consistente é preciso transpor algumas barreiras, como a necessidade de que a integridade ética corporativa seja conduzida por profissionais que possuam independência para desenvolver, instruir e acompanhar esse desenvolvimento. Mais do que isso, é fundamental extrapolar as áreas ou

¹¹ O Instituto Brasileiro de Autorregulação do Setor da Infraestrutura (IBRIC) dedica-se ao setor de infraestrutura e sua filosofia de atuação se pauta pelo compromisso voluntário entre associados com um propósito comum de evoluir por meio da Autorregulação em temas que abrangem a ética, transparência, integridade, sustentabilidade e governança corporativa. Fonte: <http://ibric.org.br/>.

¹² A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) foi fundada com o objetivo de tratar das questões ligadas à Indústria da Construção e ao Mercado Imobiliário; e de ser a representante institucional do setor no Brasil e no exterior. Fonte: <https://cbic.org.br/>.

departamentos de ética das empresas e adotar uma visão holística, na qual todos os princípios e todos os interessados sejam considerados, consolidando-se no trinômio ESG, ou seja, um tratamento transversal de disciplinas, responsáveis e partes interessadas, para que o objetivo maior da organização, sua sustentabilidade, seja garantido.

Tem-se ainda como barreiras a serem tratadas as características específicas do setor, como diferentes níveis de conhecimento e cultura dos profissionais nele atuantes, a grande quantidade de fornecedores e subcontratados envolvidos, a distribuição física das obras e a sua baixa reputação no que diz respeito a comportamentos éticos adequados.

Este trabalho não pretendeu analisar o assunto de modo exaustivo, tendo em vista sua ampla abrangência. Assim, como sugestão de desenvolvimento de novos estudos para aprofundamento da discussão, seguem elencados alguns direcionamentos possíveis: a identificação de indicadores para diferentes aspectos abordados desta dissertação que apoiem as empresas no acompanhamento de suas atividades relacionadas ao tema, ou o desenvolvimento de um método de avaliação da maturidade em integridade ética das organizações, para que estas possam identificar seus pontos fortes e seus pontos fracos e, com isso, planejar os próximos passos em um processo de melhoria contínua.

Além disso, é preciso desenvolver pesquisas sobre como o tema de integridade ética corporativa é tratado atualmente nas instituições de ensino de engenharia para propor melhorias, e desenvolver trabalhos com ênfase nos demais agentes envolvidos, como por exemplo, o setor público ou os fornecedores, uma vez que este estudo se limitou a analisar as empresas do setor da construção civil.

REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31.000: Gestão de Riscos – Diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. 32 p.

AMEYAW, Ernest E. et al. Corrupt practices in the construction industry: Survey of Ghanaian experience. **Journal of Management in Engineering**, v. 33, n. 6, p. 05017006, 2017.

AREWA, Andrew Oyen; FARRELL, Peter. The culture of construction organisations: the epitome of institutionalised corruption. **Construction Economics and Building**, v. 15, n. 3, p. 59-71, 2015.

ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2019.

B3. Regulamento do Novo Mercado. **B3 – Brasil Bolsa Balcão**, 2017. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/regulacao/estrutura-normativa/listagem/. Acesso em: 02 ago. 2020.

BHAGWAN, Vivek; GROBBELAAR, Sara Saartjie; BAM, W. G. A systematic review of the due diligence stage of mergers and acquisitions: Towards a conceptual framework. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 29, n. 3, p. 217-234, 2018.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União: Seção I**, Brasília, DF, 02 ago. 2013.

_____. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. **Diário Oficial da União: Seção I**, Brasília, DF, 19 mar. 2015.

_____. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. **Diário Oficial da União: Seção I**, Brasília, DF, 12 jul. 2022.

BITTAR, Eduardo Carlos Bianca. **Curso de ética jurídica**. São Paulo: Saraiva Educação S/A, 2017.

BLOK, Marcella. A nova Lei Anticorrupção e o compliance. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**, v. 65, p. 263-318, 2014.

BM&F BOVESPA. **Novo Mercado – Governança Corporativa**. Folder, mai. 2009. Disponível em: http://bvmf.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_NovoMercado.pdf. Acesso em: 02 ago. 2020.

BROWN, Jeremy; LOOSEMORE, Martin. Behavioural factors influencing corrupt action in the Australian construction industry. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 2015.

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K.; HARRISON, David A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 97, n. 2, p. 117-134, 2005.

BUERTEY, Joseph Teye; DADADZOGBOR, Emmanuel; ATSRIM, Felix. Procurement path influencing factors in Ghana: managing the challenge of cultural shift. **International Journal of Construction Management**, p. 1-15, 2018.

CAMPBELL, Andrew; ALEXANDER, Marcus. What's wrong with strategy? **Harvard Business Review**, v. 75, n. 6, p. 42-50, 1997.

CAMPOS, Pedro Henrique. Os efeitos da crise econômica e da Operação Lava Jato sobre a indústria da construção pesada no Brasil: falências, desnacionalização e desestruturação produtiva. **Mediações-Revista de Ciências Sociais**, v. 24, n. 1, p. 127-153, 2019.

CASTRO, Armando; ANSARI, Shaz. Contextual “readiness” for institutional work. A study of the fight against corruption in Brazil. **Journal of Management Inquiry**, v. 26, n. 4, p. 351-365, 2017.

CAUCHICK, P.; **Metodologia científica para engenharia**. 1.ed. Amsterdã: Elsevier Editora, fev. 2019.

CAVAZOTTE, Flavia; COHEN, Marcos; BRUNELLI, Mariana. Business Ethics in Brazil: Analyzing Discourse and Practice of the Brazilian Contractors Involved in Operation Lava Jato. In: **Corporate Social Responsibility in Brazil**. Springer, Cham, 2019. p. 251-275.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Guia de Ética e Compliance para instituições e empresas do setor da construção**. 2016. Disponível em: <https://cbic.org.br>. Acesso em: 08 dez. 2019.

CHAN, Albert P. C.; OWUSU, Emmanuel Kingsford. Corruption forms in the construction industry: Literature review. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 143, n. 8, p. 04017057, 2017.

COMPARATO, Fábio Konder. **Ética: direito, moral e religião no mundo moderno**. São Paulo: Ed. Companhia das Letras, 2006.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise risk management-integrating with Strategy and Performance**, 2017.

COSTA, Mayla C.; DE PASSOS, Gabriela A.; RYNGELBLUM, Arnaldo L. Gradual institutional change and media influence: The case of Petrobras in Brazil. **Journal of Public Affairs**, v. 20, n. 1, p. 1969, 2020.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. Sage Publications, 2017.

CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade– Diretrizes para empresas privadas**. v. 7, 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-eintegridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2020.

DALL'ACQUA, Claudio. Pan American Federation of Engineering Societies. **Leadership and Management in Engineering**, v. 9, n. 3, p. 136-138, 2009.

DAMOAH, Isaac Sakyi; KUMI, Desmond Kwadjo. Causes of government construction projects failure in an emerging economy. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2018.

DE BRITO FARIAS, Adilson et al. Reestruturação do compliance em construtora envolvida em escândalo de corrupção. **RAGC**, v. 7, n. 30, 2019.

DUBEUX, Rodrigo Ramalho. **O Novo Mercado da Bovespa e a Governança Corporativa**. São Paulo: EAESP/FGV, 2001. 116 p.

ERLINGSSON, Christen; BRYSEWICZ, Petra. A hands-on guide to doing content analysis. **African Journal of Emergency Medicine**, v. 7, n. 3, p. 93-99, 2017.

EVANGELINOS, Konstantinos et al. Exploring the status of corporate social responsibility disclosure in the UK building and construction industry. **International Journal of Global Environmental Issues**, v. 15, n. 4, p. 377-399, 2016.

FSG – Federal Sentencing Guidelines Commission. **United States Sentencing Commission Guidelines Manual 2018**, Nov. 2018. Disponível em: <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2018/GLMFull.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2020.

GARCIA, Alexandre Sanches; MENDES-DA-SILVA, Wesley; ORSATO, Renato J. Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. **Journal of cleaner production**, v. 150, p. 135-147, 2017.

HEATH, Eugene; KALDIS, Byron; MARCOUX, Alexei (Ed.). **The Routledge Companion to Business Ethics**. Routledge, 2018.

HENRY, William P. Addressing corruption in our engineering/construction industry. **Leadership and Management in Engineering**, v. 9, n. 3, p. 101-102, 2009.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2018, 108 p.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Sustentabilidade para as Empresas**. Série Cadernos de Governança Corporativa, 4. São Paulo, SP: IBGC, 2007.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Métrica de Governança Corporativa Empresas de Capital Fechado**, 2020. Disponível em:

https://ibgcsitenovo.blob.core.windows.net/ibgcsitenovo/manual_vf.pdf. Acesso em 23 ago. 2020.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O IBGC**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/quemsomos>. Acesso em 08 dez. 2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Séries Históricas**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?edicao=20920&t=series-historicas>. Acesso em: 20 out. 2019.

IBRAHIM, Zulkifli; HAMZAH, Noraini; AZRY, Khoiry Muhamad. Pesquisa sobre condutas e práticas antiéticas entre profissionais da indústria da construção. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, n. 2 Edição Especial 3, p. 1130-1136, 2019.

ISO – International Organization for Standardization. **About Us**, 2020. Disponível em: <https://www.iso.org/about-us.html>. Acesso em: 17 jan. 2021.

ITAÚ. **Itaú Asset Management – Integração de questões de ESG na avaliação de Empresas**. Disponível em: <https://www.itauassetmanagement.com.br/content/dam/itau-asset-management/content/pdf/white-papers/ESG%20na%20avaliação%20de%20empresas.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2020.

JESUS, Tânia Alves; SARMENTO, Manuela; DUARTE, Manuela. Ética e responsabilidade social. **Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal**, n. 29, p. 3-30, 2018.

JUPP, Victor. **The Sage dictionary of social research methods**. Sage, 2006.

KIMBROUGH, R. L.; COMPARISON, P. J. The Relationship Between Organizational Culture and Enterprise Risk Management. **Engineering Management Journal**, v. 21, n. 2, June 2009, p. 18-26.

LE, Yun et al. Investigating the causal relationships between causes of and vulnerabilities to corruption in the Chinese public construction sector. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 140, n. 9, p. 05014007, 2014.

LIU, Junying; ZHAO, Xianbo; LI, Yuan. Exploring the factors inducing contractors' unethical behavior: case of China. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, v. 143, n. 3, p. 04016023, 2017.

LLOYD, Hendrik R.; MEY, Michelle R. An ethics model to develop an ethical organisation. **Journal of Human Resource Management**, v. 8, n. 1, p. 1-12, 2010.

LOCATELLI, Giorgio et al. Corruption in public projects and megaprojects: There is an elephant in the room! **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 3, p. 252-268, 2017.

LOOSEMORE, Martin; LIM, Benson Teck-Heng. Intra-organizational injustice in the construction industry. **Engineering, construction and architectural management**, 2016.

MAHON, John F.; WARTICK, Steven L. Dealing with stakeholders: How reputation, credibility and framing influence the game. **Corporate reputation review**, v. 6, n. 1, p. 19-35, 2003.

MANU, Patrick et al. Differences in stakeholder ability in addressing unethical practices: Insights from the surveying profession. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, v. 145, n. 4, p. 04019011, 2019.

MATHESON, Victor A.; SCHWAB, Daniel; KOVAL, Patrick. Corruption in the bidding, construction and organization of mega-events: An analysis of the Olympics and World Cup. In: **The Palgrave Handbook on the Economics of Manipulation in Sport**. Palgrave Macmillan, Cham, 2018. p. 257-278.

MAVIS, Christos P. et al. What happens when companies (don't) do what they said they would? Stock market reactions to strategic integrity. **European Management Review**, v. 16, n. 3, p. 815-831, 2019.

MWELU, Noah et al. Compliance within a regulatory framework in implementing public road construction projects. **Construction Economics and Building**, v. 18, n. 4, p. 1-23, 2018.

NEVES, Maria do Céu Patrão; NEVES, João César das. **Ética Aplicada: Economia**. 1.ed. Rio de Janeiro: Edições 70, 1.ed., 2017.

OLADINRIN, T. O.; HO, C. M. F. Barriers to effective implementation of ethical codes in construction organizations: An empirical investigation. **International journal of construction management**, v. 15, n. 2, p. 117-125, 2015.

OLIVA, Fábio Lotti. A maturity model for enterprise risk management. **International Journal of Production Economics**, v. 173, p. 66-79, 2016.

ONU – United Nations Global Compact Office. **Guia de Avaliação de Risco de Corrupção**, set. 2013. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/solucao/6>. Acesso em: 29 fev. 2020.

OWUSU, Emmanuel Kingsford; CHAN, Albert PC; SHAN, Ming. Causal factors of corruption in construction project management: An overview. **Science and engineering ethics**, v. 25, n. 1, p. 1-31, 2019.

PACTO GLOBAL. **Os 10 princípios**. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>. Acesso em: 23 ago. 2020.

PESSOA, Raimundo Wellington Araújo et al. Estratégia e vantagem competitiva da responsabilidade social empresarial. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 74, 2009.

