

# ÉTICA & COMPLIANCE

NA CONSTRUÇÃO

— **CBIC** —

GUIA DE ÉTICA E  
COMPLIANCE PARA  
INSTITUIÇÕES E EMPRESAS  
DO SETOR DA CONSTRUÇÃO

**CBIC**



# ÉTICA & COMPLIANCE

NA CONSTRUÇÃO

— **CBIC** —

GUIA DE ÉTICA E  
COMPLIANCE PARA  
INSTITUIÇÕES E EMPRESAS  
DO SETOR DA CONSTRUÇÃO

correalização



Iniciativa da CNI - Confederação  
Nacional da Indústria

realização



## FICHA TÉCNICA

**José Carlos Martins**

Presidente da CBIC

**Ana Cláudia Gomes**

Presidente do Fórum de Ação Social e Cidadania - FASC/CBIC

Consultorias externas

**Leonardo Barreto** Consultor Político

**Diniz Raposo e Silva** Consultor Jurídico

**Seravalli Consulting**

**Maria Luisa Pestana Guimarães**

Assessora Jurídica - CBIC

**Doca de Oliveira**

Coordenadora de Comunicação - CBIC

**Geórgia Grace**

Coordenadora de Projetos - CBIC

**Cláudia Rodrigues**

Gestora de Projetos - FASC/CBIC

**Gadioli Branding e Comunicação**

Projeto Gráfico

## GUIA DE ÉTICA E COMPLIANCE PARA INSTITUIÇÕES E EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO

Brasília-DF, junho de 2016

Câmara Brasileira da Indústria da Construção - CBIC  
SQN - Quadra 01 - Bloco E - Edifício Central Park  
13º Andar CEP 70.711-903 - Brasília/DF  
Telefone: (61) 3327-1013

**FASC**

FÓRUM DE AÇÃO  
SOCIAL E  
CIDADANIA

# ÉTICA & COMPLIANCE

NA CONSTRUÇÃO

— **CBIC** —

**GUIA DE ÉTICA E  
COMPLIANCE PARA  
INSTITUIÇÕES E EMPRESAS  
DO SETOR DA CONSTRUÇÃO**

correalização



Iniciativa da CNI - Confederação  
Nacional da Indústria

realização



# SUMÁRIO

Apresentação	09
1. Estrutura básica de um código de ética	
Introdução	13
Código referencial   Missão, visão e valores	14
Definição e instruções de uso do código de ética	14
Princípios gerais do setor da construção	15
Padrões éticos internacionais	17
Públicos-alvo	17
Penalidades	19
Estrutura de <i>compliance</i> ( <i>Compliance Office</i> )	19
Termo de compromisso	19
2. Normas para a representação política	
Introdução	23
A matriz de legitimidade: o direito de diálogo	24
Guia de <i>compliance</i>	24
3. Lei Anticorrupção comentada (Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013)	
Introdução	30
I. Origem e abrangência	31
II. Atos lesivos	33
III. Responsabilização administrativa e judicial	35
IV. Programa de integridade ( <i>compliance</i> )	37
V. Acordo de leniência	40
VI. Cadastros	42
VII. Disposições gerais	43
VIII. Conclusão	43

4. Avaliação de Risco de Corrupção	
Introdução	47
O compromisso das organizações com a sociedade	48
Afinal, o que é a Ética?	48
Cultura organizacional	50
Corrupção	50
Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção	52
Lei Anticorrupção	52
<i>Compliance</i>	55
Ética empresarial	55
Ética e Indústria da Construção	56
Como criar uma cultura de ética no ambiente de trabalho?	57
Gestão da Ética e <i>Compliance</i>	58
Comprometimento de alta liderança	59
Definição da estrutura de Gestão de Ética e <i>Compliance</i>	59
Definição ou atualização dos valores da organização	60
Elaboração de Código de Conduta	61
Avaliação de Risco de Corrupção	63
Formalização de uma Política de <i>Compliance</i>	74
Estabelecimento de linhas diretas de comunicação de ética e de denúncias	75
Comunicação e Treinamento	75
Tratamento de denúncias e violação do programa	76
Auditorias e monitoramento	76
Revisões periódicas do Programa de Ética e <i>Compliance</i>	77
Iniciativas externas	77
Mãos à obra!	82
Anexo - <i>Check list</i>	83
Links úteis	85
Referências	86



# APRESENTAÇÃO

O Brasil passa por período de grande transformação, exigindo novos paradigmas nas relações comerciais, especialmente entre o poder público e atores privados. Esse cenário impõe posicionamento firme da construção civil e do mercado imobiliário na direção do fortalecimento das premissas que tradicionalmente pautam sua atuação e no reforço de mecanismos que cristalizem a blindagem necessária aos novos tempos. A ética nos negócios já é um atributo empresarial decisivo para o bom desempenho das empresas e sua respeitabilidade perante a sociedade. Nesse sentido, para que a construção civil se mantenha na dianteira, deve-se atuar para ir além dos cuidados que já adota e buscar a atualização permanente de ferramentas e premissas. Mais que enraizar suas práticas, essa iniciativa será uma contribuição ao país, servindo de referência para outros segmentos empresariais.

O cuidado e o respeito à ética nos negócios não são uma novidade na construção civil e no mercado imobiliário brasileiros, posicionamento reafirmado em diversas oportunidades. Atos como os que levaram à divulgação dos conceitos apresentados na Carta de Belo Horizonte, em 1991; à formulação de um Código de Ética para o setor, em 1992; a contribuição que levou à criação da Lei 8.666, sancionada em 1993; e o dia a dia das nossas ações nos colocam numa posição de vanguarda nesse debate.

No momento em que a ética e o *compliance* transpõem o espaço natural da expressão de boas práticas para se tornarem atributos empresariais, cabe ao setor modernizar e fortalecer os mecanismos vigentes para manter-se sintonizado com o novo ambiente de negócios brasileiro. Coerente com a postura que marca sua trajetória, e em correalização com o SESI Nacio-

nal, a CBIC mobilizou especialistas de qualidade e conhecimento reconhecidos para identificar os conceitos e ferramentas de gestão mais modernas, cuja adoção cristalizará premissas que fazem parte da tradição do setor no manejo de projetos, em empreendimentos e políticas públicas, modernizando suas práticas.

Com este **Guia de Ética & Compliance para Instituições e Empresas da Construção Civil**, colocamos à disposição do setor e do país as premissas e iniciativas mais modernas, e alinhadas aos padrões internacionais, que aprimoram as regras de atuação da CBIC e servirão de referência e sugestão para que entidades e suas empresas associadas subsidiem suas próprias políticas de *compliance*. Este volume traz um guia referencial de ética; um guia de *compliance* e representação política; um código de conduta concorrencial para a construção civil e o mercado imobiliário; e um manual de avaliação de risco de corrupção.

Ao arcabouço de ações e normas de conduta em vigor foram acrescentadas premissas colhidas no âmbito do Pacto Global, iniciativa proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU) como estímulo à adoção de políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Essas são iniciativas apoiadas pela CBIC, mas não só: a entidade mobilizou especialistas com notório saber, experiência e respeitabilidade reconhecidas para organizar manuais práticos de grande utilidade para o dia a dia do setor.

Com esses documentos, a CBIC cumpre seu papel de traduzir posicionamento da construção civil e do mercado imobiliário, assim como oferece ao setor a referência necessária para manter-se sintonizado com as mais novas práticas nesse tema e o novo ambiente de negócios brasileiro. Bom proveito!

**José Carlos Rodrigues Martins**

Presidente da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC)





# 1. ESTRUTURA BÁSICA DE UM CÓDIGO DE ÉTICA





# INTRODUÇÃO

A crescente adoção de políticas de *compliance* pelas estruturas corporativas brasileiras é um fenômeno recente, porém em rápido processo de consolidação. Vive-se hoje na era da reputação e práticas que arranhem a imagem das empresas podem destruí-las em pouquíssimo tempo e, muitas vezes, sem espaço para defesa. Não por acaso, umas das frases transformadas em mantra pelos gestores atuais é aquela que diz que “são necessários vinte anos para construir uma reputação e apenas cinco minutos para destruí-la” (Warren Buffet).

Soma-se como fator de risco o fato de que todos os colaboradores de uma empresa também 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. Deve-se envolver todo o universo de pessoas que formam o negócio, desde o mais alto líder até os operários de canteiro, assessorias e fornecedores.

No entanto, tendo tomado a decisão de elaborar e executar uma política de *compliance*, a empresa vai se deparar com um tema que ainda se vê em meio a muitas indefinições. Igualmente, é difícil encontrar casos de sucesso, dado que companhias ganham o noticiário exatamente quando um desvio é descoberto. Considerando o velho ditado de que a atividade de imprensa consiste na

arte de separar o joio do trigo e publicar o joio, boas políticas de *compliance* existem para prevenir crises e manter empresas preservadas do noticiário.

Existe um grande debate em curso, especialmente no âmbito da ONU e do Pacto Global pelo Combate à Corrupção. Esses fóruns têm servido para sintetizar experiências colhidas em vários países e fornecer diretrizes que possam orientar donos e gestores de empresas na elaboração e na execução de políticas de gestão da ética nas relações privadas e com o setor público. Essas são as principais fontes desse trabalho referencial.

Além das referências internacionais, utilizaram-se também a longa trajetória e a experiência da CBIC em questões éticas que têm na aprovação da Lei das Licitações e na Carta de Belo Horizonte os seus maiores marcos.

Nesse sentido, o documento que se segue é um código referencial baseado na discussão mais atual sobre esse tema e no conhecimento acumulado pela CBIC ao longo das últimas décadas. Obviamente, ele não esgota a discussão, mas fornece um roteiro a partir do qual os interessados poderão se orientar para criar políticas efetivas de prevenção de crises, aumento da segurança das práticas de mercado, valorização da reputação de suas empresas e crescimento do seu patrimônio.

# 1. ESTRUTURA BÁSICA DE UM CÓDIGO DE ÉTICA

Um código de ética é um meio para transformar os valores e princípios de uma instituição ou empresa em conduta efetiva dos seus colaboradores. Nesse sentido, além de regulamentos de comportamento, ele deve

prever uma estrutura para a sua aplicação, públicos-alvo, canais de comunicação para recebimento de denúncias e orientação e previsão de penalidades.

- Missão
- Visão
- Valores
- Definição e instrução de uso do código de ética
- Princípios do setor da construção
- Padrões éticos internacionais
- Públicos-alvo
- Penalidades
- Estrutura de *compliance*
- Termo de compromisso

## CÓDIGO REFERENCIAL MISSÃO, VISÃO E VALORES

Esta sessão é abstrata e subjetiva, devendo conter os valores e objetivos que levaram à criação da instituição ou empresa e orientam a sua atuação. No entanto, além dos objetivos privados das suas iniciativas, devem estar presentes o compromisso com o desenvolvimento da sociedade nas suas dimensões econô-

mica, social e ambiental (missão); o interesse de ser reconhecido como provedor confiável de produtos e práticas de mercado (visão); e a afirmação das características com base nas quais ele pauta suas decisões, como integridade, respeito, transparência, responsabilidade, confiança e confidencialidade (valores).

## DEFINIÇÃO E INSTRUÇÕES DE USO DO CÓDIGO DE ÉTICA

Este Código de Ética e Conduta é o documento formal que apresenta diretrizes de conduta ética para atividades institucionais ou empresariais, devendo ser seguido por todos os colaboradores a elas ligados. Essas diretrizes devem ser aplicadas pelos profissionais, independente do cargo ou função, que atuem direta ou indiretamente nas fases de planificação, de produção, de interlocução e comunicação, de comercialização e de atividades conexas ou correlatas.

A responsabilidade pela verificação do cumprimento das diretrizes deste Código, bem como dos estudos que visem a sua permanente atualização, estará a cargo da direção da instituição ou empresa (ou outra instância que possa ser criada para esse fim).

Este documento objetiva ser integrado nas relações profissionais da organização em complementariedade ao cumprimento das leis vigentes para todos. Assim, a partir do

momento do recebimento formal deste Código, ele passa a ser de responsabilidade individual daquele que o recebe.

A implementação de um código de conduta envolve mecanismos de monitoramento e responsabilização, inclusive judicial, assim como a criação de um canal permanente de recebimento de denúncias e de esclarecimento de dúvidas (importante acrescentar uma descrição de punições, canais de comunicação e estrutura de aplicação).

Em qualquer circunstância, o superior imediato também poderá fornecer todas as orientações necessárias para cada caso, com vistas ao saneamento da questão.

Será inaceitável a omissão de busca do completo esclarecimento sobre possíveis atitudes ou dúvidas que, eventualmente, estejam em desacordo com o Código de

Ética e Conduta implementado. Assim, cabe observar sua aplicação, sendo recomendável que, diante de situações que gerem dúvidas em relação à conduta ética, sejam feitas as seguintes perguntas:

- Essa situação está prevista no Código de Ética e Conduta?
- Sua decisão pode causar danos e consequências negativos à organização?
- Sua decisão pode ser tomada com autonomia ou é preciso consultar seu superior imediato?
- Qual sua intenção ao tomar a decisão?

Cumprido esse requisito preliminar, recomenda-se que, caso ainda não haja confiança quanto à adequação da decisão, a informação deve ser compartilhada com o superior imediato ou comunicada imediatamente ao canal de diálogo para temas de ética.

## PRINCÍPIOS GERAIS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO

- A atividade construtiva é exercida com objetivo de promover o bem-estar das pessoas e da coletividade.
- As construções devem, obrigatoriamente, permitir aos usuários condições satisfatórias

de saúde física e mental; higiene; segurança; proteção; e conforto.

- A atividade construtiva não pode ser objeto de lucros decorrentes de procedimentos não éticos, ilegais ou imorais.



São deveres dos construtores e de todos os demais integrantes da cadeia de valor da atividade construtiva:

- Pesquisar novos procedimentos e técnicas que visem progressivamente à melhoria da qualidade, ao aumento da produtividade, à racionalização de tempo e de recursos financeiros e materiais, com vistas à redução do custo; dos eventuais impactos ambientais e sociais; e do preço final de venda.
- Recusar o exercício da atividade em condições inadequadas à segurança e à estabilidade da construção.
- Não delegar a terceiros não qualificados serviços e partes da obra que coloquem em risco a qualidade final da construção.
- Seguir os projetos, ater-se às especificações sem atrelar-se a marcas exclusivistas e indevidamente seletivas, cumprir as normas técnicas editadas pela ABNT e, na falta destas, normas compatíveis.
- Cumprir as determinações da fiscalização, as posturas municipais, estaduais e federais, de forma a obter resultado final de qualidade e padrão compatíveis com o contratado.

- Buscar o desenvolvimento tecnológico, levando em conta não somente a substituição de pessoas por equipamentos e processos construtivos, mas, preferencialmente, a melhoria da condição de trabalho e produtividade dos operários e demais intervenientes.
- Estimular, prioritariamente, a adoção de equipamentos naquelas atividades que, pelo grau de risco, sejam estatisticamente as que oferecem maiores danos à saúde e à integridade dos trabalhadores.
- Adotar os princípios da qualidade e da produtividade, de forma que seus benefícios sejam usufruídos igualmente por todos os públicos de interesse envolvidos.
- A atividade construtiva deve ser exercida sem discriminação por questões de religião, raça, sexo, nacionalidade, orientação sexual, cor, idade, deficiência física, condição social, opinião política ou de qualquer outra natureza.
- Eliminar qualquer atividade que signifique trabalho forçado ou compulsório.
- Abolir completamente o trabalho infantil.