PORTO, Éderson Garin. **Compliance & Governança Corporativa – Uma abordagem prática e objetiva**. Porto Alegre: Lawboratory, 2020.

PRI – **Principles for Responsible Investment**, 2006. Disponível em <https://www.unpri.org>. Acesso em 22 ago. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

REIDENBACH, R. Eric; ROBIN, Donald P. **A conceptual model of corporate moral development**. *Journal of Business ethics*, v. 10, n. 4, p. 273-284, 1991.

SAENZ, Cesar; BROWN, Helen. The disclosure of anticorruption aspects in companies of the construction sector: Main companies worldwide and in Latin America. **Journal of Cleaner Production**, v. 196, p. 259-272, 2018.

SARUE, Betina. Quando grandes projetos urbanos acontecem? Uma análise a partir do Porto Maravilha no Rio de Janeiro. **Dados**, v. 61, n. 3, p. 581-616, 2018.

SCHUCHTER, Alexander; LEVI, Michael. The fraud triangle revisited. **Security Journal**, v. 29, n. 2, p. 107-121, 2016.

SHAN, Ming et al. Investigating the effectiveness of response strategies for vulnerabilities to corruption in the Chinese public construction sector. **Science and Engineering Ethics**, v. 21, n. 3, p. 683-705, 2015a.

SHAN, Ming et al. Measuring corruption in public construction projects in China. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, v. 141, n. 4, p. 05015001, 2015b.

SHAN, Ming et al. Investigating the underlying factors of corruption in the public construction sector: Evidence from China. **Science and engineering ethics**, v. 23, n. 6, p. 1643-1666, 2017a.

SHAN, Ming et al. Understanding collusive practices in Chinese construction projects. **Journal of professional issues in engineering education and practice**, v. 143, n. 3, p. 05016012, 2017b.

SIGNOR, Regis; LOVE, Peter E. D.; OLATUNJI, Oluwole. Determining overpricing in Brazilian infrastructure projects: A forensic approach. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 142, n. 9, p. 06016001, 2016.

SIGNOR, Regis et al. Collusive bidding in Brazilian infrastructure projects. **Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Forensic Engineering**, v. 170, n. 3, p. 113-123, 2017.

SINHA, Sunil K. Integrating ethics into engineering design of construction process. **American Society for Engineering Education Annual Conference & Exposition**, v. 9, p. 1, 2004.

THOMÉ, Antônio Márcio Tavares; SCAVARDA, Luiz Felipe; SCAVARDA, Annibal José. Conducting systematic literature review in operations management. **Production, Planning & Control**, v. 27, n. 5, p. 408-420, 2016.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice de Percepção da Corrupção CPI 2021**. Disponível em: <<https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>>. Acesso em: 31 out. 2022.

TREVINO, Linda K.; NELSON, Katherine A. **Managing business ethics: Straight talk about how to do it right**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016.

VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 2017.

VAZ, Tatiana. Cinco empresas envolvidas em escândalos recentes. **Revista Exame**. Set. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/5-empresas-envolvidas-em-escandalos-recentes/>. Acesso em: 05 out. 2019.

WANG, Ran et al. Detecting corporate misconduct through random forest in China's construction industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 268, p. 122266, 2020.

YAP, Jeffrey Boon Hui et al. Corruption in the Malaysian construction industry: investigating effects, causes, and preventive measures. **International Journal of Construction Management**, p. 1-12, 2020.

YIN, Robert K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6.ed. Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 2018.

YU, Yao et al. Demographic variables of corruption in the chinese construction industry: Association rule analysis of conviction records. **Science and engineering ethics**, v. 25, n. 4, p. 1147-1165, 2019.

ZHANG, Bing et al. Causes of business-to-government corruption in the tendering process in China. **Journal of management in engineering**, v. 33, n. 2, p. 05016022, 2017.

ZIBORDI, C. de M. A. Os níveis diferenciados de práticas de governança corporativa da Bovespa. In: **SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, 15. v. 15, 2007.

ZULU, Sambo; MULEYA, Franco. A student perspective of ethics in the Zambian construction industry. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 17, n. 2, p. 266-282, 2019.

APÊNDICE A

APRESENTAÇÃO DE ESTUDO DE CASO: EMPRESA 1

12 DE FEVEREIRO – REVISÃO 1

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Barbara Kelch Monteiro

M^a. Mariana Wyse

Professora Dr^a. Flavia Rodrigues de Souza



Apresentação de Estudo de Caso

EMPRESA 1

O Estudo de Caso realizado junto à empresa 1 abordou as práticas, procedimentos e políticas de sua Gestão de Integridade Ética. A seguir, apresentamos os dados coletados e os resultados de nossa análise.

Avaliar as mudanças incorporadas pela empresa a partir da sua adequação ao Decreto Federal 8420/2015, especialmente no tocante à implantação do Programa de Integridade

A Empresa 1 foi selecionada para este estudo de caso por ser uma empresa de grande porte do setor de construção civil e infraestrutura que vem demonstrando resultados significativos a partir de sua reestruturação pós operação lava-jato.

A realização do Estudo de Caso envolveu a análise de documentos referentes à política da empresa no tema de *compliance* disponíveis para conhecimento público em seu website e outras mídias de divulgação. Envolveu também entrevistas individuais com a aplicação de questionário pré-determinado¹ com respostas livres dos colaboradores da empresa.

Foram conduzidas as seguintes entrevistas, através de ferramenta online:

Data	Cargo
18/08/2020	Assessor senior de <i>compliance</i>
27/08/2020	Diretor Executivo de Pessoas & SST
31/08/2020	Diretor Executivo Jurídico, Compliance & Comunicação
01/09/2020	Presidente da Unidade analisada no estudo de caso
02/09/2020	Diretor Executivo de Engenharia & Tecnologia
17/09/2020	Diretor Executivo de Negócios & Operações
06/10/2020	Agente de Integridade
16/10/2020	Agente de Integridade

¹ ANEXO 1: Questionário aplicado aos profissionais da empresa nas entrevistas

ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados foram aplicadas técnicas de identificação de padrões, construção de descrições, modelos lógicos e análises dos casos:

- Análise das entrevistas pela ótica dos requisitos do Decreto 8420/2015 e dos 5 princípios de integridade e ética selecionados a partir do referencial teórico de pesquisa.

DADOS COLETADOS À LUZ DO DECRETO FEDERAL Nº 8.420/15

Para o desenvolvimento das perguntas e análise das informações coletadas, foram considerados os Incisos do Art. 42 do Decreto 8420/15, relativos aos parâmetros de análise do Programa de Integridade. A seguir, é apresentada a síntese das informações coletadas à luz de cada um dos incisos:

Análise à luz dos incisos do Art. 42 do Decreto 8420/15

I - Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;	Desde o evento da Lava Jato, a empresa se destacou de sua holding, que é a vinculada ao acordo de Leniência, mas os parâmetros e valores são compartilhados, e desde então se desenvolveu um trabalho estruturado de comunicação e consolidação destes valores, onde a integridade figura como “imperativo categórico”. O sistema de comunicação prevê um grau elevado de acessibilidade dos profissionais de diferentes níveis ao comitê de integridade e aos diretores, através de ferramentas midiáticas. Não ocultam o passivo reputacional, e buscam utilizá-lo como alavanca para a mudança cultural da empresa.
II - Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos	A alta direção hoje é composta por profissionais de diferentes experiências de mercado, de forma que o conselho administrativo seja um time híbrido de especialidades, que incluem expertise em questões de <i>compliance</i> ;
III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;	As práticas de <i>compliance</i> derivam das políticas e práticas determinadas no acordo de leniência, além de outras boas práticas do mercado. Os normativos de integridade são elaborados pelos profissionais desta área, e tem o aval da diretoria da empresa. Buscam certificação em sistema de gestão antissuborno (ISO 37001)
IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;	Hoje são associados ao instituto Ethos em ação coletiva direcionada para o setor.

V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;	Possuem um sistema de homologação de fornecedores que verifica o atendimento aos parâmetros de integridade equivalentes aos internos. Os candidatos a parcerias comerciais e clientes passam por um processo de <i>due dilligence</i> antes da sua concretização. Como ponto de melhoria para o futuro buscam a incorporação de parâmetros mais amplos, de ESG, através de parceria com o instituto Ethos.
VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;	São realizados treinamentos na etapa de integração dos profissionais à empresa e depois através do portal de comunicação interno da empresa. Nas obras, treinamentos ocorrem integrados aos diálogos diários de segurança, além de eventos como a semana da integridade.
VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;	Os agentes de integridade têm mais interações e promovem mesas redondas para discussão de casos do mercado, com foco no reconhecimento de situações de potencial risco de integridade, desenvolvimento de competências e atitude. Os treinamentos são realizados por estes agentes.
VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;	Buscam também fomentar o conhecimento através de grupos de trabalho com empresas concorrentes do mercado da construção civil.
IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;	Realizam a análise de riscos de forma integrada à gestão dos empreendimentos, considerando uma matriz cruzada que prevê interface entre as diferentes áreas da empresa. A matriz utilizada abrange riscos jurídicos, de engenharia, financeiros e abarca inclusive demais agentes da cadeia relacionados.
X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;	A matriz de análise de potenciais parceiros ou clientes é focada na saúde financeira. São avaliados riscos associados à administração pública na seleção de parceiros focada na criticidade e vulnerabilidade; analisam a solidariedade dos riscos e problemas; após o mapeamento pelo setor comercial, é solicitada à área de compliance a análise de <i>due dilligence</i> , que pode gerar pareceres de risco baixo, médio, alto e não recomendado. A partir de nível de risco médio, a seleção de parceiros deve ser discutida em reunião ordinária de diretoria executiva para recomendações.

XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;	São produzidas as informações contábeis requeridas pelo acordo de leniência para este fim, sendo disponibilizadas no portal de transparência do site da empresa aquelas referentes às obras públicas.
XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;	Os registros pautados no acordo de leniência são produzidos internamente e posteriormente avaliados por um grupo de trabalho em reuniões mensais com a presença da Holding, gerando um relatório final que é enviado à CGU. A auditoria interna das contas é feita por empresa terceira, especializada, desde 2019.
XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;	O procedimento para participação em licitações foi elaborado conjuntamente por quatro áreas da empresa: comercial, integridade, jurídico e inteligência de mercado, com foco na prevenção de ilícito amparada pela descrição de procedimentos de conduta e regras específicas, como a presença de observadores imparciais nos contatos com representantes da administração, além da determinação de treinamentos específicos para comunicação e conduta em situações comprometedoras.
XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;	Avaliam as interações do ponto de vista dos riscos associados ao “tripé da fraude”: Oportunidade x pressão x necessidade, que no caso de interações com órgãos públicos são tratados com maior rigidez, exigindo-se que todos os contatos sejam reportados e avaliados.
XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013;	A área de compliance busca reforçar os canais de comunicação para esclarecimentos de dúvidas e direcionamento dos profissionais envolvidos nestes contratos.
XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.	A área de integridade é hoje parte da Dir. Executiva Jurídico, Compliance & Comunicação. Possuem contrato de auditoria interna, que gere o recebimento de denúncias, analisa sua procedência e reporta para o comitê de compliance, ética e conduta (CCEC), através da figura da diretora executiva, que é também membra do conselho administrativo da empresa. (*1)

Fonte: As autoras

(*1) – Em reunião de apresentação deste relatório, fomos informados de que houve alteração no organograma, onde não há mais a figura da diretora jurídica, e atualmente a área de Integridade e *Compliance* reporta-se diretamente ao Comitê Diretivo.

ANÁLISE FRENTE AOS 5 PRINCÍPIOS DE INTEGRIDADE ÉTICA

Para a formatação das respostas e análise das informações à luz da transparência, integridade e ética corporativa, as informações foram agrupadas conforme distintos modelos de análise de maturidade, que resultaram em 05 princípios para análise.

Os modelos considerados são:

- CGU – Programa de Integridade – Diretrizes para empresas privadas – Controladoria-Geral da União – CGU de setembro /2015;
- COSO ERM (2017), Framework organizado em cinco componentes de fácil compreensão que consolidam diferentes pontos de vista e estruturas operacionais, e melhoram as estratégias e a tomada de decisões na organização;
- O modelo de Oliva (2016) propõe a análise da organização a ser aplicada para identificar as fragilidades e os pontos de melhoria desta no tema;
- O modelo de Reidenbach e Robin (1991) é baseado na análise de uma cultura ética enquanto componente da cultura organizacional, permitindo analisar-se o nível ético de uma organização por meio de 5 níveis através dos seguintes aspectos: atitude e abordagem de gestão, aspectos éticos da cultura corporativa e artefatos de ética corporativa

Estes quatro modelos foram consolidados em 05 princípios, conforme quadro abaixo:

Quadro 2 - Consolidação dos 5 princípios de análise

Princípio 1	Princípio 2	Princípio 3	Princípio 4	Princípio 5
Governança corporativa e cultura interna	Estratégia e objetivos	Processos e Ferramentas	Monitoramento	Transparência e Comunicação
CGU: Comprometimento e apoio da alta direção	CGU: Análise de perfil e riscos	CGU: Regras e instrumentos	CGU: Monitoramento Contínuo	CGU: Instância Responsável
COSO ERM: <i>Governance & Culture</i>	COSO ERM: <i>Strategy & Objective setting</i>	COSO ERM: <i>Performance</i>	COSO ERM: <i>Review & Revision</i>	COSO ERM: <i>Information, Communication & Reporting</i>
Oliva: <i>Organization</i>	Oliva: <i>Involvement</i>	Oliva: <i>Technicallity</i>	Oliva: n/a	Oliva: <i>Transparency</i>
Reinrach: <i>Ethics Aspects of Corporate Culture</i>	Reinrach: <i>Management Attitude and Approach</i>	Reinrach: <i>Corporate Ethics Artifacts</i>	Reinrach: n/a	Reinrach: n/a

Fonte: Elaborado pelas autoras

Princípio 1 - Governança corporativa e cultura interna²

Os escândalos corporativos têm sido motivo de preocupação no mercado, inclusive da construção civil, especialmente pois as principais variáveis detectadas no comportamento indevido estão relacionadas à governança corporativa, sendo este um risco particularmente alto para a corrupção, com um controle fundamental para a sustentabilidade da organização.

Com isto, identifica-se a necessidade de uma cultura ética junto à alta gestão das empresas, discussão e acompanhamento pela alta gestão, sendo este aspecto investigado dentro deste princípio.

Observações coletadas:

Com a revisão da legislação, houve uma mudança estrutural no país, principalmente no setor privado. As pequenas e médias empresas também foram impactadas, impulsionadas pelas grandes, positivamente. A empresa montou uma diretoria com profissionais de indústrias correlatas que não tivessem passado por empresas do setor da construção civil, em alguns casos especializados em *compliance*, para evitar que reincidiram nas mesmas práticas, havendo, porém, privilégio por profissionais externos.

Já no início de 2020 houve uma reestruturação, e foram considerados alguns profissionais internos para cargos de maior responsabilidade na tomada de decisões. Os novos parâmetros éticos de atuação no setor demandaram uma mudança no modelo de negócio – percepção de valor entre clientes públicos e privados eram diferentes, e hoje a elaboração de propostas e a análise da oportunidade são desenvolvidas do mesmo modo – visão técnica. Antigamente, o resultado era gerado a partir de acordos extralegais, associadas a acordos nem sempre adequados, e que desconsideravam a qualidade técnica das propostas.

² Referencial Teórico Utilizado: Buertley et al. (2018), Wang et al. (2020), Dall'Acqua (2009), Signor et al. (2016) e Farias et al. (2019)

Hoje a empresa entende as consequências desta postura como negativas, além de identificar que todo o lucro obtido com estes contratos foi revertido na compensação exigida nos acordos de leniência assinados. Foi relatado nas entrevistas que a reestruturação da empresa pela implementação de um programa de integridade tem no seu cerne o engajamento dos colaboradores da empresa e outros profissionais e empresas na sua rede de relacionamentos.

Reputação

O setor da construção tem avançado muito quanto a implementação de compliance, porém o foco é muito restrito no atendimento à Lei Anticorrupção. Os entrevistados entendem ainda que falta um amadurecimento do mercado quanto aos conceitos de riscos, controles internos e governança corporativa. Apontam que pandemia de COVID-19 tem positivamente influenciado as áreas de compliance do setor, ao ser incluída nos comitês de crise formados, exigindo uma maior abrangência do conceito de compliance, e indo além do atendimento estrito à legislação vigente.

A leitura dos entrevistados é de que o setor está avançando e as empresas começaram a se adequar à compliance, pela implementação dos processos necessários a melhor gestão e controle, porém ainda há uma grande desconfiança do setor em função da Lava-Jato. Por outro lado, sendo a construção civil - e especialmente a infraestrutura - muito relevante na economia do país, existe interesse de investimento inclusive por agentes privados.

Para a empresa, os valores sempre presentes no histórico da empresa foram resgatados nesta mudança, mas para os profissionais da empresa que vivenciaram o processo da Lava Jato, há um sentimento de tristeza, pois antes a empresa era associada com a construção de grandes empreendimentos e agora é associada com a corrupção exposta pela operação, e hoje, entendem que o trabalho da empresa é modificar essa percepção. Soma-se a isto uma preocupação de que o setor regreda neste aspecto quando o fenômeno e acordos decorrentes da Lava Jato estiverem mais remotos.

Princípio 2 - Estratégia e objetivos³

Segundo o referencial teórico consultado, na indústria da construção, os três principais fatores para uma atuação ética são 'barreiras gerenciais e organizacionais', 'barreiras de planejamento e monitoramento' e 'barreiras de valor e interesse'. A corrupção na indústria da construção no nível da empresa, resulta em preços mais altos, qualidade inadequada e riscos de reputação.

É, portanto, importante analisar na empresa estudada as dificuldades relatadas, os referenciais éticos e os benefícios entendidos pela organização, além da definição dos parâmetros para a tomada de decisão.

Observações coletadas

A reestruturação da empresa levantou a questão da sustentabilidade do negócio em um ambiente de transformação – a comunidade está se transformando, e algumas ações/conduas já não são mais toleradas. Um sistema de operação e modelos de negócio conformes e eficazes são fatores competitivos no mercado atualmente, especialmente para os agentes financiadores. Atualmente predomina a preocupação relativa à reputação e os processos de *due diligence* servem para garantir que não haja associação com empresas que tenham práticas ilícitas.

A integridade ética é reconhecida como um pressuposto, muito além de uma vantagem competitiva. Isto gera uma mudança comportamental, como no exemplo citado da formação de consórcios, que antes ocorriam para reduzir a concorrência, e hoje somente se constituem quando é necessária a complementação de escopo.

³ Referencial Teórico Utilizado: Oladinrin e Ho (2014) e Shan et al. (2017b).

Reputação

Um dos entrevistados expôs a seguinte preocupação: “Se houver novo envolvimento em escândalo, o mercado não dará uma nova chance à empresa”. O processo da Lava Jato determinou distintas fases na história da empresa: antes, o grande desenvolvimento e o sucesso, depois a tensão dos acontecimentos em si, o momento de cisão da empresa, e agora o reposicionamento. Entendem que os eventos ocorridos impactaram significativamente todo o mercado, gerando mudanças no aspecto ético. Porém, ainda questionam o quanto a mudança é genuína nos demais agentes do mercado. Apontam uma preocupação com o afastamento da operação lava-jato e a retomada das posturas passadas de forma geral no setor.

Ao estruturar seu programa de integridade, a empresa considerou além do atendimento às normas legais, a necessidade de prevenção e a inviabilidade de permitir que os eventos passados se repitam, pois comprometem estrategicamente os negócios da empresa. Porém, segundo os entrevistados, a integridade ética não deveria ser propagandeada, devendo ser um comportamento a ser percebido e reconhecido, não divulgado.

Princípio 3 - Processos e Ferramentas⁴

O caminho para combater a corrupção é a aplicação das medidas corretas quando o problema é identificado em um contexto apropriado. Na ausência de identificação precisa da natureza da corrupção, as medidas de solução podem ser ineficazes ou mal aplicadas.

Para tanto, é necessária uma abordagem coordenada, que conta com uma estrutura regulatória robusta, explicitamente escrita em linguagem simples, para facilitar a interpretação, supervisão, auditoria e a execução eficaz da execução de sanções e penalidades.

Também é importante o desenvolvimento de códigos de conduta ativos e práticas de gestão de recursos humanos para reduzir o risco de corrupção, como rotatividade de funções, além de evitar sistemas de bônus que incentivem comportamentos de risco. As empresas podem implementar medidas como sistemas de conformidade, identificando esquemas típicos de apropriação indevida de ativos, revisões analíticas e melhores controles internos e gerenciamento de registros.

Assim, entende-se importante verificar se a empresa analisada possui indicadores específicos que permitam identificar os pontos de fragilidade.

Busca-se neste princípio identificar a existência de um plano estruturado de Integridade Ética aplicado na organização, assim como documentação referente ao tema, indicadores de monitoramento, e profissionais dedicados ao tema.

Observações coletadas

De acordo com um dos entrevistados, em outros países as legislações de *compliance* também são voltadas ao setor privado. (ex.: FCPA americano). No Brasil, boa parte dos textos específicos da legislação Anticorrupção e outros textos legais privilegiam a relação com a Administração Pública.

Os entrevistados valorizam o uso da tecnologia como ferramenta de monitoramento e controle de práticas desconformes (citam a possibilidade de gravar conversas ou

⁴ Referencial teórico utilizado: Yu et al. (2019), Brown e Loosemore (2015)

imagens, como dificultadores da realização de conversas paralelas ou não corretas). Apontam como exemplo a utilização do BIM como ferramenta útil para gerar transparência no orçamento dos empreendimentos, e os benefícios potenciais da sua utilização em obras públicas, porém observam que o uso das ferramentas adequadas, tecnológicas ou gerenciais, é eficaz quando a empresa e o ambiente estão no mesmo nível de maturidade, e os controles servem para retroalimentação, correções e melhorias, o que favorece a transparência nas tomadas de decisão e suporta a cultura de integridade ética.

Como ferramenta de melhoria, existe a prática de realização de conversas entre as áreas de *compliance* da empresa com as áreas de *compliance* dos clientes e dos fornecedores também, para troca de conhecimento e experiências.

Reputação

Os entrevistados entendem que os valores da empresa são incorporados nas ferramentas de gestão – todas as vezes em que ocorrem dificuldades de decisão, os valores servem como balizadores. Ainda, se não é possível considerar uma referência, deve-se utilizar os valores da empresa, e a integridade é um deles. Ao explicitar este entendimento, cria-se uma cultura de motivação e confiança que transparece no setor e no mercado.

Princípio 4 - Monitoramento⁵

No que diz respeito às empresas, muitas são as formas de injustiça intraorganizacional na indústria da construção: segurança precária, discriminação, desigualdade de gênero, assédio moral e práticas comerciais corruptas, como suborno, intimidação, ameaças, conluio e fraude.

Faz-se necessário implementar um canal de denúncias seguro, pois os profissionais do setor podem identificar com mais facilidade a injustiça, servindo para que um indivíduo ou organização que esteja passando ou testemunhando a corrupção possa denunciá-lo às autoridades ou pessoas apropriadas.

Assim, para este princípio, identifica-se na empresa como é a possibilidade de reporte de envolvidos, caso identifiquem ou presenciem atividades antiéticas, e como isto é tratado.

Observações coletadas

Os processos voltados à integridade e ética são prementes em todo o processo decisório da organização, seja qual for o nível hierárquico ou área. A necessidade de postura ética ficou clara. O canal de denúncias é utilizado amplamente, permitindo a detecção e análise de todas as questões apresentadas. Hoje, a cultura é de transparência extrema – todos observam o comportamento de todos.

São desenvolvidos workshops entre as áreas para identificar os riscos, validados pelos níveis superiores. Em seguida é realizada a classificação, plano de tratamento e monitoramento das questões identificadas. Os entrevistados apontaram que no início ocorreu resistência interna à implementação do sistema de *compliance*, pois os colaboradores temiam que o objetivo fosse a fiscalização para punição, o que gerava um clima de desconfiança. Passados 2 anos, o tema é visto como uma formação cultural na empresa. A desconfiança transformou-se em confiança.

⁵ Referencial teórico utilizado: Loosemore e Lim (2016), (Shan et al. 2017a)

Os funcionários têm iniciativa em procurar os representantes de *compliance* no caso de dúvidas, e anualmente todos renovam formalmente o aceite do código de ética, além de preencher uma declaração relacionada à isenção de conflitos de interesse.

Reputação

Há a percepção de que empresas que em situação de dificuldade financeira flexibilizam os parâmetros de análise de viabilidade (técnica, financeira e mesmo ética) e aceitam contratos arriscados, a fim de demonstrar capacidade de captação de oportunidades para seus credores.

No caso da empresa entrevistada, quando estas oportunidades se apresentam, são avaliadas as suas fragilidades e a partir da análise de riscos são normalmente declinados pela empresa, que sequer apresenta propostas nestes casos.

Princípio 5 - Transparência e Comunicação⁶

A cadeia construtiva da construção possibilita relacionamento com contratantes – clientes e consultores, e contratados – fornecedores, empresas e terceiros, alguns potencialmente passíveis de atitudes antiéticas.

As empresas construtoras – potencialmente principais interessadas e participantes dos projetos – desempenham um papel essencial na indústria, e seus comportamentos influenciam fortemente todo o clima ético do setor. Representam a imagem e a reputação da indústria em grande extensão.

Para este princípio, é importante entender se, e como, a empresa analisada entende esta necessidade, e como realiza a gestão destes agentes externos.

Observações coletadas

A cadeia produtiva e de fornecedores recebem impacto positivo pelas práticas de ética da empresa. A necessidade de transparência nas operações da empresa é tratada como requisito para garantir a sua competitividade, especialmente no mercado privado, e como hoje encontram-se com o tema já em avanço, percebem uma diferenciação em relação aos concorrentes. Além disso, já avançaram no desenvolvimento dos temas de sustentabilidade ambiental e social, que também são vistos como diferenciais pelos clientes.