## PADRÕES ÉTICOS INTERNACIONAIS

- **Confidencialidade:** os profissionais não devem divulgar informações confidenciais ou proprietárias sem permissão prévia, a menos que essa divulgação seja exigida por leis ou regulamentos aplicáveis.
- **Divulgação:** os profissionais devem fazer todas as divulgações apropriadas antes e durante a execução de um serviço. Se, após a divulgação, um conflito não puder ser eliminado ou reduzido, o praticante deve retirar-se do projeto ou obter o consentimento por escrito das partes envolvidas para continuar.
- **Responsabilidade Fiduciária:** os profissionais devem ser honestos, transparentes e de confiança em todas as suas transações financeiras.
- **Alto padrão de serviço:** os profissionais devem apenas prestar serviços para os quais são competentes e qualificados, e assegurar que qualquer empregado ou associado ajudando com a prestação dos serviços tem a competência necessária para realizá-los.
- **Integridade:** os profissionais devem agir com honestidade e justiça em todas as suas relações e não devem enganar ou tentar enganar. Sua consultoria deve ser baseada em provas válidas.
- **Respeito:** os profissionais devem fornecer serviços que honrem clientes, terceiros e partes interessadas no contexto das regras aplicáveis de direito, incluindo as áreas sociais e ambientais.
- **Responsabilidade:** os profissionais têm a obrigação de terem cuidado para com seus clientes e consideração pelos direitos e interesses de terceiros e partes interessadas.
- **Transparência:** os profissionais não devem desinformar a respeito dos produtos ou termos de serviço a ser prestado e devem apresentar documentação relevante ou outro material em linguagem simples e inteligível.
- **Confiança:** os profissionais devem ser confiáveis em suas comunicações profissionais e reconhecerem que sua conduta profissional pesa sobre a manutenção da confiança pública nas profissões imobiliárias.
- **Verificação:** os profissionais devem avaliar continuamente os serviços que prestam, a fim de garantir sua consistência com o espírito e a evolução dos princípios éticos e normas de boas práticas.

## PÚBLICOS-ALVO

### 1. COLABORADORES

- A atividade da instituição ou empresa deve propiciar condições de trabalho que proporcionem segurança, higiene, saúde, proteção, bem como salário e estímulo profissional compatíveis à produtividade, ao aprimoramento do trabalho e à racionalização de tempo e de recursos materiais.
- Buscar constantemente e em todas as perspectivas possíveis alternativas para aprimoramento e adequação das condições de trabalho.
- Preservar, em qualquer circunstância, a liberdade profissional, não aceitando e nem impondo quaisquer restrições a essa autonomia que venham contrariar a ética, a moral e a dignidade das pessoas.
- Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva, seja por remuneração condigna ou

por condições de trabalho compatíveis com a ética profissional.

- Assegurar o cumprimento da legislação trabalhista e das disposições contidas nas convenções coletivas firmadas para o setor.
- Propiciar condições de salários e ganhos compatíveis com a produtividade e a qualificação profissional dos trabalhadores.
- Promover cursos de aperfeiçoamento e aprimoramento profissional para os trabalhadores.
- Aprimorar continuamente os conhecimentos e usar o progresso científico e técnico em benefício da melhoria das condições de trabalho dos operários e do resultado final das construções.
- Não serão aceitos quaisquer tipos de assédio, sexual ou moral, pois não se admite postura que fira o respeito e a dignidade do indivíduo.
- Não é permitido o consumo de drogas e bebidas alcóolicas no desempenho das funções de trabalho nem a execução do trabalho sob efeito delas.

## 2. ASSOCIAÇÕES E ENTIDADES DE CLASSE

- Não se utilizar das entidades representativas do setor com vistas a benefícios meramente pessoais, a menos que esses benefícios individualizados sejam de real interesse, por isonomia, dos demais associados.
- Servir de exemplo para seus associados em relação à conduta ética.

## 3. CLIENTES

- Indicar a solução adequada ao cliente, observadas as práticas reconhecidamente aceitas, respeitando as normas legais e técnicas vigentes no País.
- Não praticar atos profissionais danosos ao cliente, mesmo que previstos em edital, projeto ou especificação, que possam ser caracterizados como conivência, omissão, imperícia, imprudência ou negligência.
- Assegurar ao cliente produto final que lhe dê satisfação como resultado de informes

publicitários precisos, de contratos completos e de informações de tal forma claras e corretas que lhe permitam se certificar, em quaisquer das fases, da compatibilidade do objeto contratado com o bem construído.

- Denunciar quaisquer pressões de contratantes, intermediários, fiscais e outros que visem obter favores, benefícios e outras vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais e não éticas.

## 4. FORNECEDORES

- Aplicar, quando possível, materiais e técnicas regionais e, não havendo restrições, absorver a mão de obra disponível na região.
- Estar ciente de que, nas obras cujas atividades sejam por mais de um interveniente compartilhadas, dever-se-á especificamente, quando da contratação, ficar definida a responsabilidade de cada um dos participantes. Nos casos de subcontratação, o contratante principal não poderá se eximir da responsabilidade a ele atinente, a não ser quando expressamente indicada e quando legalmente possível.
- Denunciar quaisquer ações de fornecedores que se configurem como práticas cartelizadas, reservas e concessões indevidas, oposição à livre concorrência e outras ações predatórias ao livre mercado.

## 5. PODER PÚBLICO

- Antes de iniciar um diálogo com o governo, a instituição ou empresa deve ter delimitado o assunto que será tratado. Esse assunto deverá ser, necessariamente, lícito, ético e relevante para a empresa por ele representada.
- Assunto lícito é aquele que não vai contra a legislação. Saber se determinado assunto objeto do diálogo é lícito é dever fundamental da instituição ou empresa, assim como é obrigação conhecer os limites éticos a ela impostos.
- A instituição ou empresa deve se dirigir a agente público apto para o objeto do diálogo. Saber a função do agente público presente no diálogo, o seu âmbito de atuação, é fundamental para que o diálogo seja estabelecido de forma legítima, afinal, o ato praticado por agente público incompetente é nulo.

- É vedado requerer a um agente público que ele extrapole sua competência e seu âmbito de atuação.
- O interlocutor da instituição ou empresa deve obedecer ao sistema hierárquico no qual está inserido e limitar-se a tratar de assuntos para os quais possui autorização específica.
- O Decreto nº 4.334/2002 é a principal norma sobre concessões de audiências a particulares. Ao agente particular que pretende audiência com agente público cabe:
  - avisar previamente qual o assunto a ser abordado;
  - sugerir data e hora pretendidas;
  - identificar todos os agentes privados participantes;
- explicar o interesse no assunto;
- Por sua vez, cabe ao agente público:
  - estar acompanhado de, no mínimo, um outro agente público;
  - realizar o registro da audiência.
- Nenhum interlocutor da instituição ou empresa pode oferecer – e a autoridade pública também não pode receber – qualquer remuneração de fonte privada em desacordo com a lei, nem receber transporte, hospedagem ou quaisquer favores de particulares de forma a permitir situação que possa gerar dúvida sobre a sua probidade ou honorabilidade.
- É vedada à autoridade pública a aceitação de presentes, excetuando-se os casos em que não tenham valor comercial e não ultrapassem o valor de R\$ 100,00 (cem reais).

## PENALIDADES

A instituição ou empresa deve prever as penalidades administrativas às quais seus colaboradores estarão submetidos. É importante que a definição desse regula-

mento seja feita em consonância com o ordenamento jurídico, necessitando, portanto, de assessoria especializada para a sua elaboração.

## ESTRUTURA DE COMPLIANCE (COMPLIANCE OFFICE)

É importante estabelecer também canais de comunicação para denúncias e orientações aos colaboradores, além de destacar uma estrutura para criar e executar a fiscalização, o treinamento, a atualização

dos regulamentos e sua aplicação. Recomenda-se que seja ligada à alta liderança da instituição ou empresa, mas que mantenha autonomia para contratar, por exemplo, auditorias externas periodicamente.

### TERMO DE COMPROMISSO

Declaro que li e compreendi o Código de Ética e Conduta da INSTITUIÇÃO/EMPRESA, estando ciente das diretrizes e dos princípios de conduta estabelecidos. Comprometo-me a cumprir as normas fixadas por ele, buscando auxílio em casos de dúvidas e informando a INSTITUIÇÃO/EMPRESA sobre as possíveis violações.

Nome: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Local e data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_





## 2. NORMAS PARA A REPRESENTAÇÃO POLÍTICA



# INTRODUÇÃO

A transformação por que passa o Brasil traz a ética para o rol dos atributos empresariais que farão diferença no desempenho das empresas e na sua respeitabilidade perante a sociedade, afetando diretamente sua posição no mercado interno e no plano internacional. Esse cenário exige o conhecimento profundo das legislações em vigor, a atualização e o enraizamento das iniciativas de *compliance*, com vistas a manter fechadas eventuais brechas à prática da corrupção e a renovar permanentemente os compromissos em torno do seu combate. Esse feramental ganha papel estratégico na governança de entidades e empresas privadas como importante sinalizador do seu grau de organização, maturidade e confiabilidade.

Assim, a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) e o SESI Nacional formularam este Guia de *Compliance* – Normas para a representação política, apresentando um conjunto de regras e iniciativas que devem orientar a atuação da construção civil e do mercado imobiliário brasileiro, apontando como inserir o *compliance* no dia a dia do setor e no seu relacionamento com os diversos públicos de interesse, especialmente a administração pública em suas diversas esferas. O cerco à corrupção já faz parte da agenda das entidades do setor, no atendimento aos mais elevados padrões de atuação e na busca pela reversão de seus efeitos colaterais, como a cartelização dos mercados, a prática de concorrência desleal, o aumento da incidência de obras sem qualidade ou inacabadas, o aumento dos custos para os empresários e, conseqüentemente, o mau uso de recursos públicos.

Em sua primeira edição, este documento cumpre a tarefa de estabelecer e clarear conceitos vinculados à representação política, à atividade natural das entidades empresariais

e de classe, assim como apresenta um guia prático com ações e cuidados a serem tomados para manter tais relacionamentos dentro dos mais altos padrões éticos em vigor. Para favorecer a melhor compreensão em torno do tema, este Guia também apresenta a Lei Anticorrupção comentada de forma simples e clara, de modo a tornar mais fácil a necessária blindagem de práticas e documentos. O objetivo é constituir e formalizar um marco legal para a atividade de representação das entidades da construção civil – a própria CBIC e seus associados – e das empresas junto ao poder público, formalizando práticas e cuidados observados pelo setor e agregando outros, desejáveis ao pleno alcance dos objetivos propostos.

O guia aqui apresentado consolida o conhecimento acumulado de muitos anos de aprendizado prático de diálogo democrático no formato de um código de conduta. Ele pretende servir como referência para que entidades associadas e empresas possam criar seus próprios guias de *compliance* na área de representação política e diálogo com o setor público. O documento está organizado de tal maneira que entidades estaduais e empresas possam utilizar seu conceito e sua matriz de legitimidade para criar seus documentos de *compliance* para o tratamento com o poder público.

Com esse Guia de *Compliance*, a CBIC cumpre seu papel de orientar posicionamento e conduta da construção civil e do mercado imobiliário, traduzindo a expectativa do setor por uma ação mais ostensiva na direção de apontar e disseminar soluções nesse campo, assim como oferece ao setor a referência necessária para manter-se sintonizado com as mais novas práticas nesse tema. Bom proveito!

## 2. NORMAS PARA A REPRESENTAÇÃO POLÍTICA

### A MATRIZ DE LEGITIMIDADE: O DIREITO DE DIÁLOGO

O diálogo junto ao governo é direito da pessoa física e jurídica possível apenas em países democráticos. Ele nasceu e até hoje se confunde com o direito de petição, princípio fundador das constituições modernas, segundo o qual o cidadão tem o direito de ter a atenção do Estado para os seus problemas.

O direito de diálogo é fundamental para a evolução da democracia, ao passo que leva aos órgãos competentes os anseios e as demandas da sociedade, sendo parte constitutiva da convivência harmoniosa entre governo e governados.

#### MATRIZ DE LEGITIMIDADE

Garantir a legitimidade do diálogo entre governo e governados permite aos seus atores a certeza de legalidade. A maneira de garanti-la é respeitar, plenamente, os elementos que compõem um diálogo legítimo.

**Diálogo legítimo = razão legítima + interlocutores aptos + forma apropriada**

Por razão legítima, entende-se o motivo lícito, relevante e ético que leva interlocutores a dialogarem.

Interlocutores aptos são aqueles que possuem autorização para tratar do assunto. De um lado, o agente público envolvido no diálogo deve ter legitimidade funcional. Do outro, o agente privado deve ser representante legítimo da empresa que participa da interlocução.

A forma do diálogo é fundamental para a manutenção da sua legitimidade. Em vários casos, a razão é legítima e os interlocutores são aptos a tratar do assunto, contudo, a forma do diálogo é imprópria, tornando-o sem legitimidade.

### GUIA DE COMPLIANCE

#### PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA REPRESENTAÇÃO POLÍTICA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

**1** - Defender os princípios da democracia representativa, da economia de mercado e da livre iniciativa, com a valorização do trabalho e do desenvolvimento sustentável.

**2** - Amparar, representar e defender, inclusive judicialmente, os direitos e interesses da Indústria da Construção e do Mercado Imobiliário, ao nível nacional, em conformidade com a Constituição Federal e a legislação infraconstitucional.

**3** - Promover o desenvolvimento da Indústria da Construção e do Mercado Imobiliário, por meio de ações da seguinte natureza:

**A** - No âmbito do Poder Executivo, buscando formas de participação na definição das políticas setoriais de desenvolvimento, nacionais ou regionais, e nas suas regulamentações, que tenham reflexos nas atividades dos segmentos empresariais que representa, reivindicando assento nas instâncias colegiadas, deliberativas ou consultivas; espaços em fóruns, conferências, comissões e grupos técnicos coordenados ou promovidos pelo

Poder Executivo; propondo ou colaborando com os trabalhos de reformulação e aprimoramento das políticas públicas, dos planos e programas governamentais;

**B** - No âmbito do Poder Legislativo, de apoio aos projetos de interesse do setor e de oposição àqueles que podem ter como consequência a desorganização da produção e das relações de mercado, participando de audiências públicas e debatendo com parlamentares;

**C** - De estímulo, prestígio e participação em eventos, com a presença de representantes do Poder Judiciário, no intuito de debater a aplicação dos institutos jurídicos que interferem nas relações de mercado e na produção vinculada aos seus setores de representação; e de promover estudos sobre os reflexos dos procedimentos no âmbito das ações administrativas e judiciais nas fontes de investimentos, na saúde das empresas e na segurança dos negócios.

## DA RAZÃO LEGÍTIMA

Antes de iniciar um diálogo com o governo, o agente privado deve ter delimitado o tema que será tratado. Esse assunto deverá ser, necessariamente, lícito, ético e relevante para a empresa por ele representada.

**A** - Assunto lícito é aquele que não vai contra a legislação. Saber se determinado assunto objeto do diálogo é lícito é dever fundamental da entidade ou da empresa, assim como é obrigação conhecer os limites éticos a ela impostos.

A relevância do assunto para a empresa é elemento essencial para que exista razão legítima. Qual outro motivo, se não assunto de interesse da empresa que o agente privado representa, ensejaria o início de um diálogo com o governo?

## DOS INTERLOCUTORES APTOS

No caso do diálogo entre iniciativa privada e governo, teremos no mínimo dois agentes públicos e dois agentes privados presentes. A legitimidade desse diálogo passa necessariamente pela legitimidade desses interlocutores para representar governo e entidade.

**A** - O agente público apto é aquele que possui competência e autoridade funcional para tratar do assunto objeto do diálogo. Dentro da administração pública, em qualquer esfera, cada agente possui deveres e limitações funcionais. Saber a função do agente público presente no diálogo, o seu âmbito de atuação, é fundamental para que o diálogo seja estabelecido de forma legítima.



ma, afinal, o ato praticado por agente público incompetente é nulo.

**B** - É vedado requerer a um agente público que extrapole sua competência e seu âmbito de atuação;

O agente privado, por sua vez, também possui limitações em sua atuação. Ele deve obedecer ao sistema hierárquico da empresa e limitar-se a tratar de assuntos para os quais possui autorização específica. O agente privado também deve ser efetivamente ligado à empresa que representa, seja por vínculo trabalhista ou contratual.