Hoje são utilizados diferentes canais de comunicação para divulgação interna do tema na empresa. A comunicação ocorre em duas vias: da alta gestão aos demais colaboradores, assim como destes para a alta gestão, e incluem meios para reportar, questionar e avaliar. O sistema de aumentos e promoções na empresa agora é mais transparente.

⁶ Referencial teórico utilizado: Ameyaw et al. (2017), Liu e Li (2017) e Shan et al. (2017b).

Reputação

Os entrevistados apontam que o envolvimento na operação lava-jato foi um aprendizado doloroso, mas positivo – ecoando para o público externo. Enxergam cada colaborador como um divulgador externo.

O tema compliance é mencionado em eventos do setor e da área como foco de transformação da empresa. Citam que um dos impactos mercadológicos notados foi a revalorização da carreira técnica, que antes estava desbancada pelos acordos comerciais realizados, e hoje enxergam na engenharia o principal fator para tomadas de decisões. Hoje, apontam, quem ganha as concorrências é quem apresenta a melhor solução técnica, e isto gera uma melhor entrega para o cliente.

PONTOS POSITIVOS E ASPECTOS DE ATENÇÃO

A seguir, é apresentado um quadro síntese dos pontos positivos e aspectos de atenção identificados durante a realização do estudo de caso, sistematizados a partir dos cinco princípios de Integridade Ética apresentados acima.

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS DE ATENÇÃO
P1. GOVERNANÇA CORPORATIVA E CULTURA INTERNA	<p>A empresa apresenta transparência em aceitar o que aconteceu, confia nas novas atitudes e hoje apresenta transparência na tomada de decisões. O Setor de <i>compliance</i> participa da tomada de decisões estratégicas. O presidente fala sobre os problemas e conceitos com os funcionários de forma acessível, e existem meios seguros para que as informações dos funcionários cheguem ao presidente / Alta Gestão.</p> <p>(*2) – Em reunião realizada após as entrevistas, para apresentação deste relatório, fomos informados que o presidente da empresa, que era interino, agora ocupa somente o cargo de presidente do Conselho de administração, e o presidente da empresa é um profissional que vem do mercado, com conhecimento em gestão de crises, para apoiar o momento atual de Pandemia pelo Covid-19.</p> <p>(3*) – Nesta mesma reunião, foi trazido que, além de indicadores, relevante que estes possuam metas, para que possa haver referências comparativas.</p>	<p>O Presidente da empresa também é presidente do Conselho de Administração. Esta superposição de funções pode comprometer a função do Conselho na estrutura de governança corporativa (*2)</p> <p>Seguindo o mercado, a empresa tem seu setor de <i>compliance</i> focado no atendimento à Lei Anticorrupção, havendo ainda espaço para amadurecimento na gestão de riscos, controles internos e governança corporativa. Atualmente enxergam uma barreira no aumento de maturidade na gestão de riscos.</p> <p>Não foi identificada com clareza uma cesta de indicadores concretos para a mensuração dos parâmetros de <i>compliance</i> da empresa (nas entrevistas foram citados os “relatórios de <i>compliance</i>”, e a consulta aos documentos disponibilizados no website da empresa não apresentou dados e/ou resultados de indicadores de controle). O processo de governança pode ser fortalecido pela coleta, análise crítica e retroalimentação a partir de indicadores pré determinados de parâmetros selecionados pela área de <i>compliance</i> para a melhoria de seus processos (além das demais fontes de melhorias citadas nas entrevistas). (*3)</p>

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS DE ATENÇÃO
P2. ESTRATÉGIA E OBJETIVOS	<p>Houve a revalorização da capacidade técnica da empresa, que sempre foi muito forte, e havia sido colocada em segundo plano.</p> <p>O sistema de Integridade deve se moldar de acordo com o desenvolvimento da empresa. É uma estratégia competitiva para melhoria da reputação e parte da sua estratégia. Os colaboradores entendem que integridade é um imperativo categórico e associada à sustentabilidade dos negócios e visão de futuro da empresa.</p> <p>Os riscos de integridade ética são tratados de modo diferenciado entre os diversos profissionais, adequados de acordo com suas atividades e entendimento, não é uma agenda única a toda a empresa.</p>	<p>A empresa citou que só está atuando no setor privado, porém, dado que atualmente no Brasil os maiores clientes do setor de infraestrutura são parte da Administração Pública, isto pode significar uma redução de mercados possíveis para atuação da empresa.</p> <p>Uma dificuldade citada foi o grande <i>Turnover</i> nos ambientes de obra, dificultando o treinamento em ética – identificado como um trabalho constante.</p> <p>Obs: Vale observar que este <i>Turnover</i> ocorre inclusive na alta gestão, como pode ser visto com a saída da diretora jurídica, após realização das entrevistas.</p>
P3. PROCESSOS E FERRAMENTAS	<p>Houve um aumento da rigidez da matriz de risco e a criação de um sistema de conscientização de todos os profissionais da empresa. Partiram pela estruturação de um conjunto de regimentos refletidos nos documentos de <i>compliance</i>, Código de Ética e correlatos, e num segundo momento iniciaram treinamento e comunicação dos valores e regras, deixando os aspectos punitivos para depois destas etapas.</p> <p>Possuem código de conduta com linguagem acessível. Existem KPIs analisados pela diretoria, e as comunicações da alta gestão conseguem alcançar a empresa toda, por meio de distintas ferramentas.</p>	<p>Quando a empresa e o ambiente estão no mesmo nível de maturidade os controles são benéficos, porém os entrevistados identificam um desequilíbrio entre a maturidade da empresa e o mercado, dado os avanços que já realizaram.</p> <p>Existe espaço para uma maior integração entre as ferramentas de <i>compliance</i> e os processos gerenciais da empresa, de forma a facilitar a identificação de pontos de atenção ou ocorrências atípicas. Como possibilidades podemos citar o uso de sistemas integrados com centralização dos dados de fornecedores, contratos e transações, de forma a facilitar a interpretação dos casos em análise no caso de uma questão associada à <i>compliance</i>.</p>

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS DE ATENÇÃO
P4. MONITORAMENTO	<p>A empresa considera importante observar permanentemente as necessidades que vão surgindo, e se adequar. Tudo é investigado, e monitora-se a evolução dos números (indicadores). Existem os workshops entre as áreas para identificar os riscos, validados pelos níveis superiores, com a classificação, plano de tratamento e monitoramento. A análise integrada dos riscos à gestão dos empreendimentos, considerando áreas jurídicas, de engenharia, financeira e estendendo-se a agentes externos é um modelo amplo que auxilia a identificação de pontos de atenção para análise de <i>compliance</i>.</p>	<p>Casos de denúncias são tratados inicialmente pela auditoria interna, que reporta para o comitê de <i>compliance</i>, ética e conduta para encaminhamento das medidas adequadas, o qual é subordinado à diretoria jurídica, não atuando de forma completamente autônoma e multidisciplinar.</p> <p>O monitoramento de ocorrências poderia ser ampliado se vinculado aos controles gerenciais da empresa de forma automatizada a partir de parâmetros pré-determinados de limites de atenção para as transações, ou mesmo a seleção de especificidades de contratos com maior exposição a situações de risco de fraude e/ou outras ilicitudes.</p>
P5. TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO	<p>Desenvolvimento de <i>due diligence</i> quando da seleção de clientes, parceiros e fornecedores, onde estes devem aceitar e trabalhar sobre as mesmas regras da Empresa contratante. A cadeia produtiva e fornecedores de fora do setor são impactados positivamente. Hoje o cliente impõe a transparência como competitividade e diferenciação.</p> <p>Destaca-se a preocupação com a comunicação adequada das mensagens associadas à postura ética e de <i>compliance</i>, que são desenvolvidos - sejam documentos ou material de treinamentos, em todos os níveis hierárquicos e diferentes contextos culturais, considerando-se a mídia e linguagem adequada para garantir o objetivo da comunicação.</p>	<p>Há dificuldade de desassociação da imagem de desconfiança das empresas prestadoras de serviços que tem como clientes empresas públicas – sempre associadas a aspectos políticos, ainda que isto esteja ocorrendo por mérito e priorização de conhecimento técnico. Para desvincular-se desta imagem, a empresa poderia estabelecer um plano de ação para conduzir o público a uma reestruturação de suas percepções acerca da empresa.</p> <p>(*4) – Em reunião de apresentação deste relatório à empresa, foi citado estudo de mercado da marca e o resultado foi muito positivo em relação aos concorrentes. Ainda, o marketing deve ser de divulgação de conhecimento sobre o tema de ética, não de divulgação de ações do <i>compliance</i> da empresa em si.</p>

CONCLUSÃO

A empresa passou por desenvolvimento significativo de sua integridade ética corporativa nos últimos anos, motivada pela identificação interna necessária de mudanças, e em um segundo momento apoiada pela legislação publicada referente ao tema. Foi desenvolvida reestruturação interna abrangente, com a adoção de processos sistêmicos de *compliance*, e é do entendimento dos entrevistados que os resultados positivos já podem ser observados na prática e reflexos da cultura organizacional.

Nas entrevistas e na análise do material disponível no site da empresa, foi possível identificar o quadro atual e os aprendizados desenvolvidos neste período relativos a *compliance* e a integridade ética corporativa. Existe um posicionamento estratégico importante voltado a integridade ética corporativa com grande preocupação de reputação ao mercado, além da garantia de padrões de resultado sustentáveis que hoje direcionam as tomadas de decisão da alta gestão da empresa.

As pesquisas acadêmicas, e a percepção dos estudos de caso mostram que o país, o mercado, o setor e a empresa são dinâmicos, o que leva à necessidade constante de monitoramento, análise e melhoria contínua, ações que a empresa reconhece como essenciais para a melhoria contínua e sustentabilidade de seu programa de integridade, seja através da atuação do setor de *compliance*, seja pelo posicionamento da alta gestão, ou ainda de forma permeada pelos colaboradores da empresa.

No caso da Empresa 1, nota-se um elemento tácito muito forte de confiança dos agentes de *compliance* no entendimento da mensagem e engajamento dos colaboradores. O sistema de *compliance* é consistente e integra-se às operações da empresa em pontos identificados como interfaces de interesse ou análises de risco.

A estratégia adotada de recrutamento de profissionais externos à empresa para a composição da diretoria uma vez destacada da holding deve ser objeto de reflexão e monitoramento contínuo, a fim de mitigar impactos indesejados na cultura organizacional e visando o engajamento contínuo dos colaboradores nas questões de ética e *compliance*.

Conforme as referências que baseiam o Princípio 1. – Governança Corporativa e cultura interna, cabe o apontamento da possibilidade de **reforço de alguns parâmetros de**

governança – inclusive citados nas entrevistas como pontos de futura adequação (*5), como a **desvinculação do setor de *compliance* das diretorias funcionais**, e subordinando-o somente ao Conselho de Administração, de forma a garantir a sua autonomia e liberdade de atuação. **Outro ponto de atenção neste sentido é a ocupação dos cargos de presidente da empresa e do Conselho de Administração pelo mesmo profissional.**

(*5) – Em reunião de apresentação deste relatório fomos informados de que estes dois pontos já foram alterados, demonstrando a preocupação da empresa na melhoria contínua.

Para o princípio 2. – Estratégia e objetivos, foi identificado que o setor privado é prioridade entre os clientes da empresa hoje, porém, a Administração Pública ainda é o maior investidor neste tipo de empreendimento, logo cabe **verificar quais melhorias poderiam ser implementadas de modo a viabilizar a relação com este cliente de modo monitorado.** Em reunião de apresentação, citou-se que o setor público deve ser alcançado através da prestação de serviços a empresas privadas que tenham relacionamento com o setor público, a exemplo dos consórcios.

Analisando o Princípio 3. – Processos e ferramentas, e válido verificar a possibilidade de uma **maior integração entre ferramentas de *compliance* com os processos gerenciais da empresa**, o que permitiria facilitar a identificação de pontos de atenção, como por exemplo dados de fornecedores, contratos e transações.

No Princípio 4. – Monitoramento, melhorias podem ser consideradas ao se trazer uma **maior independência à auditoria interna**, que hoje se reporta ao comitê de *compliance* – subordinado à diretoria jurídica (*6), que passaria assim a atuar de forma autônoma e multidisciplinar. Além disto, como já citado, **a definição de indicadores específicos** para o tema permitiria monitorar de forma mais analítica as ações implementadas em ética corporativa.

(*6) – Em reunião de apresentação deste relatório, fomos informados de mudanças, e a área de Integridade e *compliance* agora reporta-se diretamente ao Comitê diretivo da empresa.

O último, Princípio 5. – Transparência e Comunicação identifica a dificuldade de dissociação da imagem da empresa enquanto prestadora de serviços que tenham como clientes o setor público, de possíveis atitudes e reputação destes contratantes. Para

desvincular-se desta imagem, a empresa poderia estabelecer um **plano de ação para conduzir o público e a mídia a uma reestruturação de suas percepções acerca da empresa.**

Para que se atinja um melhor resultado na implementação destas melhorias, é necessário que a integridade ética corporativa seja sempre analisada com uma visão holística onde todos os princípios e todos os interessados sejam considerados, e que esta coordenação seja conduzida por profissionais que tenham a devida independência de desenvolver, instruir e acompanhar este desenvolvimento.