A diferença entre a incompetência do agente público e a do agente privado é que a primeira torna o ato nulo e pode ensejar abertura de processo administrativo. A do segundo não invalida o diálogo, mas coloca em dúvida sua legitimidade.

## FORMA DO DIÁLOGO

A forma é o elemento mais complexo de legitimação do diálogo. Ela diz respeito tanto à maneira como o diálogo é conduzido quanto aos atos praticados durante sua realização.

O Decreto 4.334/2002, da Presidência da República, é a principal norma sobre concessões de audiências a particulares. Ao agente particular que pretende audiência com agente público, cabe:

- avisar previamente qual o assunto a ser abordado;

- sugerir data e hora pretendidas;
- identificar todos os agentes privados participantes;
- explicar o interesse no assunto.

Por sua vez, cabe ao agente público:

- estar acompanhado de, no mínimo, um outro agente público;
- realizar o registro da audiência.

Outro documento fundamental é o Código de Conduta da Alta Administração Pública, que visa assegurar o padrão de comportamento ético de pessoas nomeadas pelo presidente da República. Apesar do descumprimento dessas regras não implicar, necessariamente, violação de lei, mas inobservância de compromisso moral, seguir seus princípios legitima ainda mais o diálogo público-privado, devendo ser observado também por agentes privados na lida com qualquer agente público.

O agente privado não pode oferecer e a autoridade pública não pode receber qualquer remuneração de fonte privada em desacordo com a lei, nem receber transporte, hospedagem ou quaisquer favores de particulares de forma a permitir situação que possa gerar dúvida sobre a sua probidade ou honorabilidade.

É permitida a participação em seminários, congressos e eventos semelhantes, desde que tornada pública eventual remuneração,

O agente privado não pode oferecer e a autoridade pública não pode receber qualquer remuneração de fonte privada em desacordo com a lei.

bem como o pagamento das despesas de viagem pelo promotor do evento, o qual não poderá ter interesse em decisão a ser tomada pela autoridade.

É vedada à autoridade pública a aceitação de presentes, excetuando-se os casos em que não tenham valor comercial. Em outros casos, presentes não podem ultrapassar o valor de R\$ 100,00 (cem reais).

Poderá ainda ser considerada vantagem indevida do agente público ter seu jantar custeado, receber ingressos para eventos esportivos e de entretenimento em geral, ter viagens custeadas. Todas essas práticas devem ser evitadas pelo agente privado.

Outro ponto importante é a utilização de canal apropriado para a realização do diálogo. Como regra, o canal apropriado é o oficial:

- conversas pessoais devem ser realizadas no local de trabalho do agente público;
- correspondências devem ser destinadas aos endereços oficiais: e-mail oficial; endereço físico oficial;
- contato telefônico deve ser feito para número de telefone fixo oficial do agente público.

São vários os casos em que é inviável restringir o diálogo com agentes públicos aos meios de comunicação oficiais. São diversas as situações que podem levar o diálogo a ocorrer em meios não oficiais ou até mesmo privados:

- trocas de mensagem por WhatsApp ou SMS;
- telefonemas para o celular do agente público;
- encontros em bares e restaurantes;
- encontros em hotéis, aeroportos, quando em trânsito;
- encontros em eventos sociais.

Nesses casos, é imperativo que o agente privado zele pela razão legítima do diálogo e mantenha registro do encontro e uma ata do que foi tratado na reunião. Em última instância, o agente privado terá a capacidade de provar a ocorrência do diálogo, as pessoas

envolvidas, assim como apresentar a razão do mesmo. Dessa forma, mesmo que conduzido em formato repreensível, os motivos e interlocutores poderão ser resguardados.

- Trocas de mensagem por SMS e WhatsApp, assim como e-mails enviados para endereços privados, devem ser salvos e arquivados para fins de comprovação da legitimidade do assunto tratado.
- Data e hora de telefonemas para números não oficiais do agente público devem ser anotados, assim como o número.
- Encontros em bares e restaurantes devem ser anotados, com data e local, e, caso seja inevitável o pagamento completo da conta, o comprovante de pagamento deve ser arquivado.
- Em muitos casos, acabam ocorrendo encontros inesperados com agentes públicos em aeroportos, eventos sociais ou até mesmo hotéis. Nesses casos, o agente privado deve anotar sua ocorrência, especificando local, dia, hora, pessoas presentes, assunto tratado.

## **DISCLAIMER**

Todo o processo narrado acima aponta para a necessidade de uma ritualização e de formalização do diálogo político. Trata-se de uma exigência não apenas no Brasil, mas também em outros países mais adiantados na regulação da relação entre setores público e privado. Obviamente, registrar todos os encontros e reuniões inaugura uma nova cultura de transparência e de prestação de contas à qual a sociedade brasileira ainda não está acostumada, mas que deve acontecer.

Nesse sentido, no futuro, é possível dizer que toda reunião será precedida de um disclaimer (ou um aviso) que deixará claro o caráter formal da ocasião e a necessidade de que tudo ali fique registrado. Esse esforço deve ser realizado em conjunto entre todos os atores. Por isso, sugere-se que se busque também uma pactuação institucional entre empresários e agentes públicos sobre os ganhos de transparência e segurança que essa ritualização trará para todos os lados.





# 3. LEI ANTICORRUPÇÃO COMENTADA

LEI **12.846**, DE  
1º DE AGOSTO DE 2013

# 3. LEI ANTICORRUPÇÃO COMENTADA

LEI 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013

## INTRODUÇÃO

A Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a *responsabilização administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira*, mais conhecida como “Lei Anticorrupção Brasileira”, representa importante marco jurídico de proteção à Administração Pública contra a corrupção, trazendo inovações relevantes ao ordenamento jurídico pátrio.

Em que pesem as inovações adiante comentadas, em termos legislativos, o controle da moralidade administrativa, o combate à corrupção e a sua tipificação como crime já estavam previstos em nosso direito positivo, a exemplo do Código Penal (Decreto-lei 2.848/1940), da Lei da Ação Popular (Lei 4.717/65), da Lei de Improbidade Administrativa (Lei 8.429/1992), da Lei de Licitações (Lei 8.666/93), da Lei da Ficha Limpa (Lei Complementar 135/2010), da Lei da Defesa da Concorrência – CADE (Lei 12.529/11), entre outras.

No entanto, uma das grandes inovações da Lei Anticorrupção foi a de possibilitar

a imputação de *responsabilidade objetiva*, nas searas administrativa e civil, às *pessoas jurídicas* por práticas de atos considerados contrários à Administração Pública. Antes da vigência da Lei Anticorrupção, essa responsabilização somente era imputável às pessoas físicas. Assim, as empresas agora passam a ser diretamente responsabilizadas pela prática de atos considerados lesivos ao patrimônio público e à Administração Pública.

Como a Lei 12.846/2013, fruto de uma tendência mundial de combate à corrupção, possui especial relevo junto ao tema tratado no Projeto da CBIC denominado “*Ética e Compliance*”, serão, por nós, abordados os principais pontos e aspectos jurídicos em relação a: I – Origem e Abrangência; II – Atos Lesivos; III – Responsabilização Administrativa e Judicial – Sanções e Processo Administrativo; IV – Programa de Integridade nas Empresas – *Compliance*; V – Acordos de Leniência; VI – Cadastros; VII – Disposições Gerais; VIII – Conclusão.

As empresas agora passam a ser diretamente responsabilizadas pela prática de atos considerados lesivos ao patrimônio público e à Administração Pública.

## I. ORIGEM E ABRANGÊNCIA

A Lei 12.846/2013, fruto de iniciativa legislativa do Poder Executivo Federal, foi publicada no DOU em 02/08/2013, entrando em vigor a partir de fevereiro de 2014.

Na realidade, a iniciativa legislativa do Governo Federal se deu por força de compromissos internacionais assumidos, tais como: Convenção Interamericana contra a Corrupção, da OEA (ratificada pelo Decreto Federal 4.410/2002); Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da OCDE (ratificada pelo Decreto Federal 3.678/2000); e Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (Decreto 5.687/2006).

Dentre as legislações estrangeiras que combatem a corrupção, as mais conhecidas são a americana – *Foreign Corrupt Practices Act* – FCPA (1977) e a legislação do Reino Unido – *The UK Bribery Act* (2010).

A legislação americana, por exemplo, prevê para as pessoas físicas penas de prisão

de cinco (5) anos e multas de US\$ 250 mil e, para as empresas, multas de até US\$ 2 milhões. Em relação à escrituração contábil fraudulenta, prevê prisão de até 20 anos para as pessoas físicas e, para as jurídicas, multas de até US\$ de 2,5 milhões por violação, além, também, das multas aplicáveis pela Comissão de Valores Mobiliários do EUA.

Já a legislação do Reino Unido, considerada como uma das mais rigorosas, prevê pena de prisão de até 10 anos e multas sem limite, responsabilizando tanto pessoas como empresas. O crime corporativo, por exemplo, é de responsabilidade objetiva de omissão por parte de uma organização comercial na prevenção do pagamento do suborno por uma pessoa associada (empregados, agentes ou subsidiárias). Na prática dessa infração, a única defesa cabível por parte da empresa é a demonstração da existência de procedimentos e mecanismos adequadamente implantados na prevenção das práticas de suborno por pessoas a ela associadas.



A responsabilização pelos atos ilícitos praticados pelos dirigentes ou administradores da pessoa jurídica é subjetiva, isto é, depende da comprovação de dolo ou culpa do autor.

Uma das mais significativas inovações da Lei 12.846/2013 é a adoção da **responsabilidade objetiva** da empresa, tornando desnecessária a comprovação de dolo ou culpa (negligência/imprudência) da empresa, bastando-se tão somente a existência do **nexo de causalidade** entre o ilícito praticado e o interesse/benefício da empresa para a imputação da responsabilidade à pessoa jurídica infratora.

Aplica-se, portanto, a lei aos atos praticados por **pessoa jurídica** contra a **Administração Pública nacional** (Administração Pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do DF e dos Municípios) **ou estrangeira** (sociedades estrangeiras que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro; organizações públicas internacionais; órgãos e entidades estatais ou representações diplomáticas, bem como as pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro). Aplica-se, também, aos atos lesivos praticados por pessoa jurídica brasileira contra a Administração Pública estrangeira, ainda que cometidos no exterior.

Ressalte-se que o **conceito utilizado pela lei na definição de pessoa jurídica é lato**,

englobando tanto sociedades empresárias como sociedades simples, independentemente de forma de organização e modelo societário adotado, fundações, associações de entidades ou pessoas e consórcios. Nesse conceito lato também estão **incluídas as entidades sindicais e de classe**, sendo ambas entidades associativas.

Contudo, a responsabilização pelos atos ilícitos praticados pelos dirigentes ou administradores da pessoa jurídica é **subjetiva**, isto é, **depende da comprovação de dolo ou culpa do autor**. Assim, no caso da responsabilidade subjetiva, além da demonstração do nexo causal (sempre necessário) entre o dano e a conduta do autor, há que se demonstrar que o ato lesivo (ação ou omissão) foi praticado com intenção (dolo) ou por culpa (negligência/imprudência) da pessoa jurídica.

No caso dos **consórcios** (além das sociedades controladoras, controladas e coligadas), a **responsabilidade é solidária** no âmbito do respectivo contrato de consórcio, restrita tal responsabilidade ao pagamento da multa aplicada e à reparação integral do dano.

A responsabilidade da pessoa jurídica na esfera administrativa não afasta sua responsabilidade na esfera judicial.

## II. ATOS LESIVOS

Constituem atos lesivos à Administração Pública, nacional ou estrangeira aqueles praticados pelas pessoas jurídicas que atentem contra: I – **patrimônio público** nacional ou estrangeiro; II – **princípios da Administração Pública**; e III – **compromissos internacionais** assumidos pelo Brasil.

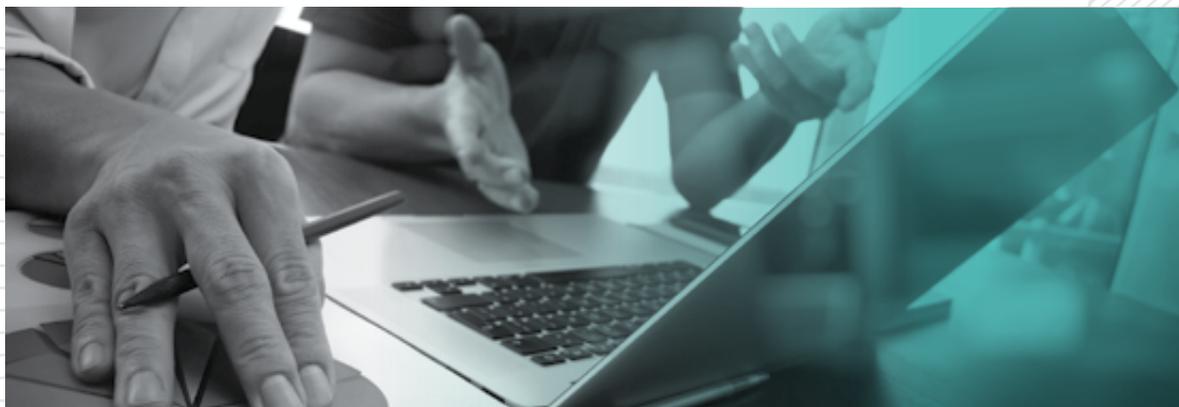
Interessa destacar que a Lei 12.846/2013, em que pese ser conhecida como a ‘Lei Anticorrupção’, vem a ser muito mais abrangente do que a simples terminologia e significado do termo ‘corrupção’. Na verdade, não há nela um dispositivo que se refira expressamente ao referido termo, mas sim ao ‘ato lesivo’. A tipificação das infrações elencadas na lei vai

muito além, portanto, do crime de corrupção inserto no próprio Código Penal, bastando, em tese, que o ato praticado fira, por exemplo, um dos princípios da Administração Pública (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, entre outros) para que possa ser enquadrado como um ato lesivo à Administração Pública.

Dentre as legislações especiais que possuem interface com o tema, podemos destacar: CP, Lei de Improbidade Administrativa, Lavagem de Dinheiro, Defesa da Concorrência, Concorrência Desleal, Licitações, Responsabilidade Fiscal, Colarinho Branco, Associação Criminosa, entre outras.

### CONSIDERAM-SE ATOS LESIVOS, TAXATIVAMENTE LISTADOS PELA LEI ANTICORRUPÇÃO:

- **Prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público ou a terceira pessoa a ele relacionada.** Observa-se que essa infração é mais abrangente do que a inserta no Art. 333 do CP – corrupção ativa (oferecer ou promover vantagem indevida a funcionário público para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício), uma vez que não se exigem, na Lei Anticorrupção, a ação ou a omissão de ato do funcionário público, bastando o oferecimento de vantagens indevidas.
- **Comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos na lei** (sem correspondente);
- **Comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados** (sem correspondente);



## NO TOCANTE A LICITAÇÕES E CONTRATOS:

- **Frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público** (mais abrangente do que o Art. 90 da Lei 8.666/93, que exige a intenção do agente na obtenção de vantagem decorrente da adjudicação do objeto da licitação. Veja também disposição semelhante na Lei 12.529/11, Art. 36, CADE, Defesa da Concorrência);
- **Impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório** (Art. 93 da Lei 8666/93);
- **Afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraudes ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo** (Art. 95 da Lei 8666/93);
- **Fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente** (sem correspondente);
- **Criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo** (sem correspondente);
- **Obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a Adm. Pública, sem autorização em lei, no ato convocatório ou nos respectivos instrumentos contratuais** (Art. 92 da Lei 8666/93);
- **Manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a Administração Pública** (sem correspondente e preocupante, na medida em que não há uma definição clara e objetiva sobre o assunto);

De uma forma geral, percebe-se que as tipificações são muito abertas, genéricas, abrindo conceitos jurídicos indeterminados, com possibilidades de abrigo de várias interpretações, que podem vir a gerar, em tese, distintas tipificações com base no mesmo fato típico.