Com a preocupação de ser elemento colaborativo para a mudança do setor e da sociedade, verificou-se a participação da empresa em movimentos de ação coletiva, atitude esta que deve ser continuada e fomentada, de modo que não somente a empresa, mas o setor em que esta está inserido experimentem esta melhoria contínua em integridade ética, em atendimento ao objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, da Agenda 2030 da ONU.

Por fim, tendo em vista o monitoramento e aperfeiçoamento contínuos do Programa de Integridade, inclusive requeridos pelo Decreto Federal Nº 8.420/2015, sugere-se a análise de maturidade da Integridade Ética da empresa a partir de modelos que permitam sua mensuração e que incluam os requisitos legais e parâmetros específicos adequados ao caso da Empresa 1 e valores por ela fomentados.

Sugere-se, neste caso, a adoção dos cinco pilares de Integridade Ética referenciados neste relatório e extraídos das referências bibliográficas mais recentes sobre o tema como diretrizes de análise da maturidade, para que seja possível uma abordagem específica, que possa tratar cada ponto de melhoria de modo particular, porém integrado, como uma ferramenta de apoio não só aos responsáveis por esta implementação, mas a todos os envolvidos.

Bibliografia consultada

Ameyaw, E. E., Pärn, E., Chan, A. P., Owusu-Manu, D. G., Edwards, D. J., & Darko, A. (2017). Corrupt practices in the construction industry: Survey of Ghanaian experience. **Journal of Management in Engineering**, 33(6), 05017006.

BRASIL, Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 02 ago. 2013.

_____, Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 19 mar. 2015

Brown, J., & Loosemore, M. (2015). Behavioural factors influencing corrupt action in the Australian construction industry. **Engineering, Construction, and Architectural Management**, 22(4), 372-389.

Buertey, J. T., Dadadzogbor, E., & Atsrin, F. (2018). Procurement path influencing factors in Ghana: managing the challenge of cultural shift. **International Journal of Construction Management**, 1-15.

CONTROLADORIA-GERAL, DA UNIÃO. Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas. Brasília: CGU, 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 05 dezembro de 2020.

COSO, **Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance**, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Jersey City, NJ, jun. 2017.

DALL'ACQUA, Claudio. Pan American Federation of Engineering Societies. Leadership and Management in Engineering, v. 9, n. 3, p. 136-138, 2009.

Farias, A. de Brito, Júnior, C. M., da Silva, M. M., Messias, M., & Furlaneto, C. J. (2019). Reestruturação do compliance em construtora envolvida em escândalo de corrupção. **RAGC**, v. 7, n. 30, 2019.

Liu, J., Zhao, X., & Li, Y. (2017). Exploring the factors inducing contractors' unethical behavior: case of China. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, 143(3), 04016023.

Loosemore, M., & Lim, B. T. H. (2016). Intra-organisational injustice in the construction industry. **Engineering, Construction, and Architectural Management**, 23(4), 428-447.

Oladinrin, T. O., & Ho, C. M. F. (2014). Barriers to effective implementation of ethical codes in construction organizations: An empirical investigation. **International journal of construction management**, 15(2), 117-125.

OLIVA, Fábio Lotti. A maturity model for enterprise risk management. International Journal of Production Economics, v. 173, p. 66-79, 2016.

REIDENBACH, R. Eric; ROBIN, Donald P. A conceptual model of corporate moral development. Journal of Business ethics, v. 10, n. 4, p. 273-284, 1991.

Shan M, Chan AP, Le Y, Hu Y, Xia B. 2017b. Understanding collusive practices in Chinese construction projects. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**. 143(3): 05016012.

Shan, M., Le, Y., Yiu, K. T., Chan, A. P., & Hu, Y. (2017a). Investigating the underlying factors of corruption in the public construction sector: Evidence from China. **Science and engineering ethics**, 23(6), 1643-1666.

Signor, R., Love, P. E., & Olatunji, O. (2016). Determining overpricing in Brazilian infrastructure projects: A forensic approach. **Journal of Construction Engineering and Management**, 142(9), 06016001.

WANG, Ran et al. Detecting corporate misconduct through random forest in China's construction industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 268, p. 122266, 2020.

Yin, Robert K., **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6a. edição. SAGE Publications. 2018.

Yu, Y., Martek, I., Hosseini, M. R., & Chen, C. (2019). Demographic variables of corruption in the Chinese construction industry: Association rule analysis of conviction records. **Science and engineering ethics**, 25(4), 1147-1165.

ANEXO 1 - Perguntas das Entrevistas

Perguntas realizadas aos executivos e responsável pela área de Compliance:

Princípio 1 - Governança Corporativa e Cultura Interna

1. A seu ver, como a empresa conduziu a questão da indicação de envolvimento de profissionais executivos em questões antiéticas?

1. A seu ver, como é conduzida a Gestão de Integridade Ética na empresa atualmente?

2. Qual são os principais tópicos identificados na empresa quanto à Integridade Ética, discutidas nas reuniões do Comitê Executivo?

3. A atitude de Integridade Ética da Alta Gestão é demonstrada e compartilhada por todos os envolvidos?

Princípio 2 - Estratégia e Objetivos

1. Quais os benefícios a empresa entende possuir com a Integridade Ética?

2. Quais as principais dificuldades identificadas para a manutenção da Integridade Ética?

3. Qual são os principais referenciais éticos considerados na definição dos objetivos da empresa?

Princípio 3 - Processos e Ferramentas

1. Existem ferramentas formalizadas implantadas de gestão de Integridade Ética? Quais?

2. Existem profissionais dedicados à Gestão de Integridade Ética? A quem eles se reportam? São da empresa ou terceiros?

3. Existem indicadores específicos para monitoramento da Integridade Ética?

4. Qual o estágio de implantação do Plano de Integridade Ética, como exemplos o código de conduta, e políticas de *compliance*?

5. A empresa entende que a aplicação de tecnologia apoia a Gestão de Integridade Ética?

Princípio 4 - Monitoramento

1. A empresa emite algum tipo de relatório periódico, em que a Integridade Ética é reportada?

2. A identificação de desvios de Integridade Ética pelos envolvidos ou externos chega à Alta Gestão de uma forma estruturada?

3. Existe um canal de denúncias independente atuante? Caso contrário, como as eventuais investigações internas são tratadas?

Princípio 5 - Transparência e Comunicação

1. Como os riscos de Integridade Ética relativos aos principais agentes externos da empresa são identificados e tratados?

2. Qual a ação tomada em relação a integridade Ética, quando da seleção de novos agentes externos?

3. Como a empresa vê o mercado da Construção Civil e Infraestrutura em geral em relação à Integridade Ética?

4. Como a empresa trata o risco compartilhado de Integridade Ética junto aos agentes internos e externos?

5. Como a empresa vê a integridade Ética em relação à sua estratégia competitiva?

Perguntas para os colaboradores em cargo gerencial:

Princípio 1 - Governança Corporativa e Cultura Interna

1. A seu ver, como a empresa conduziu a questão da indicação de envolvimento de profissionais executivos em questões antiéticas?
1. A seu ver, como é conduzida a Gestão de Integridade Ética na empresa atualmente?
2. Qual são os principais tópicos identificados na empresa quanto à Integridade Ética, recebidos da Alta Gestão da empresa?
3. A atitude de Integridade Ética da Alta Gestão é demonstrada e compartilhada por todos os envolvidos?

Princípio 2 - Estratégia e Objetivos

1. Quais benefícios a empresa demonstra aos profissionais colaboradores com a Integridade Ética?
2. Quais as principais dificuldades identificadas pelos colaboradores para a manutenção da Integridade Ética?
3. Qual são os principais direcionamentos éticos divulgados aos colaboradores, para atingimento dos objetivos da empresa?

Princípio 3 - Processos e Ferramentas

1. Para suas atividades, existem ferramentas formalizadas implantadas de gestão de Integridade Ética? Quais?
2. Existem profissionais dedicados à Gestão de Integridade Ética? Estes são acessíveis a todos os colaboradores?
3. Para suas atividades, existem indicadores específicos para monitoramento da Integridade Ética?
4. Qual seu conhecimento do Plano de Integridade Ética, como exemplos o código de conduta, e políticas de compliance?
5. Existem treinamentos periódicos voltados especificamente ao tema?

Princípio 4 - Monitoramento

1. A empresa solicita informações em algum tipo de relatório periódico, em que a Integridade Ética é reportada?
2. A identificação de desvios de Integridade Ética pelos envolvidos ou externos chega à Alta Gestão de uma forma estruturada?
3. Existe um canal de denúncias independente e sigiloso à disposição dos colaboradores?

Princípio 5 - Transparência e Comunicação

1. Como os riscos de Integridade Ética relativos aos principais agentes externos da empresa são identificados e tratados?
2. Qual a ação tomada em relação a integridade Ética, quando da seleção de novos agentes externos?
3. Como você vê o mercado da Construção Civil e Infraestrutura em geral em relação à Integridade Ética?
4. Você entende que a empresa considera a integridade Ética como obrigação ou como diferencial?
5. A empresa pratica alguma métrica de avaliação de reputação associada à percepção de valor no mercado em que atua?

APÊNDICE B

APRESENTAÇÃO DE ESTUDO DE CASO: EMPRESA 2

12 DE FEVEREIRO

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Barbara Kelch Monteiro

M^a. Mariana Wyse

Professora Dr^a. Flavia Rodrigues de Souza



Apresentação de Estudo de Caso

EMPRESA 2

O Estudo de Caso realizado junto à Empresa 2 abordou as práticas, procedimentos e políticas de sua Gestão de Integridade Ética. A seguir, apresentamos os dados coletados e os resultados de nossa análise.

Avaliar as mudanças incorporadas pela empresa a partir da sua adequação ao Decreto Federal 8420/2015, especialmente no tocante à implantação do Programa de Integridade

A Empresa 2 foi selecionada para este estudo de caso por ser uma empresa de grande porte do setor de construção civil e infraestrutura que vem demonstrando resultados significativos a partir de sua reestruturação pós operação lava-jato.

A realização do Estudo de Caso envolveu a análise de documentos referentes à política da empresa no tema de *compliance* disponíveis para conhecimento público em seu website e outras mídias de divulgação. Envolveu também entrevistas individuais com a aplicação de questionário pré-determinado¹ com respostas livres dos colaboradores da empresa.

Foram conduzidas as seguintes entrevistas, através de ferramenta online:

Data	Cargo
03/09/2020	Diretor Jurídico
08/09/2020	Diretor de Planejamento Estratégico
09/09/2020	Diretor de <i>compliance</i>
09/09/2020	Presidente da Unidade analisada no estudo de caso
15/10/2020	Diretor de Engenharia

¹ ANEXO 1: Questionário aplicado aos profissionais da empresa nas entrevistas

ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados foram aplicadas técnicas de identificação de padrões, construção de descrições, modelos lógicos e análises dos casos:

- Análise das entrevistas pela ótica dos requisitos do Decreto 8420/2015 e dos 5 princípios de integridade e ética selecionados a partir do referencial teórico de pesquisa.

DADOS COLETADOS À LUZ DO DECRETO FEDERAL Nº 8.420/15

Para o desenvolvimento das perguntas e análise das informações coletadas, foram considerados os Incisos do Art. 42 do Decreto 8420/15, relativos aos parâmetros de análise do Programa de Integridade. A seguir, é apresentada a síntese das informações coletadas à luz de cada um dos incisos:

Análise à luz dos incisos do Art. 42 do Decreto 8420/15

I - Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;

O Código de Ética da empresa antecede em cerca de dois anos a eclosão dos eventos da Lava Jato, A área de *compliance* foi criada a partir de uma revisão estratégica, e posteriormente levou ao programa de integridade da empresa. Houve neste momento algumas mudanças estruturais nas cadeiras da direção.