Na tipificação das infrações, na parte de licitações, por exemplo, a lei reúne infrações já previstas na Lei 8.666/93 e inclui outras sem correlação com infrações já tipificadas. O risco é a duplicidade de sanção pelo mesmo fato típico – *bis in idem*.

Tomemos como exemplo a chamada 'formação de cartel', que pode ser resumida como

uma ação coordenada entre concorrentes para eliminar a concorrência, aumentando o preço dos produtos ofertados.

Pela Lei do CADE (Lei 12.529/11), a 'formação de cartel' é considerada uma infração à ordem econômica (infração administrativa). Pela Lei de Licitações (Lei 8666/93) e pela Lei dos Crimes contra a Ordem Tributária e Econômica (Lei 8.137/90), é crime. Já na Lei Anticorrupção (Lei 12.846/13), é uma infração civil e administrativa, sendo que os perdões administrativo (pela Lei do CADE) e civil (Anticorrupção) não alcançam o penal. Assim, questiona-se: a leniência poderá ser utilizada como confissão de crime?

### III. RESPONSABILIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E JUDICIAL

A pessoa jurídica poderá ser responsabilizada tanto no âmbito administrativo como no âmbito judicial ou em ambos.

#### 3.1 - SANÇÕES ADMINISTRATIVAS

- **MULTA de 0,1%** (um décimo por cento) **a 20%** (vinte por cento) **do faturamento bruto do último exercício** anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual não será inferior à vantagem auferida, quando possível sua estimação. Caso não seja possível utilizar o critério do faturamento, a multa será de **R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões)**;

- **PUBLICAÇÃO DA DECISÃO CONDENATÓRIA**, em meios de comunicação de grande circulação na área da prática da infração e de atuação da empresa, às suas expensas; em edital fixado na própria empresa, por 30 dias, de modo visível ao público e na internet.

- Tais sanções podem ser aplicadas isoladas ou cumulativamente e não excluem a obrigação de reparação integral do dano causado.

- Na aplicação das sanções, serão levados em consideração: a gravidade da infração; a vantagem auferida ou pretendida; a consumação ou não da infração; o grau de lesão

ou perigo de lesão; o efeito negativo produzido pela infração; a situação econômica do infrator; a cooperação para a apuração das infrações; **a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e à aplicação de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica (COMPLIANCE)**; e o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão lesado.

- Os parâmetros de avaliação dos procedimentos internos de integridade (**COMPLIANCE**), entre outros pontos, foram estabelecidos pelo **Decreto Federal 8.420, de 18 de março de 2015**.

- Há previsão de **instauração de processo administrativo específico para reparação integral do dano** que independe da aplicação das sanções estabelecidas.

#### 3.2. - PROCESSO ADMINISTRATIVO DE RESPONSABILIZAÇÃO (PAR)

- A instauração e o julgamento do processo administrativo para apuração da responsabilidade da pessoa jurídica caberão à autoridade máxima de cada órgão ou entidade dos



Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, em todas as esferas (União, Estados, DF e Municípios). Essa competência poderá ser delegada.

- Os órgãos agirão de ofício ou por provocação;
- A condução do processo administrativo se dá por comissão de servidores que poderá propor, cautelarmente, a suspensão dos efeitos do ato ou do processo. A comissão poderá requerer ao órgão de representação judicial do ente público medidas judiciais necessárias, inclusive busca e apreensão. Terá a comissão até 180 dias para finalizar o processo.
- No âmbito federal, a CGU terá competência concorrente, podendo avocar processos.
- Após a defesa da pessoa jurídica, relatório da comissão e julgamento da autoridade instauradora, não havendo o pagamento do valor apurado (multas), o crédito será inscrito em dívida ativa.
- Previsão na lei da possibilidade de **desconsideração da personalidade jurídica da empresa**, com base em abuso do direito ou provocação de confusão patrimonial, estendendo-se os efeitos das sanções aplicadas a todos os sócios com poderes de administração.

Tendo em vista a autonomia administrativa, os mais de 5 mil municípios serão competentes para instaurar, conduzir, julgar e aplicar

as sanções previstas na lei, competindo-lhes, inclusive, apreciar e julgar os sistemas de integridade (*compliance*) implantados nas empresas, uma vez que a existência desses sistemas de integridade na empresa infratora serve como atenuante da pena (multa) imposta. Uma das preocupações é saber se a maioria dos municípios brasileiros está preparada (e equipada) para tal encargo, especialmente na área de pessoal com experiência e qualificação para condução de matéria dessa ordem de grandeza.

Outra grande inovação, que pode gerar, inclusive, questionamentos judiciais é a possibilidade de **desconsideração da personalidade jurídica da empresa pela via administrativa**. Até então, para que fosse desconsiderada a personalidade jurídica da empresa, a via judicial era necessária, cuja previsão veio expressa, inclusive, no Código de Defesa do Consumidor. A partir da edição da Lei Anticorrupção, em tese, qualquer municipalidade poderá, na via administrativa, aplicar o instituto. Causa insegurança e preocupação a condução de assunto de tal envergadura sob o ângulo interno da própria Administração, pelos mesmos motivos apontados acima, notadamente a falta de recursos humanos qualificados, materiais e operacionais dos milhares de municípios brasileiros, aliada ao risco de utilização política da lei.

Tendo em vista a autonomia administrativa, os mais de 5 mil municípios serão competentes para instaurar, conduzir, julgar e aplicar as sanções previstas na lei.

### 3.3 - SANÇÕES JUDICIAIS

Em razão da prática dos atos lesivos descritos na lei, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, por meio de suas respectivas advocacias públicas e o Ministério Público, poderão ajuizar ação com vistas à aplicação das seguintes sanções às pessoas jurídicas infratoras:

- Perdimento dos bens, direitos e valores que representem vantagens ou proveito direto ou indireto obtidos com a infração;

- Suspensão ou interdição parcial das atividades;
- Dissolução compulsória da PJ;
- Proibição de recebimento de incentivos ou empréstimos de órgãos públicos;
- Indisponibilidade de bens, como garantia ao pagamento de multa ou reparação integral do dano.

As sanções podem ser cumulativas ou não. O juiz poderá determinar busca e apreensão.

## IV. PROGRAMA DE INTEGRIDADE (COMPLIANCE)

Na aplicação das sanções, a lei elenca alguns critérios (já mencionados no item 3.1) que devem ser levados em consideração. Dentre esses, releva destacar que a *existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e 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. Dessa forma, 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.

Determina o Decreto 8.420/205 quando da dosimetria da pena (cálculo da multa) uma **redução de 1 a 4% do faturamento bruto** da pessoa jurídica se houver comprovação de que a empresa possui e aplica um programa de integridade, conforme os parâmetros estabelecidos no referido decreto.

Esse programa de integridade, conhecido também como *Compliance*, na realidade, é um mecanismo de gestão de riscos adotados pelas empresas, que teve sua origem no mercado financeiro e se estendeu para as mais diversas organizações, privadas e públicas. Uma tradução mais literal seria “con-



Segundo especialistas, 64% dos riscos provêm de terceiros com quem as empresas se relacionam, daí a importância de um programa que tem por finalidade justamente a mitigação desses riscos.

*formidade com as leis e regulamentos internos e externos". Os objetivos são o controle e a mitigação de riscos, a verificação de práticas saudáveis dentro da empresa, a probidade no desempenho da atividade empresarial, entre outros. Segundo especialistas, 64% dos riscos provêm de terceiros com quem as empresas se relacionam, daí a importância de um programa que tem por finalidade justamente a mitigação desses riscos.*

Os parâmetros de avaliação de um programa de integridade estão contidos no Decreto 8.420/15, tendo sido estabelecidos 16 parâmetros aplicáveis às médias/grandes empresas, sendo que 09 desses parâmetros são aplicáveis às micro e pequenas empresas. O Decreto determina que o programa de integridade seja estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos das atividades empresariais envolvidas.

Os parâmetros indicados pelo Decreto 8.420/2015 são os seguintes:

- 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 do cargo ou função;
- III.** padrões de conduta, código de ética, 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 a 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 funcio-

nários 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 ao seu aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no Art. 5º da Lei 12.846, de 2013;

**XVI.** transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos;

Para a avaliação do Programa de Integridade das microempresas ou empresas de pequeno porte, as formalidades dos parâmetros

acima foram reduzidas ao cumprimento dos incisos: I, II, IV, VI, VII, VIII, XI, XII, XVI.

Como se vê, o Programa de Integridade é um conjunto de medidas integradas a serem adotadas e efetivamente aplicadas pelas empresas, sejam elas de pequeno/médio ou grande porte, não bastando, por isso mesmo, a adoção individualizada e estanque de um único parâmetro.

Uma das críticas que têm sido feitas em relação aos parâmetros indicados pelo mencionado decreto é o fato de que as exigências seriam muito sofisticadas, com custos financeiros e organizacionais elevados, cujo cumprimento seria viável somente pelas grandes empresas nacionais e/ou multinacionais, que, de certa forma, já têm aculturada essa realidade.

Outro fator preocupante é a questão da capacidade de avaliação dos Programas de Integridades implantados pelas empresas por servidores públicos que, muitas vezes, não têm o perfil necessário para tanto.

A Controladoria Geral da União-CGU, por meio da Portaria 909, de 07/04/2015, editou normas relativas à avaliação de programas de integridade. Apesar de ser uma norma federal, entende-se que ela servirá de base para que os Estados, o DF e os Municípios editem normas próprias.



## V. ACORDO DE LENIÊNCIA

A Lei 12.846/2013 dispôs, por meio dos artigos 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: I) a identificação dos demais envolvidos na infração; II) e a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração.

Em sua redação original, a lei fixava, ainda, 03 (três) requisitos para a celebração do acordo: I – a empresa teria que ser a primeira a se manifestar sobre seu interesse em cooperar; II – cessar completamente o seu envolvimento na infração; III – admitir a sua participação no ilícito.

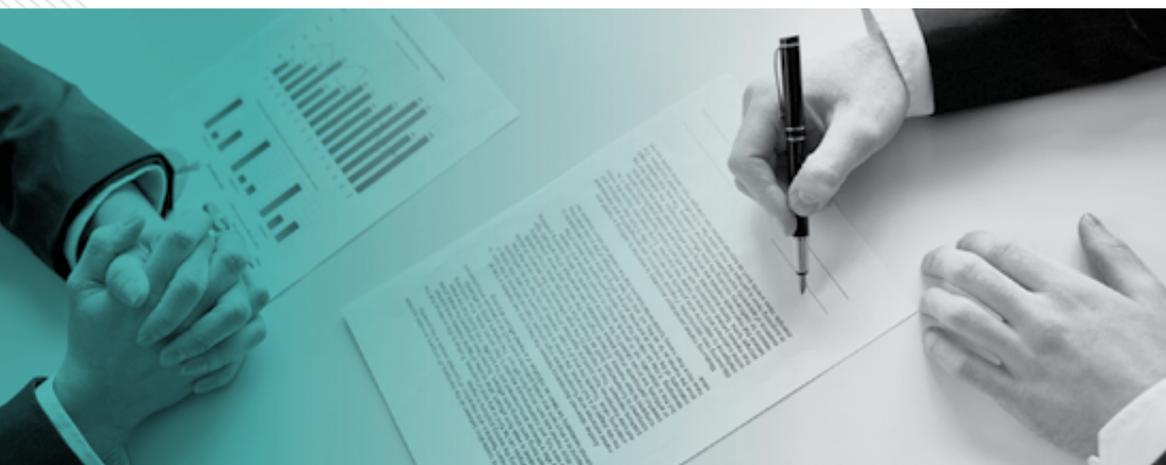
Impunha, também, a lei que a celebração do acordo isentaria as empresas das sanções de publicação da condenação e da proibição de recebimento de incentivos ou empréstimos e reduziria a multa aplicada em até 2/3.

A posição do MP quanto aos acordos de leniência previstos na lei não era das mais favoráveis porque a lei simplesmente não havia outorgado ao Ministério Público-MP o papel outorgado, por exemplo, à Controla-

doria-Geral da União (GCU). Sendo o Ministério Público um órgão independente, com o múnus público de ser o fiscal da lei, ele não está vinculado (obrigado) a respeitar os acordos realizados. Nessa toada, independentemente de a empresa ter celebrado um acordo de leniência, poderá o MP instaurar inquéritos administrativos e ações judiciais contra ela mesmo assim. Some-se a isso o fato de que somente na esfera federal são atores a CGU, a AGU, o TCU, o CADE, a PF, entre outros.

Dadas as incertezas geradas quanto à participação dos diversos atores e os respectivos desdobramentos, que poderiam dificultar ou mesmo emperrar os acordos de leniência previstos originariamente na Lei 12.846/13, foi editada a Medida Provisória 703, de 18 de dezembro de 2015, cujo objetivo foi a alteração da redação original da Lei Anticorrupção, notadamente no que se refere aos acordos de leniência.

A Presidência da República assinalou em sua Exposição de Motivos que o objetivo das alterações era o aperfeiçoamento da lei para uma aplicação mais efetiva e célere dos acordos de leniência celebrados, possibilitando a um só tempo a participação dos órgãos de controles internos e do MP, salvaguardan-



## As alterações introduzidas pela MP 703/15 na Lei 12.846/13, sob nossa ótica, trataram de flexibilizar mais as regras antes dispostas em relação ao acordo de leniência.

do a continuidade da atividade econômica e a preservação de empregos e impedindo o ajuizamento de ações de improbidade e quaisquer outras ações contra a empresa pelo mesmo fato objeto do acordo de leniência. Ainda de acordo com a Exposição de Motivos, a medida visava, também, resguardar a competência do Tribunal de Contas da União nas apurações de dano ao erário, quando se entender que o valor previsto no acordo não seja suficiente para a reparação integral do dano.

De fato, as alterações introduzidas pela MP 703/15 na Lei 12.846/13, sob nossa ótica, trataram de flexibilizar mais as regras antes dispostas em relação ao acordo de leniência, com o objetivo de estimular a celebração dos acordos, possibilitando a redução das penalidades, o afastamento das ações judiciais incidentes sobre mesmo objeto e a retomada de contratos com a Administração Pública. A seguir, as principais alterações introduzidas pela MP:

- exclusão da disposição que previa a obrigatoriedade de a pessoa jurídica confessar a sua participação no ilícito para a celebração do acordo;

- exclusão da exigência de que a pessoa jurídica seja a primeira a se manifestar para a celebração do acordo;

- inclusão da possibilidade de que, caso a pessoa jurídica seja a primeira a se manifestar, poderá haver a completa remissão da multa, além de não ser aplicável qualquer outra sanção de natureza pecuniária;

- inclusão da participação do MP e das Advocacias Públicas na celebração dos acordos e encaminhamento dos acordos assinados para o respectivo Tribunal de Contas para apuração de eventuais prejuízos ao erário;

- inclusão de dispositivo que isenta a pessoa jurídica das sanções restritivas ao direito de licitar e contratar com a Administração Pública, quando da celebração do acordo, com redução da multa em até dois terços, não sendo aplicável qualquer outra sanção de natureza pecuniária;

- inclusão de dispositivo que impede que a Advocacia Pública ajuíze ou prossiga com ações de improbidade e outras ações judiciais que imponham as sanções judiciais de perdimento de bens, suspensão das atividades, dissolução compulsória, proibição de receber empréstimos;



- inclusão de dispositivo que impede o ajuizamento ou o prosseguimento da ação já ajuizada, no caso de acordo celebrado com a participação da Advocacia Pública em conjunto com o MP;
- inclusão de dispositivo que autoriza a suspensão de processos administrativos referentes às licitações e aos contratos sobre o mesmo fato objeto do acordo de leniência celebrado e seu arquivamento quando do cumprimento integral dele;
- extensão dos efeitos do acordo às pessoas jurídicas que integrem o mesmo grupo econômico, desde que firmados em conjunto;
- inclusão de dispositivo que autoriza cláusula de amortização, considerando-se a capacidade econômica da empresa quando o acordo estipular a obrigatoriedade de reparação do dano;
- inclusão de dispositivo que afasta a responsabilização da empresa na esfera judicial, se houver previsão no acordo de leniência;
- inclusão da obrigatoriedade de comprometimento da empresa na implementação ou melhoria de seus mecanismos de programa de integridade;
- revogação do § 1º do Art. 17 da Lei de Improbidade, que vedava transação ou acordo em sede de ação de improbidade.