Atualmente, são realizadas mensalmente reuniões do Conselho de Administração com o Comitê de Ética para monitoramento e direcionamento do Programa de Integridade e demais ações. A alta direção hoje é composta por profissionais com diferentes experiências de mercado, formando um time híbrido de especialidades, inclusive no tema *compliance*;

II - Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos

Possuem um programa de integridade robusto, com sistema de gestão de *compliance* assegurado pela ISO 19600:2014. A Política de governança traz ênfase ao cumprimento de princípios éticos, os quais são desdobrados nos documentos da empresa como o Código de Ética e Conduta e outros procedimentos, sejam eles preventivos ou de monitoramento de infrações. Estão em processo de certificação em sistema de gestão antissuborno (ISO 37001)

III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a

Clientes, fornecedores e parceiros em potencial passam por processo de *due dilligence* com

terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;	<p>exigência de bons parâmetros de <i>compliance</i>, compatíveis com a empresa. O monitoramento ocorre através de parâmetros de avaliação da sua atuação no mercado, realizados via “auditoria” automatizada no ambiente do ERP da empresa que avalia documentos e controles gerenciais para verificações de conformidade.</p> <p>Há um sistema de análise de “partes relacionadas” que avalia pontos sensíveis entre os colaboradores da empresa (por exemplo, relacionamentos familiares com pessoas politicamente expostas) os quais devem ser verificados e aprovados pela auditoria.</p>
IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;	<p>Realizam treinamentos anuais de <i>compliance</i> e anticorrupção, associados às certificações 19600 e 37001. Realizam workshops presenciais e/ou eletrônicos e campanhas de sensibilização para os profissionais internos e outras partes interessadas relacionadas à empresa sobre as ações do sistema de <i>compliance</i> e integridade. Há também treinamentos específicos: Integração de novos funcionários, treinamentos presenciais nas obras, treinamentos dos agentes de <i>compliance</i> e outros voltados às áreas de negócio.</p>
V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;	<p>O processo de gestão de riscos é robusto e além dos riscos dos empreendimentos, inclui também riscos de <i>compliance</i>, integridade e riscos negociais, tais como análise do cliente, regime financeiro de operação e regime contratual.</p> <p>A etapa de identificação dos riscos é realizada em workshops nos ambientes de trabalho, e são escalonados, validados pelas unidades de negócio e eventualmente pelas diretorias da empresa.</p>
VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;	<p>Possuem módulo específico do sistema de ERP com sistema de livros e registros contábeis e financeiros, o qual é atualizado de forma sistemática pela sua integração ao ERP.</p>
VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;	<p>O sistema de ERP da empresa realiza monitoramento contínuo das transações, o que inclui os dados contábeis, financeiros e de suprimentos, baseados em indicadores de situações de alerta, os quais são também monitorados pela equipe de auditoria interna da empresa, que conduzem análises mais detalhadas dos casos detectados.</p>
VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos	<p>Possuem normativo interno de Relacionamento com o Poder Público, o qual explicita “atos de corrupção e suborno” e determina os</p>

<p>administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;</p>	<p>procedimentos para as atividades de relacionamento com o poder público.</p>
<p>IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;</p>	<p>São estabelecidas medidas de prevenção pelo maior controle e governança de transações com agentes públicos e/ou familiares, as quais devem ser aprovadas por um diretor e conhecida pelo Comitê de Ética, a fim de detectar e prevenir a ocorrência de conflitos de interesse, além da determinação das condições de contorno e restrições de relacionamento.</p> <p>O Comitê de Ética tem seus membros indicados pelo Conselho de Administração da empresa, e é responsável pela implementação das ações de <i>compliance</i>, tendo acesso direto a este Conselho.</p> <p>Há ainda um comitê de auditoria, vinculado ao Conselho de Administração, cujos processos ocorrem desvinculados aos do Comitê de Ética. As verificações de auditoria ocorrem através do uso de inteligência artificial que realiza verificações dos dados e informações da ERP, e outra através da verificação de processos de forma “tradicional”.</p>
<p>X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;</p>	<p>Há um canal de denúncias administrado por empresa independente, com garantia de anonimato e confidencialidade do autor, o qual pode ser acessado pelo site da empresa, via portal corporativo ou telefone. Neste modelo, é possível a denúncia inclusive por pessoas externas à organização.</p> <p>Uma vez registrada a denúncia pela empresa independente, o comitê de ética é acionado para agir nas recomendações iniciais e, se comprovada violação ao código de ética e conduta ou políticas da empresa, são aplicadas as sanções previstas nos documentos referenciados.</p>
<p>XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;</p>	<p>Há um documento institucional de “Norma de Penalidades e Medidas Disciplinares” que relaciona as violações do código de Ética e demais normas da empresa.</p>
<p>XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;</p>	<p>O Comitê de ética é ligado ao Comitê Executivo, que cuida do processo de <i>compliance</i>, o CEO leva as questões ao Comitê Executivo para análise e aprovação das ações preventivas e corretivas.</p>
<p>XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais</p>	<p>Os procedimentos de seleção de fornecedores abrangem análises de aspectos financeiros,</p>

como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

cumprimento à legislação vigente, procedimentos operacionais e de *compliance*, entre outros.

No caso de recrutamento para contratação de pessoal (exceto cargos operacionais sem relação com o negócio da empresa), todos os candidatos têm uma avaliação dos riscos de *compliance* relacionadas com a exposição do cargo em vista, e, identificando-se pontos sensíveis, os mesmos devem ser avaliados previamente à contratação.

XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;

Para avaliação de parceiros em potencial são analisados critérios específicos que apontem para a possibilidade de irregularidades, os quais devem também ser validados previamente à realização do contrato.

XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013;

As reuniões mensais do Comitê de Ética têm por objetivo, além de processar as questões identificadas no período, avaliar e promover melhorias nos processos do Programa de Integridade da empresa.

Além disto, são promovidos eventos de *benchmark* com a participação de outras empresas do mercado para discussão do tema *compliance*.

XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

A empresa emite um relatório de doações e patrocínios, o qual está disponível em seu website. Além disso, os sistemas de auditoria monitoram qualquer relacionamento com agentes públicos externos e os submete para avaliação.

Fonte: As autoras

ANÁLISE FRENTE AOS 5 PRINCÍPIOS DE INTEGRIDADE ÉTICA

Para a formatação das respostas e análise das informações à luz da transparência, integridade e ética corporativa, as informações foram agrupadas conforme distintos modelos de análise de maturidade, que resultaram em 05 princípios para análise.

Os modelos considerados são:

- CGU – Programa de Integridade – Diretrizes para empresas privadas – Controladoria-Geral da União – CGU de setembro /2015;
- COSO ERM (2017), Framework organizado em cinco componentes de fácil compreensão que consolidam diferentes pontos de vista e estruturas operacionais, e melhoram as estratégias e a tomada de decisões na organização;
- O modelo de Oliva (2016) propõe a análise da organização a ser aplicada para identificar as fragilidades e os pontos de melhoria desta no tema;
- O modelo de Reidenbach e Robin (1991) é baseado na análise de uma cultura ética enquanto componente da cultura organizacional, permitindo analisar-se o nível ético de uma organização por meio de 5 níveis através dos seguintes aspectos: atitude e abordagem de gestão, aspectos éticos da cultura corporativa e artefatos de ética corporativa

Estes quatro modelos foram consolidados em 05 princípios, conforme quadro abaixo:

Quadro 2 - Consolidação dos 5 princípios de análise

Princípio 1	Princípio 2	Princípio 3	Princípio 4	Princípio 5
Governança corporativa e cultura interna	Estratégia e objetivos	Processos e Ferramentas	Monitoramento	Transparência e Comunicação
CGU: Comprometimento e apoio da alta direção	CGU: Análise de perfil e riscos	CGU: Regras e instrumentos	CGU: Monitoramento Contínuo	CGU: Instância Responsável
COSO ERM: <i>Governance & Culture</i>	COSO ERM: <i>Strategy & Objective setting</i>	COSO ERM: <i>Performance</i>	COSO ERM: <i>Review & Revision</i>	COSO ERM: <i>Information, Communication & Reporting</i>
Oliva: <i>Organization</i>	Oliva: <i>Involvement</i>	Oliva: <i>Technicallity</i>	Oliva: n/a	Oliva: <i>Transparency</i>
Reinrach: <i>Ethics Aspects of Corporate Culture</i>	Reinrach: <i>Management Attitude and Approach</i>	Reinrach: <i>Corporate Ethics Artifacts</i>	Reinrach: n/a	Reinrach: n/a

Fonte: Elaborado pelas autoras

Princípio 1 - Governança corporativa e cultura interna²

Os escândalos corporativos têm sido motivo de preocupação no mercado, inclusive da construção civil, especialmente pois as principais variáveis detectadas no comportamento indevido estão relacionadas à governança corporativa, sendo este um risco particularmente alto para a corrupção, com um controle fundamental para a sustentabilidade da organização.

Com isto, identifica-se a necessidade de uma cultura ética junto à alta gestão das empresas, discussão e acompanhamento pela alta gestão, sendo este aspecto investigado dentro deste princípio.

Observações coletadas:

Em momento anterior à estruturação do processo de *compliance*, segundo os entrevistados, o ambiente competitivo no segmento de infraestrutura estava voltado para a aspectos distintos da concorrência técnica, levando os departamentos da empresa e suas equipes a não atuarem de forma coesa, predominando um sentimento de insegurança nos colaboradores.

A empresa já havia iniciado seu processo de transformação e adoção de parâmetros éticos antes de sua citação na Lava-Jato, impulsionado especialmente pelos resultados deficitários do então modo de operação. Reportam os entrevistados que apesar de desconfortável, o processo de mudança foi acelerado pela operação.

A empresa atualmente busca retomar sua imagem enquanto empresa admirada e reconhecida pela alta qualidade de sua engenharia, seu comportamento correto, ético e que respeita seus contratos, sendo esta a âncora para seleção de novos contratos.

Hoje atuam mais no setor privado como consequência deste novo posicionamento, onde os clientes privados de infraestrutura são empresas multinacionais que olham o assunto

² Referencial Teórico Utilizado: Buertley et al. (2018), Wang et al. (2020), Dall'Acqua (2009), Signor et al. (2016) e Farias et al. (2019)

com grande relevância. A seletividade levou ao mercado privado hoje, na escolha das obras.

Para atuar no setor público, atualmente a empresa analisa, entre outras questões, a viabilidade financeira do projeto, e não apresenta proposta se o projeto não for interessante neste sentido. Entendem que a maturidade em *compliance* no setor é um “caminho sem volta”, e reforçam que há uma cultura de liderança por exemplo (“*walk the talk*”), em especial nos níveis gerenciais e de diretoria da empresa.

Reputação

De acordo com os entrevistados, a percepção de quem conhece o mercado de infraestrutura e o senso comum são absolutamente diferentes quanto ao tema de ética no setor.

Os agentes do mercado da construção que conhecem e acompanham o segmento de infraestrutura tem uma percepção muito positiva da atuação da empresa frente a todo o processo de reestruturação e suas políticas e práticas de compliance. Porém, o senso comum ainda vê o setor da construção muito vinculado à corrupção, inclusive criando valorações negativas para as profissões do setor, como a identificação do termo empreiteiro como pejorativo.

Foi reportado pelos entrevistados o compartilhamento entre os colaboradores da empresa da vontade de melhorar e “vencer” juntos – um senso de orgulho da mudança que está sendo realizada que valoriza e dá convicção às práticas éticas adotadas, uma vez que estas já refletem na cultura organizacional. Há ainda relatos de reconhecimento por clientes, em caso por exemplo em que a proposta comercial da empresa não é a mais atrativa, mas após problemas com outros concorrentes, são procurados especificamente pela sua boa atuação e qualidade reconhecidas.

Princípio 2 - Estratégia e objetivos³

Segundo o referencial teórico consultado, na indústria da construção, os três principais fatores para uma atuação ética são 'barreiras gerenciais e organizacionais', 'barreiras de planejamento e monitoramento' e 'barreiras de valor e interesse'. A corrupção na indústria da construção no nível da empresa, resulta em preços mais altos, qualidade inadequada e riscos de reputação.

É, portanto, importante analisar na empresa estudada as dificuldades relatadas, os referenciais éticos e os benefícios entendidos pela organização, além da definição dos parâmetros para a tomada de decisão.

Observações coletadas

O ambiente do setor antes da lava-jato não propiciava a eficiência na operação da empresa. Atualmente, toda a operação da empresa é baseada em três pilares: *Compliance* x eficiência x competitividade. *Compliance* aqui entendida no sentido mais amplo de “cumprir o compromisso” – fazer a coisa certa - não somente evitar a corrupção, mas atender todos os parâmetros de seus contratos.

De 2017 para cá, a empresa começou a tangibilizar o retorno de suas mudanças com novos clientes, o que levou ao entendimento de que o mercado percebeu a reestruturação da empresa. Hoje busca-se a excelência operacional – reerguer o conceito de boa engenharia – tendo a *compliance* como condição de contorno, a qual é sempre considerada nos processos operacionais: vide processos de recebimento de denúncias pelo canal de denúncia, atuação do comitê de ética, *due diligence*, seleção tecnológica e certificações obtidas e pretendidas. Citam, porém, que na indústria da construção, é muito difícil identificar a ocorrência de fraude sem a colaboração dos profissionais, seja pela complexidade dos processos de construção civil, pela heterogeneidade de agentes envolvidos, quantidade de fornecedores, equipamentos, materiais e outros aspectos que inviabilizam e/ou dificultam o controle total dos processos. Nesse sentido, é necessário trabalhar no engajamento dos colaboradores e

³ Referencial Teórico Utilizado: Oladinrin e Ho (2014) e Shan et al. (2017b).

na construção de uma cultura organizacional para a prevenção, identificação e correção de não conformidades.

Os entrevistados apresentaram ainda uma leitura prognóstica de que no futuro pode surgir o desafio de manter os parâmetros éticos de atuação no mercado, quando eventos como a Lava Jato estiverem mais remotos, e as lideranças nas empresas do setor não tiverem vivenciado este momento no tempo. Este comentário reforça a relevância dos processos de seleção de pessoal e terceiros e dos processos de manutenção da cultura de ética, os quais devem ser suportados pelos processos de comunicação, de forma a garantir a chegada, consolidação e multiplicação dos conceitos de *compliance* entre os agentes do setor e colaboradores da empresa.