## VI. CADASTROS

**CRIAÇÃO DO CADASTRO NACIONAL DE EMPRESAS PUNIDAS – CNEP**, no âmbito do Poder Executivo Federal, que reunirá e dará publicidade às sanções aplicadas pelos órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo.

**CADASTRO NACIONAL DE EMPRESAS INIDÔNEAS E SUSPENSAS – CEIS**, instituído no âmbito do Poder Executivo Federal (CGU), publicidade relativa às sanções aplicadas pelos órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo, nos termos do disposto na Lei de Licitações, nos Arts. 87 e 88 (sanções).

## VII. DISPOSIÇÕES GERAIS

1. A autoridade que não adotar providências para a apuração dos fatos será responsabilizada penal, civil e administrativamente;
2. As competências do CADE e do MF quanto às infrações da ordem econômica não são excluídas em face da Lei;
3. A aplicação das sanções da Lei não afeta os processos de responsabilização e aplicação de penalidades decorrentes de atos de improbidade (Lei 8.429/11) nem dos atos ilícitos previstos na Lei 8.666/93 e na Lei 12.462 (RDC).

O Partido Social Liberal (PSL) ajuizou Ação Direta de Inconstitucionalidade (**ADI 5261**)

no STF, com pedido de liminar para suspender a eficácia dos dispositivos questionados. O partido afirma que a Lei, ao adotar a Teoria do Risco Integral, violou a Constituição, que estabelece a não transcendência da pena e assegura o devido processo legal. Em suma, volta-se contra a responsabilidade objetiva das empresas (porque a lei não admite excludente de responsabilidade e permite a responsabilização da PJ por ato de terceiro). O relator é o ministro Marco Aurélio.

Em decisão monocrática de 23/03/2015, o referido ministro não concedeu a liminar pleiteada, decidindo que se aguardasse o julgamento definitivo, ainda sem definição quanto à data.

## VIII. CONCLUSÃO

As sanções administrativas e judiciais são severas, as multas podem inviabilizar uma empresa, e o setor da construção e do imobiliário é considerado como um dos setores de risco.

A adoção, pelas empresas, de medidas mitigatórios do risco pode fazer a diferença em casos de ações judiciais e administrativas (*Compliance*).

As empresas terão que se ajustar no que se refere aos controles internos (contratos, fornecedores, verificação dos *red flags...*), disseminando a cultura de boas práticas

e implantação efetiva de um programa de gestão de riscos e integridade empresarial.

Nesse contexto, exsurge cristalina a importância das entidades de classe quanto à regulamentação de seus respectivos setores, com a elaboração e a implantação de Programas de Integridade (*Compliance*), de acordo com as especificidades das atividades empresariais praticadas e da realidade fática de cada uma, observando-se, para tanto, a regulamentação da matéria disposta na Lei 12.846/2013, na Medida Provisória 703/2015, no Decreto Federal 8.420/2015, na Portaria 909/2015 CGU, entre outras.

As empresas terão que se ajustar no que se refere aos controles internos, disseminando a cultura de boas práticas.





## 4. AVALIAÇÃO DE RISCO DE CORRUPÇÃO



# INTRODUÇÃO

O Projeto Ética e *Compliance* na Construção lançado pela CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção em maio de 2015, com a correalização do SESI Nacional, inclui a realização de uma série de intervenções, programas de capacitação e a disponibilização de conteúdos orientativos aos seus associados e a todas as organizações empresariais do segmento, cujo objetivo principal é dar suporte à implementação, fortalecimento e consolidação de um modelo atual e consistente de gestão da ética e *compliance* em todos os seus negócios.

Embora reconhecida como a base de princípios que norteia as decisões empresariais, a gestão eficaz da ética dependerá, no final das contas, da atitude espontânea dos líderes empresariais no momento crucial de cada uma de suas escolhas e decisões.

Por esse motivo, e infelizmente, o melhor sistema de controle e o mais completo código de conduta poderão ser insuficientes para garantir condutas éticas adequadas, caso a base de valores e princípios das organizações não se alinhe com os requisitos

legais, mas, muito mais que isso, não priorize a integridade e a transparência.

Apesar disso, a CBIC acredita que um forte trabalho de orientação estratégica, integrado à disseminação de mecanismos e a processos estruturados de forma atualizada e didática, e numa linguagem simples e acessível, formará a base para um novo posicionamento do segmento sobre o tema.

E o fundamental engajamento das principais lideranças do setor, cuja história é repleta de exemplos genuínos de compromissos éticos, traduzirá na prática a grandeza e a importância da Indústria da Construção em relação à indústria brasileira como um todo.

Nesse sentido, este Guia foi desenvolvido para servir de referência no entendimento dos principais fundamentos e definições sobre ética e integridade, bem para como ser utilizado como uma metodologia de orientação passo a passo para que as organizações avaliem adequadamente os seus riscos, estruturem um sistema simplificado e eficaz de gestão da ética e *compliance*, e o utilizem com plenitude em todos os seus relacionamentos e operações.

## 4. AVALIAÇÃO DE RISCO DE CORRUPÇÃO

### O COMPROMISSO DAS ORGANIZAÇÕES COM A SOCIEDADE

A Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando re-

ursos ambientais, culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais<sup>1</sup>. Dessa forma, para sua empresa garantir a licença para operar na sociedade, é necessário que pautе suas decisões baseada em princípios éticos e de sustentabilidade.

### AFINAL, O QUE É A ÉTICA?

A ética define os padrões de **certo** e **errado** que determinam como o ser humano deveria agir em determinadas situações em relação aos seus direitos, princípios, valores, obrigações ou equidade, e isso permite que as pessoas vivam em sociedade e busquem seus interesses comuns e individuais. A ética define a nossa convivência com outras pessoas, em todas as nossas relações.

A forma concreta como a ética é vivida depende de cada cultura, que é sempre diferente da outra. Esse jeito diferente chamamos de moral. Ética existe uma só para todos. Morais existem muitas, consoante as maneiras diferentes como os seres humanos organizam a vida<sup>2</sup>.

### ÉTICA X MORAL

No universo das normas e dos valores sociais, a ética e a moral convivem, porém é importante conhecer os diferentes significados de cada termo. A ética é o conjunto de princípios e valores que estabelece a conduta humana. Moral é o conjunto de regras adquiridas através da cultura, da educação, da tradição e do cotidiano, e que orientam o comportamento humano dentro de uma so-

### VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores correspondem aos princípios éticos e às crenças adotadas por uma organização que regem e orientam as suas atividades. Os valores são identificados de acordo com a postura e a atitude das pessoas que fazem parte da organização. Devem resistir ao tempo e ser independentes do ramo de atividade.

**Você conhece os valores da sua empresa?**

1 - Instituto Ethos, 2015.

2 - Ética e moral: que significam? Leonardo Boff, 2015.



## DILEMAS ÉTICOS

Todos os dias, tanto em nossa vida pessoal quanto em nossa vida profissional, enfrentamos situações que nos levam a questionar qual a melhor maneira de agir. Ter uma conduta ética significa enfrentar o desconforto

desses dilemas e decidir como agir diante deles. Uma boa cultura de princípios e valores e regras bem estabelecidas e divulgadas pode ajudar na tomada de decisão. Mas, caso haja dúvidas, é sempre possível fazer algumas perguntas:

Você se sentiria incomodado se a **ação** ou **situação** fosse parar em redes sociais ou em um *blog*?

Você ficaria desconfortável lendo em um jornal sobre a **atitude** que você pretende tomar, ou uma matéria dizendo que está deixando a situação se prolongar por mais tempo?

Você teria problemas em contar sobre a **situação** para seu filho ou cônjuge?

Caso tenha respondido **sim** a alguma dessas perguntas, provavelmente, você não deve optar por essa ação, pois envolve potencialmente alguma atitude antiética.

Se ainda tiver alguma dúvida, pense nisso:

- Considere de que forma os *stakeholders* (funcionários, comunidade, fornecedores,

acionistas, governo, etc.) serão afetados pela decisão.

- Não pense apenas em estar dentro dos parâmetros da lei. Pense se é certo ou não.

- Seja imparcial, recusando-se a favorecer alguns em detrimento de outros de uma forma que não seja a correta.

- Faça algumas perguntas:



A situação está prevista no código de conduta?



A sua decisão pode causar danos e consequências negativas à organização?



Qual sua intenção ao tomar a decisão?



A sua decisão pode ser tomada com liberdade ou é preciso consultar seu gestor?

Se ainda assim houver dúvidas, procure seu superior ou entre em contato com o canal de comunicação disponibilizado pela sua organização. Se você for um líder importante para a organização, convoque sua equipe e

discuta a questão da forma mais transparente e profunda que for possível. Assuma a responsabilidade para buscar a melhor solução.

Mas, lembre-se: a melhor maneira de lidar com esses dilemas é evitando que eles aconteçam!

## CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional foi definida por Schein (1984) como:

“O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Cada organização tem sua cultura e, quando é fortemente estabelecida, é possível reconhecê-la por meio da arquitetura, de cerimônias, comportamento, hierarquia, rituais, disposição do escritório, objetos, modo de se vestir, princípios éticos e crenças.

A cultura é **dinâmica**, ou seja, pode mudar ao passar dos anos. Mas é importante entender que mudar a cultura é um longo processo, que exige: alinhamento e comprometimento de toda a liderança, estabelecimento

de processos formais dentro da organização, educação de todos os colaboradores e monitoramento constante.

Os públicos de interesse ou *stakeholders* são aqueles que afetam ou são afetados pelas atividades de uma organização. Fornecedores, clientes, acionistas, funcionários e comunidade são alguns dos possíveis *stakeholders*.

Um ambiente de trabalho cuja cultura de ética prevalece é aquele que dá prioridade aos direitos dos funcionários e promove lealdade, honestidade, transparência, empatia e tolerância no tratamento de seus públicos de interesse. Quando as organizações cumprem as leis e tratam seus *stakeholders* de maneira justa e coerente, os funcionários começam a confiar em seus gestores e a internalizar os valores da empresa como se fossem deles próprios

## CORRUPÇÃO

A corrupção ocorre quando você usa de um poder que lhe foi confiado para ganhos privados ilegítimos. Isso significa renunciar à ética, à moralidade, à tradição, à lei e à virtude civil em benefício próprio. O Pacto Global da ONU definiu algumas das diversas formas em que a corrupção pode ser encontrada<sup>3</sup>:

- **Suborno:** define-se por oferecer, prometer, dar, aceitar ou solicitar vantagem (financeira ou em espécie) como forma de induzir uma ação, que é ilegal, antiética ou uma quebra de confiança por deixar de agir. O suborno pode ter as seguintes formas:

- **Propinas:** são subornos realizados para um cliente depois que uma empresa recebeu um contrato, ocorrendo em departa-

mentos que tomam decisões em relação aos contratos.

- **Pagamentos de facilitação:** trata-se de pagamentos normalmente pequenos feitos para garantir ou acelerar o desempenho de uma rotina ou ação necessária a que o pagador tem direito, legalmente ou não. Por exemplo, o pagamento para acelerar a liberação de produtos na alfândega.

- **Doações políticas e beneficentes, patrocínio, viagens e despesas promocionais:** Essas são atividades legítimas para entidades, mas devem ser observadas com atenção, pois pode haver abuso por serem usadas como manobra para o suborno.



- **Conflito de interesses:** um conflito de interesses ocorre quando uma pessoa ou entidade com uma obrigação com a empresa tem um interesse, obrigação ou compromisso conflitante. A existência de um conflito de interesses não caracteriza, por si só, corrupção, mas ela pode surgir quando um diretor, funcionário ou terceira parte contratada violar sua obrigação com a entidade, agindo em favor de outros interesses.
- **Conluio:** pode ocorrer de várias formas, sendo as mais comuns: manipulação de propostas, cartéis e fixação de preços.
  - **Manipulação de propostas:** concorrentes conspiram para elevar preços em situações em que os compradores adquirem bens e serviços aliciando as propostas concorrentes. Essencialmente, os concorrentes acordam antecipadamente sobre quem enviará a proposta vencedora para um contrato estabelecido através do processo de licitação competitiva, não sendo necessário que todos os proponentes participem do conluio.
  - **Cartéis:** acordo secreto ou conluio entre empresas para cometerem ações ilícitas ou fraude. Normalmente, os cartéis envolvem fixação de preço, compartilhamento de informações ou manipulação de mercado através de definição de cotas de produção e fornecimento.
- **Fixação de preços:** acordo entre concorrentes para elevar, fixar ou manter o preço de venda de bens e serviços. Não é necessário que os concorrentes concordem em cobrar exatamente o mesmo preço nem que todos os concorrentes de uma determinada indústria se juntem ao conluio.
- **Porta giratória:** trata-se de corrupção ligada ao movimento de funcionários de alto nível de cargos do setor público para cargos do setor privado e vice-versa.
- **Patronagem:** favoritismo em que a pessoa é selecionada, independentemente de suas qualificações, mérito ou direito, para um emprego ou benefício devido a afiliações ou conexões.
- **Agenciamento de informação ilegal:** trata-se da obtenção de informações corporativas confidenciais obtidas através de métodos ilegais.
- **Uso de informações privilegiadas:** transação de títulos feita quando a pessoa por trás da negociação tem conhecimento de informações substanciais não públicas e está, então, violando sua obrigação de manter confidencialidade de tal conhecimento.
- **Evasão fiscal:** não pagamento de imposto para o governo de uma jurisdição onde o referido imposto é devido por pessoa, empresa ou fundo fiduciário que deve ser contribuinte naquela jurisdição.

## CONVENÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS CONTRA A CORRUPÇÃO

A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção representa o posicionamento da ONU no combate à corrupção. É um documento composto por 71 artigos e reúne temas como prevenção, penalização, recuperação de ativos e cooperação internacional.

Os objetivos da Convenção são:

- Promover e fortalecer as medidas para prevenir e combater mais eficaz e eficientemente a corrupção;

- Promover, facilitar e apoiar a cooperação internacional e a assistência técnica na prevenção e na luta contra a corrupção, incluída a recuperação de ativos;

- Promover a integridade, a obrigação de prestar contas e a devida gestão dos assuntos e dos bens públicos.

O Brasil ratificou a Convenção da ONU contra a Corrupção no Decreto Legislativo nº. 348, de 18 de maio de 2005, e promulgou no Decreto Presidencial nº. 5.687, de 31 de janeiro de 2006.

## LEI ANTICORRUPÇÃO<sup>4</sup>

Em vigor desde janeiro de 2014, a Lei 12.846/2013, chamada de Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, destina-se a punir empresas envolvidas em práticas relacionadas à corrupção, com a aplicação de multas de até 20% do faturamento. O Decreto nº 8420/2015 regulamenta diversos aspectos da legislação, tais como critérios para o cálculo da multa, parâmetros para avaliação de programas de *compliance*, regras para a celebração dos acordos de leniência e disposições sobre os cadastros nacionais de empresas punidas. São procedimentos que

estão sob a responsabilidade da Controladoria-Geral da União (CGU).

### APURAÇÃO DA RESPONSABILIDADE

A lei confere à Controladoria-Geral da União (CGU) competência exclusiva para instaurar, apurar e julgar atos lesivos à Administração Pública nacional e estrangeira, bem como para chamar para si processos para exame de regularidade ou correção de andamento. A comissão do processo administrativo de responsabilização será composta por dois servidores efetivos, que terão prazo de até 180 dias para conclusão do processo, prorrogáveis.

A Lei 12.846/2013 destina-se a punir empresas envolvidas em práticas relacionadas à corrupção, com a aplicação de multas de até 20% do faturamento.

## CÁLCULO DA MULTA

De acordo com a Lei, a punição ao ato lesivo nunca será menor do que o valor da vantagem auferida. O cálculo da multa é o resultado da soma e da subtração de percentuais incidentes sobre o faturamento bruto da empresa, considerando as variáveis previstas no Artigo 7º da Lei 12.846. Os limites são de 0,1% a 20% do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos. Caso não seja possível utilizar o faturamento bruto da empresa, o valor da multa será limitado entre R\$ 6 mil e R\$ 60 milhões.

## PROGRAMA DE COMPLIANCE / INTEGRIDADE

A partir do Decreto, ficam estabelecidos os mecanismos e procedimentos de integridade, auditoria, aplicação de códigos de ética e conduta e incentivos de denúncia de irregularidades que devem ser adotados pela empresa e monitorados pela CGU. Segundo o documento, o programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa.

O Decreto no 8.420/2015 também define em quais parâmetros os programas de *compliance* serão avaliados. São eles:

- 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 a 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 denunciantes 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, de 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 ao seu aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no Art. 5o da Lei no 12.846, de 2013;

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

A atuação da empresa com relação a esses parâmetros influenciará na dosimetria das sanções que possam vir a ser aplicadas.

## ACORDO DE LENIÊNCIA

O acordo de leniência é o ajuste que permite ao infrator participar da investigação, com o fim de prevenir ou reparar danos de interesse coletivo.

Uma vez proposto o acordo de leniência, a CGU poderá requisitar os autos de processos administrativos em curso em outros órgãos ou entidades da Administração Públi-

ca federal que sejam relacionados aos fatos objeto do acordo. Cumprido o acordo de leniência, a pessoa jurídica tem direito a: isenção da publicação da decisão sancionadora; isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações de órgãos ou entidades públicas, isenção ou atenuação de punições restritiva ao direito de licitar e contratar e redução do valor da multa. Permanece, entretanto, a obrigação de reparação integral do dano.

## CADASTROS

Geridos pela CGU, os cadastros nacionais de Empresas Punidas (CNEP) e de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) reúnem as pessoas jurídicas que sofreram sanções com base na Lei Anticorrupção e em outras legislações, como a Lei de Licitações e Contratos. O fornecimento dos dados será realizado pelos órgãos e entidades dos Três Poderes e das três esferas da Federação.

“Muitas empresas acreditam que o governo é quem rouba, que pede suborno, que pratica extorsão e que elas são sempre vítimas. Mas, muitas vezes, são elas que instigam esse suborno. Como elas são parte do problema, também são parte da solução. A ação contra isso começa com a recusa de subornos e a criação de políticas para mitigar atos do gênero. E é preciso comunicar essas políticas para os seus funcionários, para que eles se engajem, que seja uma ação coletiva”.

**Olajobi Makinwa** Chefe de Anticorrupção e Transparência do Pacto Global

## COMPLIANCE

A palavra em inglês *compliance* vem do verbo *to comply* e é utilizada no ambiente de negócios para identificar as ações de

Michaelis Moderno Dicionário  
Inglês & Português

**comply**  
*com.ply*

- 1 condescender, aquiescer, aceder, concordar, consentir, ceder.
- 2 cumprir, satisfazer, corresponder a, obedecer, estar de acordo.

*to comply with*: aquiescer, aceder ou sujeitar-se a

uma organização para assegurar o cumprimento das leis vigentes sob sua operação.

O *compliance*, geralmente, se estabelece por meio de programas formais de integridade, que devem fomentar uma cultura que estimule a conduta ética e um compromisso com o cumprimento da legislação, de modo a prevenir e detectar uma prática criminosa.

O cumprimento de leis é um dever ético de uma organização. Porém, existem casos em que, mesmo se colocando dentro dos limites da lei, a empresa tem um comportamento antiético. Por isso o *compliance* e a ética devem andar juntos para assegurar a melhor forma de agir.

## ÉTICA EMPRESARIAL

Uma empresa é considerada ética quando age em conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela sociedade<sup>5</sup>. O comportamento ético com todos os seus públicos de in-

teresse é a única forma de seu lucro ser moralmente aceitável.

Quando a ética e a cultura de *compliance* regem as condutas de uma organização, inúmeros benefícios podem ser elencados:

- Eliminação de gastos com pagamentos irregulares (suborno, propina, "bola")
- Licença para operar
- Identificação e neutralização de riscos
- Melhoria na imagem e na reputação da organização
- Legitimidade moral para exigir comportamento ético de *stakeholders* (principalmente fornecedores e funcionários)
- Identificação antecipada de problemas
- Construção de relacionamentos sólidos com parceiros comerciais
- Redução de gastos com contingências (multas, interrupção das atividades, advogados, etc.)

## ÉTICA E INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

Os últimos anos têm sido desafiadores em relação às questões pertinentes à falta de ética e à corrupção. Grandes operações de investigação vêm sendo realizadas e têm nos mostrado como muitos negócios são conduzidos no Brasil, por meio de desvios de altas quantias de dinheiro, suborno e corrupção. E a Indústria da Construção não está imune. Pelo contrário: em alguns casos, algumas empresas do setor têm sido protagonistas de grandes escândalos.

Alguns dos problemas relacionados à ética no segmento de construção civil são: corrupção, nepotismo, falta de saúde e segurança do trabalho, descumprimento da legislação trabalhista, altos índices de acidentes, furtos em obras, falta de cumprimento dos prazos para entrega das obras, irresponsabilidade na entrega do produto final para os clientes, impunidade, materiais e atividades desenvolvidas pelo setor com potencial de danos ao meio ambiente, entre outros.

Em uma pesquisa sobre o tema realizada pela CBIC, em 2015, com executivos de entidades da construção civil, verificou-se que:

- Há uma percepção generalizada de que a corrupção é mais um problema ligado ao setor público.
- A concorrência é mais desleal nas obras públicas.
- A burocracia e a baixa qualidade do funcionalismo criam espaços para a “venda de facilidades” e a responsabilidade pela solução passa por uma reforma de gestão.
- Nos casos desses comportamentos não éticos, os prejuízos mais sentidos são de imagem do setor perante a população.

De toda maneira, a gestão da ética ainda é pouco encontrada no setor. Aliás, quando se fala desse assunto, ele aparece muito mais vinculado à falta de transparência, agilidade e profissionalismo do setor público do que algo ligado às próprias empresas.

Todos esses pontos configuram uma grande oportunidade para a priorização da ética e do *compliance* no setor da construção, a fim de levá-lo de volta ao caminho do desenvolvimento ético e sustentável – aliás, onde é o seu legítimo lugar.



## COMO CRIAR UMA CULTURA DE ÉTICA NO AMBIENTE DE TRABALHO?

Em ambientes onde a cultura da ética predomina é mais fácil fazer a coisa certa do que fazer a coisa errada!

Mas nem sempre trabalhamos em lugares assim. Há situações em que o próprio setor é corrupto e os negócios realizados na cadeia

de valor, na maioria das vezes, só acontecem por meio do pagamento de propina.

Mudar essa cultura da corrupção não acontecerá de um dia para o outro. Exige planejamento e os resultados serão colhidos a médio e longo prazo.

### SINAIS DE PERIGO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CULTURA ÉTICA:

- Dar ênfase ao curto prazo. Mudar a cultura não é rápido e exige paciência.
- Não possuir um código de conduta.
- Adiar medidas para propagar a ética, devido aos custos financeiros imediatos, sem pensar nos benefícios futuros.
- Preocupar-se apenas com o cumprimento das leis, não avaliando se a conduta é ética.
- Ter a mentalidade de que agir eticamente apenas é importante para a reputação da empresa.
- Falta de procedimentos claros e amplamente divulgados.

### PASSOS FUNDAMENTAIS PARA A CRIAÇÃO DE UMA CULTURA DE ÉTICA NA SUA ORGANIZAÇÃO:



#### **Defina os valores!**

A empresa precisa ter seus valores definidos, acreditar neles e não abrir mão deles em qualquer situação do negócio.



#### **Ensine!**

Tenha certeza de que os valores da organização são conhecidos e disseminados pelos funcionários. Promova treinamentos, integre novos funcionários e acompanhe o desenvolvimento por meio da avaliação de desempenho!



#### **Lidere pelo exemplo!**

Não se esqueça de que é fundamental a alta liderança estar alinhada aos valores e princípios, de maneira a refleti-los em seus comportamentos e atitudes. É fundamental que gestores e donos de empresa sejam modelo para todos!



#### **Comunique!**

Os valores e princípios, assim como o código de conduta, devem estar nas paredes, nos relatórios de desempenhos e devem ser considerados nas avaliações de desempenho dos funcionários. Não adianta um funcionário entregar resultado de maneira antiética. A ética e o negócio devem andar juntos.



#### **Estabeleça programas formais!**

Os programas de ética e *compliance* (ou integridade) são fundamentais para a formalização dos compromissos da organização.

## GESTÃO DA ÉTICA E COMPLIANCE

Para que seja possível minimizar o efeito dos problemas e gerir a ética dentro de uma organização, é necessário utilizar alguns recursos e ferramentas para implementar, disseminar e controlar as atitudes e ações de todas as pessoas envolvidas.

É importante que haja um programa formalizado para que as diretrizes a serem segui-

das pela organização sejam definidas por um processo organizado, sejam disseminadas em todos os níveis e seus resultados sejam monitorados.

Para estabelecer um **Programa de Ética e Compliance**, é necessário percorrer alguns caminhos:



As etapas estão descritas a seguir.

## COMPROMETIMENTO DE ALTA LIDERANÇA

Quando se fala em líder, é possível se referir ao dono da empresa, ao Conselho de Administração, à diretoria ou ao seu gestor direto. Independentemente do tamanho da organização, a liderança tem papel fundamental na adesão aos valores e princípios da organização. É um dos principais pilares de uma cultura organizacional fundamentada em valores éticos.

O comprometimento da liderança gera credibilidade e os funcionários tendem a se identificar com os valores da organização em que trabalham. Porém, caso o comportamento do líder seja inconsistente com os valores divulgados, provavelmente um programa de ética fracassará.

### COMO O LÍDER ÉTICO DEVE AGIR?

- O líder deve ser o maior exemplo de conduta ética. Deve conhecer os valores da empresa, os quais devem refletir em suas atitudes.
- Deve focar o sucesso da organização, e não somente o seu próprio sucesso.
- Deve contratar pessoas com critérios baseados em competências e integridade, e desenvolvê-las no seu potencial máximo para que compartilhem dos valores e também possam disseminá-los.
- O líder deve estimular a criação de ambientes onde seja possível conversar abertamente sobre ética e valores e até mesmo possibilitar que funcionários discutam pontos de divergência de opinião e auxiliem na busca de soluções. Essa atitude faz com que todos se apropriem dos valores com maior facilidade e favorece o comprometimento.
- Ser um líder ético não é sinônimo de ser um líder “bonzinho”. Em algumas situações, é necessário que se tomem decisões para o bem do negócio, como demissões, por exemplo. Nesse caso, o líder ético precisa ser transparente e se comunicar da melhor forma possível.

## DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA DE GESTÃO DE ÉTICA E COMPLIANCE

É fundamental que organização indique pessoas que sejam responsáveis por cuidar da gestão da ética e *compliance*. O tamanho e o tipo da estrutura dependem do porte da organização e dos recursos destinados ao tema.

As principais funções que essa estrutura deve desempenhar são:

- Avaliar o ambiente de negócio e reconhecer as áreas de risco
- Orientar e fiscalizar o desempenho ético na organização
- Avaliar e recomendar melhorias no sistema de controle de riscos (política, código de conduta, treinamentos, monitoramento)
- Receber denúncias e dúvidas sobre o programa, avaliá-las e respondê-las, sempre com a adequada confidencialidade
- Desenvolver treinamentos sobre ética
- Promover discussões sobre o tema
- Outras atividades relacionadas à estratégia e à operação do programa

Em todos os casos, a organização deve nomear uma pessoa que seja a “dona”, o **líder da gestão**. Essa pessoa deve ter acesso direto aos líderes da organização e a eles deve fazer um reporte periódico sobre o andamento do programa.

Quando for possível, a organização pode instituir um **Comitê de Ética e Compliance**, grupo formado por colaboradores, representantes de diversas áreas, que assumem esse papel

adicionalmente às suas funções principais e devem assessorar o líder da gestão no cumprimento do programa de ética.

Em empresas de grande porte, pode existir um **Departamento de Ética e Compliance**. Nesse caso, devido ao aumento da complexidade do negócio, profissionais especialistas são contratados para trabalhar especificamente na implementação e no controle do Programa de Ética e *Compliance*.

## DEFINIÇÃO OU ATUALIZAÇÃO DOS VALORES DA ORGANIZAÇÃO

Os valores da organização são a base para os Programas de Ética e *Compliance*. Caso sua organização já possua uma declaração de valores formalizada, o ideal é que seja feita uma revisão periodicamente.

Para os valores serem definidos ou atualizados, o ideal é que seja feita uma consulta à liderança e aos colaboradores. Isso pode ser

feito, de maneira bem efetiva, por meio de dinâmicas de grupo, questionários enviados eletronicamente ou até mesmo pedindo sugestões aos colaboradores por escrito, por meio de *e-mail* ou urnas.

As perguntas abaixo podem ajudar a direcionar uma discussão para ajudar na identificação desses valores:



Que comportamentos esperamos ver nas pessoas de nossa organização dos quais não abrimos mão?



Se a nossa organização fosse uma pessoa, por quais atitudes ela gostaria de ser lembrada, reconhecida e admirada?



Qual mensagem passamos aos nossos clientes nos canais de comunicação (*site*, redes sociais, materiais impressos, anúncios)?

Após fazer essas perguntas, é possível que se tenha uma lista com muitos valores. Então, é preciso que haja uma priorização. Para isso, é recomendado fazer as perguntas abaixo para eliminar valores que não são imprescindíveis.

- Os valores estão de acordo com o que nós acreditamos?
- Os valores são inspiradores?

- Os valores estão alinhados com a nossa visão e com o que nós pretendemos alcançar nos próximos anos?
- Os valores podem servir para o nosso negócio ou só funcionam para pessoas?
- Quais são os principais públicos de interesse da nossa organização?
- A mensagem em propagandas e publicidade é coerente com esses valores?

Veja abaixo uma lista com possíveis valores que sua organização pode ter:

Ética	Inovação	Lealdade
Honestidade	Excelência	Trabalho em equipe
Segurança	Confiança	Criatividade
Qualidade	Respeito	Diversidade
Responsabilidade Social	Justiça	Liderança
Sustentabilidade	Comprometimento	Satisfação do cliente

Após a definição dos valores, é importante **comunicá-los** a toda a organização e **incluí-los** em todos os canais de comunicação,

como: *site*, redes sociais, relatórios de gestão e treinamentos.

## ELABORAÇÃO DE CÓDIGO DE CONDUTA

O código de conduta ética é um conjunto de regras, direitos e deveres que serve como guia para orientar os comportamentos éticos dentro de uma organização ou de um setor. É uma declaração formal que engloba os valores, princípios, a cultura e a atuação socioambiental da organização, e é um importante veículo para a comunicação do comprometimento da liderança com uma cultura de ética, integridade e *compliance*.

O documento deve indicar claramente: os valores e princípios da organização; os padrões de conduta esperados em diversas situações; e as medidas disciplinares cabíveis em caso de violação do código. Recomenda-se, se possível, que sejam apresentadas no código a visão e a missão da empresa para indicar um alinhamento de suas condutas com seus objetivos.