Reputação

A leitura do mercado relatada reforça que hoje a empresa tem um portfólio pelo qual são reconhecidos, clientes que já entendem a nova realidade, mas ainda há clientes que apresentam restrições, mesmo que veladas, para sua contratação. Além disso, considerando-se a visão do setor como um todo, ainda há preconceitos contra a figura do empreiteiro, que comumente é taxado de antiético.

Nesta visão generalista, as empresas todas são consideradas corruptas, pois existe o desconhecimento do trabalho realizado – e é natural que esta visão deva demorar um pouco para ser superada. Isto posto, hoje, a dificuldade maior é passar a imagem ética atual ao público externo, fora do setor.

Neste sentido, a empresa busca se desenvolver e ao setor através de ações de fomento à inovação em compliance e promoção de premiações, que serve, ainda que indiretamente, como estratégia de comunicação do programa de integridade e promoção dos resultados dele decorrentes, seja para o público interno da empresa, seus colaboradores e parceiros, ou para o setor como um todo.

Princípio 3 - Processos e Ferramentas⁴

O caminho para combater a corrupção é a aplicação das medidas corretas quando o problema é identificado em um contexto apropriado. Na ausência de identificação precisa da natureza da corrupção, as medidas de solução podem ser ineficazes ou mal aplicadas.

Para tanto, é necessária uma abordagem coordenada, que conta com uma estrutura regulatória robusta, explicitamente escrita em linguagem simples, para facilitar a interpretação, supervisão, auditoria e a execução eficaz da execução de sanções e penalidades.

Também é importante o desenvolvimento de códigos de conduta ativos e práticas de gestão de recursos humanos para reduzir o risco de corrupção, como rotatividade de funções, além de evitar sistemas de bônus que incentivem comportamentos de risco. As empresas podem implementar medidas como sistemas de conformidade, identificando esquemas típicos de apropriação indevida de ativos, revisões analíticas e melhores controles internos e gerenciamento de registros.

Assim, entende-se importante verificar se a empresa analisada possui indicadores específicos que permitam identificar os pontos de fragilidade.

Busca-se neste princípio identificar a existência de um plano estruturado de Integridade Ética aplicado na organização, assim como documentação referente ao tema, indicadores de monitoramento, e profissionais dedicados ao tema.

Observações coletadas

A Por meio do seu ERP (SAP), a empresa operacionaliza seus processos e tem a possibilidade sistematizar os dados de modo a obter maior acurácia no acompanhamento de tipologias de contratos que, baseados em estudos de prevenção à lavagem de dinheiro e corrupção, são mais associadas a não conformidades e práticas corruptas, como por exemplo: contratos de consultoria, assessoramento, agentes de negócios e locação de equipamentos. Além desses, há outros serviços centralizados,

⁴ Referencial teórico utilizado: Yu et al. (2019), Brown e Loosemore (2015)

como Contas a Pagar, RH, processos tributários, cujo controle é facilitado pelo sistema ERP.

Há atenção à prevenção: a empresa criou um sistema robusto de aprovações em alçadas, que garante diferentes responsáveis em cada etapa (ninguém aprova nada sozinho). A empresa não considera ter controles de *compliance*, e sim que são controles operacionais da empresa.

Entendem estar em um nível maior de maturidade hoje: o assunto está em evidência, e é tratado com consciência em processos cada vez mais complexos de tomada de decisão. Por isso, é preciso criar processos leves e ágeis, que atendam às demandas de análise de riscos, mas não atrapalhem a operacionalização das obras da empresa. Entendem que conseguiram transformar a empresa, que hoje apresenta um alto nível de processualização, onde informações que antes não eram registradas hoje são registradas e rastreáveis.

Reputação

Como consequência da lava-jato, hoje existem mais procedimentos de prevenção de riscos no relacionamento com entes públicos. O processo de trabalho formatado atualmente já mitiga riscos, e o estudo técnico é desenvolvido do mesmo modo para um projeto privado e um projeto público, com foco em parâmetros de viabilidade técnica e financeira.

Princípio 4 - Monitoramento⁵

No que diz respeito às empresas, muitas são as formas de injustiça intraorganizacional na indústria da construção: segurança precária, discriminação, desigualdade de gênero, assédio moral e práticas comerciais corruptas, como suborno, intimidação, ameaças, conluio e fraude.

Faz-se necessário implementar um canal de denúncias seguro, pois os profissionais do setor podem identificar com mais facilidade a injustiça, servindo para que um indivíduo ou organização que esteja passando ou testemunhando a corrupção possa denunciá-lo às autoridades ou pessoas apropriadas.

Assim, para este princípio, identifica-se na empresa como é a possibilidade de reporte de envolvidos, caso identifiquem ou presenciem atividades antiéticas, e como isto é tratado.

Observações coletadas

Hoje a empresa conta com um sistema organizado que coleta as informações do canal de denúncias, que gera notificações automáticas ao comitê de *compliance*. Este canal é complementado pelo monitoramento contínuo promovido no ambiente da ERP, supracitado. Existem ainda os Agentes de *Compliance*, profissionais selecionados para auxiliar a penetração dos conceitos e práticas em toda a empresa, além de apoiar na identificação de fragilidades. Estes profissionais têm por obrigações ações e reportes trimestrais (treinamentos, boletins etc.), e é importante salientar que todos são voluntários à função de agentes, em cada setor.

O conhecimento é disseminado aos colaboradores durante a integração e por meio de treinamentos periódicos de frequência anual de *compliance* e anticorrupção. O sistema de *compliance* é lastreado pelos códigos internos, a legislação específica de *compliance* e certificações da empresa. A empresa conta com auditoria apoiada pela inteligência artificial, que é permanente (via ERP), a auditoria interna (clássica), além das auditorias das certificações.

5 Referencial teórico utilizado: Loosemore e Lim (2016), (Shan et al. 2017a)

Princípio 5 - Transparência e Comunicação⁶

A cadeia construtiva da construção possibilita relacionamento com contratantes – clientes e consultores, e contratados – fornecedores, empresas e terceiros, alguns potencialmente passíveis de atitudes antiéticas.

As empresas construtoras – potencialmente principais interessadas e participantes dos projetos – desempenham um papel essencial na indústria, e seus comportamentos influenciam fortemente todo o clima ético do setor. Representam a imagem e a reputação da indústria em grande extensão.

Para este princípio, é importante entender se, e como, a empresa analisada entende esta necessidade, e como realiza a gestão destes agentes externos.

Observações coletadas

A empresa ainda relata dificuldade de conquistar a confiança de alguns clientes. Identificaram que alguns potenciais clientes (e enfatizam que em geral nestes casos trata-se de empresas que não possuem procedimentos de *compliance* e/ou um programa de integridade estruturado) tem restrições no relacionamento com a empresa caso.

Entendem que isto ocorre pois na incapacidade de realizar uma análise de risco relacionada ao contrato ou projeto, optam por não os contratar. Nos casos em que é possível aferir a maturidade da empresa quanto a seus controles de governança e *compliance*, não ocorre este tipo de restrição.

O relatório de *compliance*, assim como os códigos internos e demais documentos referenciais do programa de integridade, relatórios de doações, além de toda a sua estrutura organizacional e relatórios periódicos são disponibilizados pela empresa em seu website, de acesso aberto ao público.

⁶ Referencial teórico utilizado: Ameyaw et al. (2017), Liu e Li (2017) e Shan et al. (2017b).

Reputação

Os profissionais de compliance, participam ativamente de palestras e congressos, e com isso expõem a posição atual da empresa ao mercado. Deste modo, é possível mostrar ao mercado como estão conduzindo o tema dentro da empresa, e a busca pela inovação e pioneirismo quanto às práticas de compliance.

Foi citado nas entrevistas que a mídia ainda traz valorização negativa do setor, o que acaba por dificultar a construção desta nova reputação da empresa, apesar do novo posicionamento.

PONTOS POSITIVOS E ASPECTOS DE ATENÇÃO

A seguir, é apresentado um quadro síntese dos pontos positivos e aspectos de atenção identificados durante a realização do estudo de caso, sistematizados a partir dos cinco princípios de Integridade Ética apresentados acima.

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS DE ATENÇÃO
P1. GOVERNANÇA CORPORATIVA E CULTURA INTERNA	<p>A empresa apresenta contínua aspiração por ser reconhecida e admirada enquanto empresa de engenharia.</p> <p>O Comitê de ética é ligado ao Conselho de Administração, o que favorece sua atuação sem influência de outros setores/departamentos. Sua atuação ocorre alimentada pela área de <i>compliance</i>, e as demandas são analisadas e direcionadas pelo Conselho de Administração. Este modelo encontra-se em acordo com os padrões referenciais adotados, de forma a conferir a autonomia ao comitê de ética necessária para a sua efetiva atuação.</p>	<p>É possível estruturar com maior integração em toda a empresa uma cesta de indicadores concretos para a mensuração dos parâmetros de <i>compliance</i> da empresa (nas entrevistas foram citados os “relatórios de <i>compliance</i>”, e a consulta aos documentos disponibilizados no website da empresa não apresentou dados e/ou resultados de indicadores de controle). O processo de governança pode ser fortalecido pela coleta, análise crítica e retroalimentação a partir de indicadores pré determinados de parâmetros selecionados pela área de <i>compliance</i> para a melhoria de seus processos (além das demais fontes de melhorias citadas nas entrevistas). Vale observar que os indicadores devem fazer sentido na avaliação, e no retorno de dados para melhoria.</p>
	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS DE ATENÇÃO
P2. ESTRATÉGIA E OBJETIVOS	<p>Hoje a empresa incluiu em sua estratégia a <i>compliance</i> como parte do tripé de apoio a tomada de decisões: <i>compliance</i> x eficiência x competitividade. Além disso, a atuação em <i>compliance</i> é colocada junto à excelência operacional (reerguer o conceito de boa engenharia) como um dos pilares de atuação da empresa, permeando, portanto, todas as suas áreas e diretorias e refletindo nos resultados operacionais.</p>	<p>Em relação ao passado, a empresa restringiu seus contratos com o setor público, uma vez que o crivo para apresentação de propostas é rígido em relação à viabilidade técnica e financeira do projeto, os quais dificilmente tem sido alcançados em Licitações Públicas. Dado que atualmente no Brasil os maiores clientes do setor de infraestrutura são parte da Administração Pública, isto pode significar uma redução do mercado para atuação da empresa.</p>

Preocupação futura - quando a liderança mudar poderão surgir dificuldades de manter a integridade ética alcançada. Hoje o desafio é consolidar a *compliance* na empresa de forma transversal e dinâmica, mantendo os colaboradores engajados e ativos na sua implementação, o que retroalimenta a sua concretização. Não foi identificado um plano de ação específico para a abordagem desta questão, de forma a garantir a continuidade da filosofia de integridade e ética, reflexo do olhar para o futuro da política da empresa, mas foi citado que a empresa realiza internamente uma avaliação de cultura de compliance, que poderia atender a esta observação.

Percebe-se discrepância no setor entre a maturidade das pequenas e médias empresas que ainda não reconhecem a necessidade de estruturação do setor de compliance e cultura de ética em comparação com grandes empresas que já implementaram/ iniciaram a implementação de mudanças neste sentido. Isto significa que o mercado – considerado altamente corrupto – ainda tem diversos agentes que aceitam esta dinâmica fora de conformidade (em especial num ambiente de crise, com diversas empresas buscando sua sobrevivência), gerando uma competição desequilibrada.

P3. PROCESSOS E FERRAMENTAS	<p>A existência e funcionamento da ferramenta interna ERP SAP – que conta com uma interface robotizada, que monitora permanentemente, o SAP, parametrizada para encontrar desvios e pontos de atenção, é um ponto forte para o monitoramento dos processos. O SAP foi implantado para apoiar a gestão de informações, e a centralização e padronização permitiu uma homogeneidade de processos e procedimentos. É importante salientar que a mudança começou na alta gestão e foi sendo disseminada, hoje abrange toda a empresa.</p>	<p>Apesar de monitorar os processos centralizados, utilizando seus dados nativos, além de acompanhar através de parâmetros específicos contratos de atenção, não foram identificados indicadores específicos que consolidem os achados relacionados aos processos de <i>compliance</i>. Um painel de indicadores específico teria utilidade na retroalimentação e melhoria contínua dos processos de governança, especialmente se vinculados a dados já sistematizados, ancorados nos processos operacionais da empresa. Foi citada a existência de indicadores internos, que podem ser articulados, cuidando-se para que sejam colaboradores de melhoria.</p>
P4. MONITORAMENTO	<p>A empresa entende que hoje os colaboradores compartilham da cultura de ética, e de um “sentimento de pertencimento”. O nível executivo aplica a liderança por exemplo (“<i>walk the talk</i>”) E o tema da Comunicação é tratado com atenção – de acordo com o local e o nível de atuação do colaborador são avaliadas as mídias e formatos de comunicação adequadas para haver uma divulgação efetiva.</p>	<p>ASPECTOS POSITIVOS</p> <p>ASPECTOS DE ATENÇÃO</p> <p>Em uma das entrevistas foi pontuado que não adiantaria entregar o código de ética se as pessoas não o entendem, complementando que os profissionais o leem e cumprem o explicitado, mas não de modo resolutivo, e que em alguns casos, somente através de dinâmicas como o DDS (Diálogo Diário de Segurança) é que são atingidos os colaboradores em diferentes níveis operacionais. Sendo o Código de Ética da empresa o documento fundamental de todo o Programa de Integridade, entende-se como essencial que o mesmo possa ser divulgado para todos os colaboradores, contando com soluções de comunicação, a exemplo de mídias mais lúdicas ou pela adoção de linguagem simplificada que garanta o seu entendimento.</p>
P5. TRANSPAR	<p>Atualmente desde o cliente, novos sócios e principais fornecedores passam por uma análise de riscos, <i>due diligence</i>, onde são incluídos aspectos</p>	<p>Os entrevistados citam que a empresa ainda recebe restrições de alguns contratantes, principalmente daqueles que não possuem uma estrutura própria</p>

de integridade. Há ainda um monitoramento dos contratos de forma automática pela ERP, ao longo do relacionamento com os agentes externos à empresa.