### MISSÃO

É a razão de ser da organização. É a finalidade de sua existência.

### VISÃO

Representa aonde a organização quer chegar! A visão é um plano, um sonho, uma ideia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência. Deve ser inspiradora, clara e concisa.

Alguns temas geralmente tratados em códigos de conduta são: regras para recebimento de convites, brindes e presentes; regras de convivência (discriminação, vestuário, redes sociais e diversidade); assédio (moral, sexual, abuso de autoridade); direitos e deveres do trabalhador; proteção e uso de ativos da empresa; proteção de informação

confidencial; comunicação institucional e representação; sustentabilidade; corrupção; qualidade do produto e do serviço; critérios de contratação e promoção; conflitos de interesse; e conduta em relação aos diversos públicos de interesse da organização (clientes, fornecedores, comunidade, governo, mídia, concorrentes, sindicatos).

Códigos de conduta podem ser desenvolvidos por grupos de trabalho internos e devem levar em conta a opinião dos públicos

de interesse da organização. É fundamental que tenham uma linguagem amigável, simples e adequada aos leitores.

## O QUE NÃO PODE FALTAR EM UM CÓDIGO DE CONDUTA:

- Mensagem do presidente ou dono da organização
- Valores organizacionais
- Aplicabilidade do código (apenas para colaboradores ou estendido aos públicos de interesse)
- Instruções sobre como entrar em contato com o canal de comunicação e denúncia
- Orientações para ajudar lidar com dilemas éticos
- Respostas para as perguntas mais frequentes
- Termo de compromisso e adesão

O processo de elaboração ou revisão do código pode seguir as seguintes etapas:

- ✓ Definição / atualização dos valores organizacionais
- ✓ Análise dos riscos de ética e *compliance*
- ✓ Análise e comparação com códigos de conduta de organizações similares
- ✓ Definição dos temas e estrutura abordados
- ✓ Redação do código de conduta

Após a finalização do processo de redação e revisão, é importante planejar o lançamento do novo código de conduta nos canais de comunicação da organização e garantir que sejam dadas as devidas orientações a todas as pessoas compreendidas pelo documento.

A revisão e a atualização periódicas do código de conduta devem estar no planejamento da organização.

Obs.: uma coalizão internacional com representantes de diversas partes do mundo está desenvolvendo um código de ética global para o segmento. A CBIC é participante dessa iniciativa, juntamente com outras organizações, e disseminará os resultados do trabalho para todos os seus associados.

Para maiores informações:  
[www.ies-coalition.org](http://www.ies-coalition.org)

## AVALIAÇÃO DE RISCO DE CORRUPÇÃO

Uma avaliação ou análise de riscos se faz necessária para identificar as áreas mais suscetíveis à violação de leis e para endereçá-las às políticas de *compliance*. A análise de riscos é uma atividade que deve ser realizada frequentemente, principalmente quando há mudanças em algum processo ou no mercado, para avaliar as potenciais vulnerabilidades a fraudes, corrupção e violações. Por exemplo, se há a troca de um fornecedor de uma matéria-prima em cuja cadeia de valor já foi encontrado trabalho escravo, é imprescindível que a análise de riscos seja feita.

A análise de riscos é utilizada para identificar<sup>6</sup>:

- Comportamentos e atividades que possam acarretar a eventual violação de leis

- A probabilidade de ocorrência de cada comportamento e atividade

- O impacto estimado de cada ocorrência

Para ser feita a correta análise dos riscos, é necessário que seja feito um levantamento detalhado, que pode ser feito por meio de entrevistas e reuniões com colaboradores de diversas áreas, clientes e fornecedores. Além disso, sugere-se fazer visitas às filiais da organização e ao mercado.

A ONU, por meio de seu Guia de Avaliação de Risco em Corrupção, lançado em 2015, estabelece os seguintes passos para a implementação da análise de riscos em uma organização:



As etapas estão descritas a seguir:

### 1 - ESTABELEECER O PROCESSO:



Uma característica fundamental para o sucesso de uma avaliação de risco de corrupção é geralmente a adesão de executivos seniores e outros encarregados de gover-

nança, por exemplo, o conselho diretor, em relação às funções e responsabilidades dos mais diversos interessados na avaliação de risco de corrupção. Sem esse apoio de alto

nível, as avaliações de risco podem perder o ímpeto, evitar ou inadequadamente lidar com determinados problemas ou ter sua qualidade afetada por outros executivos e gerentes que escolhem não participar.

A responsabilidade geral pela avaliação de risco de corrupção deve ser assumida pelos encarregados de governança em uma empresa, como o conselho diretor ou o órgão de supervisão equivalente (incluindo fideicomissários, consultores, supervisores, etc.), ou por um comitê do conselho designado para essa função (incluindo um comitê auditor, um comitê de governança ou um comitê de gestão de risco).

Para empresas que não têm um conselho diretor ou um comitê encarregado de governança, a responsabilidade geral pode ser dada para pessoas do nível executivo sênior.

Além dos membros da administração sênior, podem estar envolvidas funções como conformidade, ética, jurídico, auditoria interna, gestão de riscos, vendas e *marketing*, aquisições, expedição, contabilidade e finanças e recursos humanos.

Pode ser valioso envolver indivíduos de diferentes níveis na empresa, como a administração sênior e a equipe operacional. O pessoal sênior geralmente sabe como as funções devem operar e o pessoal de nível mais inferior conhece a operação na prática. Também é recomendável envolver indivíduos de vários locais e unidades operacionais, se aplicável. Em certas indústrias, geografias e estruturas organizacionais, outras funções também se tornam importantes, como uma função de desenvolvimento, responsável por construir novas unidades em locais com alto risco de suborno, muitas vezes praticado para obter as necessárias aprovações e permissões governamentais.

Nesta etapa inicial, busca-se, então, fazer um levantamento externo e interno dos fatores relevantes às operações da organização, para melhor entendimento de riscos de corrupção, esquemas e consequências legais potenciais.

A sua empresa pode organizar um *workshop*, liderado pela área responsável pela gestão da ética, para abordar o tópico de corrupção, confirmar que a empresa pode estar exposta a riscos e identificar as etapas para explorar a exposição.

A sua empresa pode organizar um *workshop*, liderado pela área responsável pela gestão da ética, para abordar o tópico de corrupção, confirmar que a empresa pode estar exposta a riscos e identificar as etapas para explorar a exposição.

As perguntas abaixo podem ser orientadoras nesse processo:

• **Ambiente econômico e político**

- O setor da construção tem sofrido com investigações relativas a problemas com corrupção. Quais os principais problemas levantados? Nossa organização foi afetada de alguma maneira?

- Muitos negócios da organização dependem de participação em licitações para fechar negócio?

- Grande parte do faturamento da organização em que atuo é de origem pública?

• **Etapas da cadeia de fornecimento**

- Existe potencial de trabalho infantil ou forçado na cadeia?

- Os fornecedores possuem histórico de problemas como não conformidade legal, corrupção, propina, conflitos de interesse?

• **Leis e regulamentos, novos ou existentes**

- Temos conhecimento sobre as leis que regulam nossa atividade?

- Tomamos alguma medida em relação à Lei Anticorrupção?

• **Desempenho de funcionários**

- Já foi observada conduta imprópria de funcionários em relação à aceitação de presentes, recebimento de propina, etc.?

- Ao contratar novos funcionários, a organização busca referências?

• **Avaliação do ambiente competitivo**

- A concorrência costuma pagar suborno, propina, “bola” para obter vantagem em negociação?

- Existe um regime de cartel?

- Qual a nossa participação de mercado?

• **Problemas encontrados anteriormente, relativos ao não cumprimento de leis, corrupção, conflitos de interesse, suborno.**

- Já recebemos multa após fiscalizações públicas?

No estabelecimento do processo, é importante definir de que forma os riscos serão registrados e classificados. A figura<sup>7</sup> abaixo traz um exemplo de formulário que pode ser utilizado para a documentação da avaliação de risco.

<b>Local/ região: Unidade de negócio:</b>	
<b>Fator de risco de corrupção:</b>	Influência do ambiente, da concorrência, etc.
<b>Risco de corrupção</b>	Tipo de corrupção (suborno, conluio, etc.).
<b>Esquema de corrupção</b>	Descrição detalhada de como a corrupção pode ser encontrada.
<b>Probabilidade de ocorrer</b>	A chance de a corrupção ocorrer é alta, média ou baixa?
<b>Impacto potencial</b>	Em caso de ocorrência, o impacto no negócio será alto, médio ou baixo?
<b>Risco inerente</b>	A probabilidade de cada risco ocorrer e os impactos na organização, em caso de ele se concretizar.
<b>Controle anticorrupção</b>	Quais medidas serão adotadas pela empresa para reduzir as chances de ocorrer corrupção?
<b>Classificação do controle de mitigação</b>	As medidas tomadas serão eficientes para mitigar a corrupção?
<b>Risco residual</b>	Os riscos que não terão controle com as medidas tomadas são altos, médios ou baixos?

7 - Formulário adaptado do Guia de Avaliação de Risco de Corrupção – ONU (2015).

## 2 - IDENTIFICAR OS RISCOS



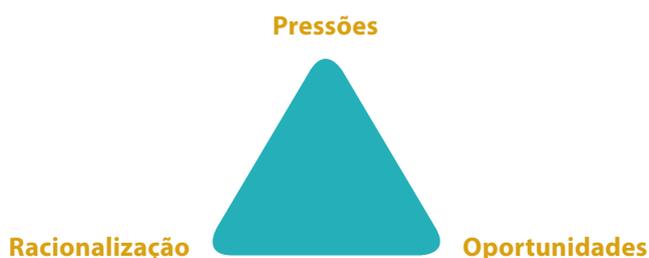
Após fazer o levantamento inicial, a organização precisa identificar e listar os riscos inerentes a cada situação listada no item anterior.

A forma a ser utilizada para isso inclui coleta dos dados por meio de documentos, entrevistas, *workshops*, consultas, etc. Deve-se considerar que há processos, países e setores específicos que aumentam a exposição ao risco de corrupção.

Para direcionar a discussão, na busca dos fatores de risco inerentes ao negócio, procure fazer as seguintes perguntas:

- Nessa situação, há risco de ocorrer corrupção na nossa organização?
- Nessa situação, existe um alto risco de não haver o cumprimento de leis ou acontecer o pagamento de suborno ou propina?

Fatores de risco são razões pelas quais a corrupção ocorre em uma empresa com base no seu ambiente, incluindo a natureza das suas operações e localizações. Uma forma de ilustrar fatores de risco é observar o Triângulo de Fraude de Donald Cressey<sup>16</sup>, que define três elementos e condições (fatores de risco) que permitem a ocorrência de fraudes: pressão, oportunidade e racionalização. Apesar de esse triângulo ter sido desenvolvido em relação a riscos de fraude, ele também pode ser utilizado na identificação de fatores de risco de corrupção. Ao aplicar o Triângulo de Fraude para avaliar o risco de corrupção, devem ser levados em conta os seguintes elementos:



Especificamente em relação aos riscos às indústrias, em que se incluem as organizações do segmento da construção, enquanto alguns riscos de corrupção podem ser aplicáveis a muitas ou a todas as indústrias, outros podem ser mais específicos de um determinado segmento industrial. Dependendo dos setores da indústria em que ou com os quais a empresa faz negócios, a pro-

babilidade de riscos de corrupção serem incidentes reais pode variar consideravelmente. Uma distribuição dos casos de corrupção por indústria como porcentagem de todos os casos pode ser encontrada no “Relatório para as Nações sobre Abuso e Fraude Ocupacional”, de 2012, da ACFE: <http://www.acfe.com/fraud-resources.aspx>. Para o segmento da construção, o tipo de esque-

ma de fraudes mais importante conforme o levantamento é a corrupção, que inclui conflitos de interesse, subornos, propinas, gratificações ilegais e extorsão.

Ainda que esse estudo não vise ser uma pesquisa estatisticamente confiável e visto que os casos de corrupção normalmente constituirão uma proporção menor de casos de fraude no total de todos os casos de fraude, a variação dos resultados entre indústrias para a mesma medida é amplamente consistente com a experiência de especialistas no tema de corrupção.

**Obs.:** Ao identificar riscos de corrupção específicos da indústria para o seu setor (ou para os setores em que seus parceiros comerciais atuam), uma análise de relatos da mídia pode ser considerada. Que esquemas de corrupção importantes foram descobertos no passado recente do setor? Que partes estavam envolvidas? Sua empresa ou seu parceiro comercial têm conexões aqui também?

A diferenciação dos riscos entre as razões pelas quais a corrupção ocorre, suas formas de ocorrência e o meio em que ela é propagada devem ser devidamente documentados.

### 3 - CLASSIFICAR O RISCO INERENTE



Nesta etapa, deve ser feita uma classificação, avaliando a probabilidade de cada risco ocorrer e os impactos na organização, em caso de ele se concretizar. Para isso, para cada risco listado no item anterior, considere que a probabilidade de cada esquema de corrupção identificado deve ser avaliada sem levar em conta os controles instalados na empresa. Em outras palavras, imagine uma empresa onde há muitas oportunidades de perpetrar o esquema de corrupção por causa da falta de um ambiente adequado de controle. Com esse cenário, qual é a probabilidade de ocorrência do esquema de corrupção? A administração deve levar em conta a probabilidade de execução do esquema de corrupção por uma pessoa, ou um grupo de pessoas agindo em conluio.

Nessa estrutura, é recomendável que a avaliação de probabilidade seja expressa como a probabilidade de que o evento ocorra nos

próximos 12 meses. Tal estrutura deve ser ajustada conforme necessário para se adequar aos objetivos da gestão de risco de corrupção da empresa. Alguns dos fatores a serem considerados ao estimar a probabilidade de cada esquema de corrupção incluem:

- A natureza da transação ou do processo ao qual o esquema se relaciona (por exemplo, se há uma interação com os funcionários de governo);
- Incidentes do esquema de corrupção que ocorreram anteriormente na empresa;
- Incidentes do esquema de corrupção no setor da empresa;
- A cultura de corrupção no ambiente local dentro da região onde o esquema seria perpetrado;
- O número de transações individuais relativas ao esquema;

- A complexidade do esquema e o nível de conhecimento e habilidade exigidos para a execução;
- O número de pessoas necessárias para perpetrar o esquema;
- O número de pessoas envolvidas na aprovação ou análise do processo ou transação relativa ao esquema.

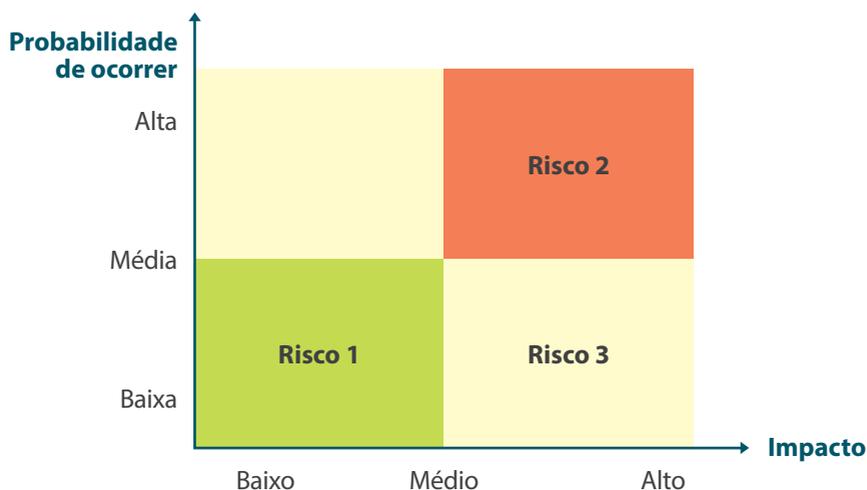
Para empresas com várias localizações e unidades operacionais, a probabilidade de ocorrência de cada esquema de corrupção pode variar entre locais diferentes e unidades operacionais. Por exemplo, o suborno de um

funcionário de governo para liberação alfandegária pode ser mais provável em determinados países e menos provável em outros.