Para a seleção de fornecedores e cadastro no SAP, é necessário o atendimento aos critérios de um mapa de credenciamento de fornecedores, além de verificação específica de critérios de *due diligence* para contratos acima de certos valores e do acompanhamento mais rigoroso das tipologias de contratos identificados com maior risco de sujeição à fraude.

de *compliance*. Isto pode significar um recorte no potencial de mercado de atuação da empresa, e não foram identificados planos de ação ou estratégias específicos para eliminar esta restrição.

A mídia ainda traz valoração negativa do setor, pelos acontecimentos ocorridos na lava-jato, e além da atuação diligente e rígida da empresa, não há processos que veiculem ou propaguem esta percepção para o conhecimento geral.

CONCLUSÃO

A empresa passou por desenvolvimento significativo de sua integridade ética corporativa nos últimos anos, motivada pela identificação interna necessária de mudanças, e em um segundo momento apoiada pela legislação publicada referente ao tema. Foi desenvolvida reestruturação interna abrangente, com a adoção de processos sistêmicos de *compliance*, e é do entendimento dos entrevistados que os resultados positivos já podem ser observados na prática e reflexos da cultura organizacional.

Nas entrevistas e na análise do material disponível no site da empresa, foi possível identificar o quadro atual e os aprendizados desenvolvidos neste período relativos a *compliance* e a integridade ética corporativa. Existe um posicionamento estratégico importante voltado a integridade ética corporativa com grande preocupação de reputação ao mercado, além da garantia de padrões de resultado sustentáveis que hoje direcionam as tomadas de decisão da alta gestão da empresa.

As pesquisas acadêmicas, e a percepção dos estudos de caso mostram que o país, o mercado, o setor e a empresa são dinâmicos, o que leva à necessidade constante de monitoramento, análise e melhoria contínua, ações que a empresa reconhece como essenciais para a melhoria contínua e sustentabilidade de seu programa de integridade, seja através da atuação do setor de *compliance*, seja pelo posicionamento da alta gestão, ou ainda de forma permeada pelos colaboradores da empresa.

No caso da Empresa 2, nota-se que os processos foram incorporados e já existe uma compreensão tácita por parte dos colaboradores no cumprimento dos requisitos de *compliance*. Isto é reforçado pela inclusão de parâmetros de monitoramento a partir da ERP nos diversos processos operacionais da empresa.

A estratégia adotada pela empresa de priorização dos profissionais da casa e construção de planos de carreira favorece a cultura organizacional e a criação de um histórico vivo dos acontecimentos passados e da transformação da empresa. Isto é reforçado pela reconhecida liderança por exemplo destes profissionais. Entende-se que esta estratégia deva sempre ser objeto de reflexão, de forma a ensejar o engajamento contínuo dos novos profissionais da empresa e pessoas que não vivenciaram o momento da crise.

Conforme as referências que baseiam o Princípio 1. – Governança Corporativa e cultura interna, cabe o apontamento da possibilidade de reforço de alguns parâmetros de governança do Programa de Integridade – conforme citado nas observações e pontos de atenção – **há espaço para a maior integração de indicadores de desempenho dos processos de *compliance*** e outros correlatos que sirvam como origem para o processo de retroalimentação e melhoria contínua do Programa de Integridade da Empresa, o que, no caso em questão, seria inclusive facilitado pela já existente integração promovida pela ERP, cuidando-se para que estes sejam colaboradores de melhorias.

Para o princípio 2. – Estratégia e objetivos, foi identificado que o setor privado é prioridade entre os clientes da empresa hoje, porém, a Administração Pública ainda é o maior investidor neste tipo de empreendimento, logo cabe **verificar quais melhorias poderiam ser implementadas de modo a viabilizar a relação com este cliente de modo monitorado**. Ainda, cabe elaborar um **plano de ação para a continuidade da filosofia de integridade ética** definidos hoje, de forma a garantir sua sustentabilidade no futuro, sendo hoje já avaliada a cultura interna de *compliance*, anualmente.

Analisando o Princípio 3. – Processos e ferramentas, verificar a possibilidade de implementação de **Gestão de Riscos Integrada (GRI)**, capazes de **identificar riscos relacionados à *compliance* para retroalimentação dos processos de governança** ligados aos aspectos operacionais da empresa.

No Princípio 4. – Monitoramento, sendo o Código de Ética da empresa o documento fundamental de todo o Programa de Integridade, melhorias podem ser consideradas

através de **soluções de comunicação como uma estrutura amigável e divulgação em linguagem simplificada**, como exemplo de mídias lúdicas ou *gamificadas*, o que garantiria seu melhor entendimento a todos os perfis de colaboradores.

O último, Princípio 5. – Transparência e Comunicação identifica a dificuldade de dissociação da imagem da empresa enquanto prestadora de serviços que tenham como clientes o setor público, de possíveis atitudes e reputação destes contratantes. Para desvincular-se desta imagem, a empresa poderia estabelecer um **plano de ação para conduzir o público e a mídia a uma reestruturação de suas percepções acerca da empresa**.

Para que se atinja um melhor resultado na implementação destas melhorias, é necessário que a integridade ética corporativa seja sempre analisada com uma visão holística onde todos os princípios e todos os interessados sejam considerados, e que esta coordenação seja conduzida por profissionais que tenham a devida independência de desenvolver, instruir e acompanhar este desenvolvimento.

Com a preocupação de ser elemento colaborativo para a mudança do setor e da sociedade, verificou-se a participação da empresa em movimentos de ação coletiva, atitude esta que deve ser continuada e fomentada, de modo que não somente a empresa, mas o setor em que esta está inserido experimentem esta melhoria contínua em integridade ética, em atendimento ao objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, da Agenda 2030 da ONU.

Por fim, tendo em vista o monitoramento e aperfeiçoamento contínuos do Programa de Integridade, inclusive requeridos pelo Decreto Federal Nº 8.420/2015, sugere-se a análise de maturidade da Integridade Ética da empresa a partir de modelos que permitam sua mensuração e que incluam os requisitos legais e parâmetros específicos adequados ao caso da Empresa 2 e valores por ela fomentados.

Sugere-se, neste caso, a adoção dos cinco pilares de Integridade Ética referenciados neste relatório e extraídos das referências bibliográficas mais recentes sobre o tema como diretrizes de análise da maturidade, para que seja possível uma abordagem específica, que possa tratar cada ponto de melhoria de modo particular, porém integrado, como uma ferramenta de apoio não só aos responsáveis por esta implementação, mas a todos os envolvidos.

Bibliografia consultada

Ameyaw, E. E., Pärn, E., Chan, A. P., Owusu-Manu, D. G., Edwards, D. J., & Darko, A. (2017). Corrupt practices in the construction industry: Survey of Ghanaian experience. **Journal of Management in Engineering**, 33(6), 05017006.

BRASIL, Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 02 ago. 2013.

_____, Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 19 mar. 2015

Brown, J., & Loosemore, M. (2015). Behavioural factors influencing corrupt action in the Australian construction industry. **Engineering, Construction, and Architectural Management**, 22(4), 372-389.

Buertey, J. T., Dadadzogbor, E., & Atsrin, F. (2018). Procurement path influencing factors in Ghana: managing the challenge of cultural shift. **International Journal of Construction Management**, 1-15.

CONTROLADORIA-GERAL, DA UNIÃO. Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas. Brasília: CGU, 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em 05 dezembro de 2020.

COSO, **Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance**, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Jersey City, NJ, jun. 2017.

DALL'ACQUA, Claudio. Pan American Federation of Engineering Societies. Leadership and Management in Engineering, v. 9, n. 3, p. 136-138, 2009.

Farias, A. de Brito, Júnior, C. M., da Silva, M. M., Messias, M., & Furlaneto, C. J. (2019). Reestruturação do compliance em construtora envolvida em escândalo de corrupção. **RAGC**, v. 7, n. 30, 2019.

Liu, J., Zhao, X., & Li, Y. (2017). Exploring the factors inducing contractors' unethical behavior: case of China. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, 143(3), 04016023.

Loosemore, M., & Lim, B. T. H. (2016). Intra-organisational injustice in the construction industry. **Engineering, Construction, and Architectural Management**, 23(4), 428-447.

Oladinrin, T. O., & Ho, C. M. F. (2014). Barriers to effective implementation of ethical codes in construction organizations: An empirical investigation. **International journal of construction management**, 15(2), 117-125.

OLIVA, Fábio Lotti. A maturity model for enterprise risk management. International Journal of Production Economics, v. 173, p. 66-79, 2016.

REIDENBACH, R. Eric; ROBIN, Donald P. A conceptual model of corporate moral development. Journal of Business ethics, v. 10, n. 4, p. 273-284, 1991.

Shan M, Chan AP, Le Y, Hu Y, Xia B. 2017b. Understanding collusive practices in Chinese construction projects. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**. 143(3): 05016012.

Shan, M., Le, Y., Yiu, K. T., Chan, A. P., & Hu, Y. (2017a). Investigating the underlying factors of corruption in the public construction sector: Evidence from China. **Science and engineering ethics**, 23(6), 1643-1666.

Signor, R., Love, P. E., & Olatunji, O. (2016). Determining overpricing in Brazilian infrastructure projects: A forensic approach. **Journal of Construction Engineering and Management**, 142(9), 06016001.

WANG, Ran et al. Detecting corporate misconduct through random forest in China's construction industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 268, p. 122266, 2020.

Yin, Robert K., **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6a. edição. SAGE Publications. 2018.

Yu, Y., Martek, I., Hosseini, M. R., & Chen, C. (2019). Demographic variables of corruption in the Chinese construction industry: Association rule analysis of conviction records. **Science and engineering ethics**, 25(4), 1147-1165.

ANEXO 1 - Perguntas realizadas aos executivos e responsável pela área de Compliance:

Princípio 1 - Governança Corporativa e Cultura Interna

1. A seu ver, como a empresa conduziu a questão da indicação de envolvimento de profissionais executivos em questões antiéticas?
1. A seu ver, como é conduzida a Gestão de Integridade Ética na empresa atualmente?
2. Qual são os principais tópicos identificados na empresa quanto à Integridade Ética, discutidas nas reuniões do Comitê Executivo?
3. A atitude de Integridade Ética da Alta Gestão é demonstrada e compartilhada por todos os envolvidos?

Princípio 2 - Estratégia e Objetivos

1. Quais os benefícios a empresa entende possuir com a Integridade Ética?
2. Quais as principais dificuldades identificadas para a manutenção da Integridade Ética?
3. Qual são os principais referenciais éticos considerados na definição dos objetivos da empresa?

Princípio 3 - Processos e Ferramentas

1. Existem ferramentas formalizadas implantadas de gestão de Integridade Ética? Quais?
2. Existem profissionais dedicados à Gestão de Integridade Ética? A quem eles se reportam? São da empresa ou terceiros?
3. Existem indicadores específicos para monitoramento da Integridade Ética?
4. Qual o estágio de implantação do Plano de Integridade Ética, como exemplos o código de conduta, e políticas de *compliance*?
5. A empresa entende que a aplicação de tecnologia apoia a Gestão de Integridade Ética?

Princípio 4 - Monitoramento

1. A empresa emite algum tipo de relatório periódico, em que a Integridade Ética é reportada?
2. A identificação de desvios de Integridade Ética pelos envolvidos ou externos chega à Alta Gestão de uma forma estruturada?
3. Existe um canal de denúncias independente atuante? Caso contrário, como as eventuais investigações internas são tratadas?

Princípio 5 - Transparência e Comunicação

1. Como os riscos de Integridade Ética relativos aos principais agentes externos da empresa são identificados e tratados?
2. Qual a ação tomada em relação a integridade Ética, quando da seleção de novos agentes externos?
3. Como a empresa vê o mercado da Construção Civil e Infraestrutura em geral em relação à Integridade Ética?
4. Como a empresa trata o risco compartilhado de Integridade Ética junto aos agentes internos e externos?
5. Como a empresa vê a integridade Ética em relação à sua estratégia competitiva?