Com base nesses fatores e para cada risco listado no item anterior, faça a seguinte análise:

- 1) A probabilidade de o risco ocorrer é alta, média ou baixa?
- 2) Em caso de o risco se concretizar, os impactos para organização são altos, médios ou baixos?

Uma maneira de visualizar essa análise é colocando os resultados em um gráfico:



Nesse caso, o risco 1 tem alta probabilidade de acontecer e alto impacto para a organização, portanto, as ações para mitigá-lo devem ser mais urgentes do que as

ações para reduzir o Risco 3, que tem alto impacto para a organização, porém, pouca probabilidade de acontecer.



## 4 - IDENTIFICAR E CLASSIFICAR OS CONTROLES DE MITIGAÇÃO



Controles anticorrupção são exclusivos, já que vão além dos típicos controles nos níveis de transações, que são mais frequentemente designados para prevenir erros financeiros.

Para os propósitos dessa discussão, todas as iniciativas, atividades, os controles e processos instituídos ou assumidos pela empresa para mitigação de risco são indicados como “controles de mitigação de risco de corrupção”.

Mapear controles e outras atividades de mitigação para todos os riscos ou esquemas de corrupção é importante, porque os controles devem ser compatíveis aos resultados potenciais e de probabilidade de má conduta. Quando o risco inerente for determinado para os esquemas identificados, a avaliação de risco poderá continuar a partir da identificação e da catalogação de controles e processos de mitigação de risco instalados.

Enquanto alguns controles operam em toda a empresa como parte do ambiente de controle geral, muitos outros estão integrados aos processos de negócios pertencentes a

funções individuais, incluindo compras e logística, ou através de gestão de unidades operacionais associadas a uma área geográfica ou segmento comercial específico. Alguns controles podem ser de natureza financeira ou de responsabilidade de uma função financeira (por exemplo, aprovação de relatório de despesas de viagem ou autorização de pagamento de fatura do fornecedor). Outros podem ficar no ambiente jurídico ou de conformidade (por exemplo, processos de análise e linguagem contratual, linhas diretas de delação), enquanto outros podem pertencer a RH (por exemplo, verificações de histórico do funcionário), ou líderes de negócios (por exemplo, tom da alta administração).

Dessa forma, identificar e catalogar controles, assim como identificar fatores e esquemas de risco de corrupção descritos anteriormente pode envolver várias pessoas na empresa. Para as empresas de pequeno e médio porte, a identificação de controles normalmente pode ser centralizada em determinados responsáveis pelos proces-

Mapear controles e outras atividades de mitigação para todos os riscos ou esquemas de corrupção é importante, porque os controles devem ser compatíveis aos resultados potenciais e de probabilidade de má conduta.



sos de negócios. Para essas empresas, os programas e controles podem não ser documentados formalmente e, assim, seria importante identificar as pessoas e funções que conhecem os controles existentes nessa área. Além disso, certas práticas, como a segregação de responsabilidades e os procedimentos e políticas formais escritas, podem não existir nessas empresas em razão de restrições de recursos. É até mais importante para essas empresas identificar a mitigação que está atualmente em prática ou que seja prática por natureza, mesmo que não seja documentada como parte desse exercício.

Informação sobre controles relevantes podem ser obtidas por vários meios. Ainda que a análise de documentação de controle e processo seja a etapa principal, ela geralmente é complementada por entrevistas e pesquisas com os interessados que podem ajudar a identificar os controles apropriados. Além disso, durante essa etapa, a equipe ou a pessoa que dirige a atividade de avaliação de risco de corrupção também pode verificar com os responsáveis pelo processo de negócios se os controles e programas de mitigação identificados estão realmente funcionando de acordo com a política e o processo. Essa verificação pode, algumas vezes, ilustrar

certos procedimentos que, embora façam parte de uma política escrita, não foram colocados em prática.

Ao desenvolver uma lista de documentos para serem vistos e uma lista de pessoas a serem entrevistadas, além de perguntas específicas, pode ser útil entender várias classificações de controle possíveis. Aqui estão as mais comuns:

- 1.** Controles gerais (nível da organização) *versus* controles específicos (nível do processo ou dos negócios);
- 2.** Controles preventivos *versus* controles detectivos.

Seguem abaixo alguns exemplos de indicadores conforme tipos descritos acima:

### **CONTROLES GERAIS NORMAIS ANTICORRUPÇÃO AO NÍVEL DE ORGANIZAÇÃO:**

- Um programa formal de conformidade anticorrupção;
- Um comitê de *compliance* ou anticorrupção obrigatório para analisar ou receber atualizações de todas as transações de alto risco;
- Padrões escritos (ou seja, o código de conduta e anticorrupção e outras políticas correlatas);

- Comunicação e treinamento anticorrupção para funcionários;
- Tom da alta administração e da administração intermediária;
- Verificações de histórico do funcionário.

## CONTROLES ESPECÍFICOS DOS NEGÓCIOS:

- Um processo para documentar uma necessidade de negócios para contratar um serviço de um fornecedor;
- Triagem/diligência prévia do fornecedor com aspectos específicos como verificação de histórico, triagem de acordo com listas de pessoas politicamente expostas (“PEP”), verificação de referências e credenciais, compromissos anteriores, reputação e exemplo de análise de produto de trabalho (dependendo do nível de risco);
- Certificação de conformidade do fornecedor (inicial e a intervalos periódicos, por exemplo, anualmente), com certificação e confirmação de política anticorrupção, código de conduta do fornecedor, etc.

## CONTROLES ANTICORRUPÇÃO PREVENTIVOS

- Ter um programa anticorrupção formal com estrutura definida, propriedade, linhas de relato, atividades planejadas e medição periódica de eficácia;
- Padrões escritos (código, políticas anticorrupção);
- Comunicação e treinamento anticorrupção, incluindo uma biblioteca de recursos.

## CONTROLES DE DETECÇÃO ANTICORRUPÇÃO

- Auditoria de relatório de despesas;
- Monitoramento periódico de terceiros (por exemplo, avaliação de desempenho, “re-certificação”);

- Sistema de delação, processo de investigação e gestão de casos;
- Entrevistas de desligamento;
- Auditoria corporativa, auditoria de transações, auditoria de terceiros.

Após identificar os controles de processo, classificar controles de mitigação de risco da empresa pode ser fundamental para determinar riscos residuais. Antes que a classificação de controle possa começar, as empresas devem pensar sobre a profundidade desejada do exercício, os critérios usados, a escala de classificação e os mecanismos de coleta de dados disponíveis (por exemplo, pesquisas, entrevistas, avaliação de documentos etc.).

Há muitas formas diferentes para classificar e comunicar a eficiência dos controles de mitigação. Uma escala qualitativa simples pode ser usada para classificar cada conjunto de controles que mitigam criteriosamente um risco ou processo de corrupção como (I) risco efetivo/baixo, risco médio/parcialmente efetivo ou risco baixo/ineficaz ou (II) risco muito baixo/muito efetivo, risco efetivo/baixo, risco médio/parcialmente efetivo, alto risco/razoavelmente efetivo e risco não efetivo/muito alto.

Alternativamente, pode ser usada uma escala quantitativa com pontuações aplicadas criteriosamente para cada processo ou esquema de corrupção.

Para que a classificação dos controles seja eficaz, é necessário que as fontes e coletas de dados sejam abrangentes. Algumas formas dessa atividade são:

- Avaliação e análise de documentos internos;
- Entrevistas ao vivo;
- Pesquisas sobre o “ambiente de controle e conformidade”;
- *Workshops* e grupos de foco;
- É importante envolver apenas os indivíduos que conhecem o processo ou controle que está sendo classificado, inclusive os responsáveis pelo processo;

## 5 - CALCULAR O RISCO RESIDUAL



Depois de classificar os controles internos que reduzem o risco de cada esquema de corrupção, a próxima etapa é determinar o nível de risco residual. Risco residual é a medida de risco remanescente depois de se considerar o impacto dos controles na redução de risco. Ele é um fator do risco inerente e da classificação de controle.

Apesar da aplicação de programas anticorrupção e dos seus controles internos de mitigação de risco, ainda é possível que tais esquemas ocorram. Dessa forma, normalmente haverá algum nível de risco residual para cada esquema de corrupção. Um risco residual zero é teoricamente possível para um esquema de corrupção específico, mas tal risco nulo normalmente ocorre apenas se esse esquema não for relevante para as operações da empresa, por exemplo, porque ela não conduz negócios em um determinado país, em uma determinada indústria ou de determinada forma.

O quanto o risco de um esquema de corrupção é mitigado por controles internos depende do quão bem os controles são desenhados, implementados e operados para reduzir eficientemente aquele risco. Controles que são bem desenhados para mitigar riscos resultantes de um ou mais esquemas de corrupção, que foram implementados apropriadamente e que estão operando eficientemente na prática podem reduzir muito o risco resultante de um esquema de corrupção em particular.

A abordagem selecionada para determinar o risco residual de cada esquema de corrupção depende da abordagem usada para determinar risco inerente e as classificações de controles.

Se uma escala qualitativa, como de risco “alto/médio/baixo”, for usada para classificações de risco inerente e classificação de controles, então, uma escala semelhante pode

Um risco residual zero é teoricamente possível para um esquema de corrupção específico, mas tal risco nulo normalmente ocorre apenas se esse esquema não for relevante para as operações da empresa.

ser usada prontamente para classificação de risco residual. Por exemplo, se um esquema for classificado como de alto risco inerente e nenhum controle efetivo for identificado para mitigar o risco resultante do esquema, então, a classificação de risco de controle seria também alta e o risco residual continuaria alto. Por outro lado, se forem identificados controles fortes para mitigar o esquema de alto risco inerente, o risco de controle seria baixo e o risco residual seria provavelmente determinado como baixo.

As classificações de risco residual fornecem à administração uma avaliação de onde pode estar sua maior exposição aos

riscos de corrupção. Uma classificação de alto risco residual significaria que um risco de corrupção inerente alto não é substancialmente mitigado por controles, deixando um risco residual que pode afetar seriamente a empresa.

Risco residual médio significaria que o esquema de corrupção é inerentemente de alto risco, e parcialmente mitigado por controles ou inerentemente de médio risco e não substancialmente ou de forma alguma mitigado por controles. Baixo risco residual significaria que o esquema de corrupção é inerentemente de risco classificado como baixo, ou é substancialmente mitigado por controles.

## 6 - DESENVOLVER O PLANO DE AÇÃO



O risco residual de cada esquema de corrupção pode ser avaliado pela empresa para determinar se uma resposta a risco de corrupção é necessária e, se assim for, quais são os elementos desejados do plano. Um determinante central do plano de resposta é o nível de tolerância ou inclinação ao risco, que será variável, dependendo da empresa e do segmento a que ela pertença.

Nenhuma outra mitigação de risco é necessária para um esquema de corrupção que tenha um risco residual dentro da tolerância de risco definida pela administração e aprovada por quem exercer governança, algo que não acontece com o segmento da construção.

Mesmo assim, caso o risco residual seja baixo, a administração pode escolher implementar mitigação de risco adicional, se

acreditar que o benefício em custos pode ser vantajoso, mas não essencial.

Para qualquer esquema de corrupção que tenha risco residual maior do que a tolerância de risco definida pela administração e aprovada por quem exerce governança, é necessária uma ação para reduzir o risco até que ele esteja dentro do limite de tolerância desejável. Para esses itens, é necessário um plano de resposta de risco de corrupção.

Algumas respostas aos riscos de corrupção envolvem decisões que nem sempre são possíveis, como mudança de escopo dos negócios da empresa, por exemplo, evitando ou interrompendo a condução de negócios em algumas regiões geográficas, segmentos da indústria ou mercados porque o risco é considerado impossível de mitigar

suficientemente e com confiança, ou mesmo transferindo riscos para terceiros através de termos contratuais.

Historicamente, a resposta mais comum a riscos de corrupção residual era, e continua sendo, implementar aprimoramentos aos controles internos para aumentar a mitigação de risco e aprimorar certos controles anticorrupção.

De qualquer modo, deve ser observado que nem todas as empresas têm os mesmos recursos e fundos à sua disposição para investir em nível igual no programa de conformidade anticorrupção.

Algumas só podem querer tratar programas e controles para o que consideraram como as áreas de exposição mais significativas, enquanto outras podem querer tratar mais o interesse de manter um programa de conformidade anticorrupção mais robusto ou o

“melhor da categoria”. Ainda que a necessidade de resposta deva ser avaliada com base na tolerância de risco e nas restrições de recursos da empresa, podem ambos variar de uma empresa para outra.

Seguindo a tendência das empresas em estabelecer estratégias de negócios baseadas nos princípios do desenvolvimento sustentável, este guia prioriza projetos que materializem e disseminem uma gestão da ética e *compliance* em todas as perspectivas de seus negócios.

Assim, os tópicos descritos a seguir buscarão priorizar todos os tópicos que instrumentem e capacitem as empresas e seus *stakeholders* para um nível de excelência em gestão da ética, apesar dos desafios culturais e políticos existentes no país.

Dessa forma, após a conclusão da análise dos riscos, a próxima etapa será formalizar a política de *compliance*.

## FORMALIZAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE COMPLIANCE

O cumprimento de leis e normas vigentes deve ser condição básica para uma empresa operar, por isso a política de *compliance* é o documento formal que detalha os procedimentos e comportamentos esperados para cada área da

organização, a fim de garantir a conformidade legal e prevenir a corrupção. Além disso, a política deve detalhar como será feito o monitoramento e apresentar as medidas disciplinares a serem aplicadas em caso de violação.

### UMA POLÍTICA DE COMPLIANCE DEVE ABRANGER OS SEGUINTE TÓPICOS:

- Objetivos
- A quem se destina
- Conceitos e definições de termos técnicos ou jurídicos
- Principais legislações que regulam o negócio
- Resultados da análise de riscos
- Atitudes e comportamentos esperados em situação de risco
- Instruções sobre como entrar em contato com o canal de comunicação e denúncia
- Consequências de condutas inadequadas e medidas disciplinares

Assim como o código de conduta, a política de *compliance* deve ser revisada periodicamente, principalmente se surgir algum fato que impacte na conformidade legal, como, por exemplo, o surgimento de novas leis.

## POLÍTICAS E PADRÕES ESCRITOS

Perguntas essenciais para uma avaliação de risco eficiente relativa aos padrões escritos da empresa incluem:

- Nossas políticas refletem corretamente nossos riscos e fornecem a orientação necessária para os nossos funcionários?
- Temos as políticas certas? Precisamos adaptar nossas políticas, caso atuemos em diferentes regiões e o resultado do risco seja diferentemente identificado nelas em nossa avaliação?

## ESTABELECIMENTO DE LINHAS DIRETAS DE COMUNICAÇÃO DE ÉTICA E DE DENÚNCIAS

Com a função de responder aos questionamentos, receber denúncias, ouvir sugestões de melhoria e reclamações, é fundamental que a organização disponibilize uma linha direta de comunicação para que seus públicos de interesse possam acessá-la. Esse canal pode ser disponibilizado pela empresa ou até mesmo por entidades de classe. Nesse caso, a linha poderia ser direcionada para todas as organizações associadas e a entidade traria isenção ao julgar uma denúncia.

Esse meio de comunicação pode ser um endereço de *e-mail*, uma urna, um número de telefone, um aplicativo para *smartphone* ou até mesmo uma ouvidoria representada por pessoas. Esse canal deve dar a possibilidade de a pessoa se identificar, mas deve estar apto a receber denúncias anônimas.

É imprescindível que a linha de comunicação escolhida tenha credibilidade e garanta a confidencialidade das questões tratadas.

## COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

Uma das etapas de grande importância no Programa de Ética e *Compliance* é sua comunicação. Alguns canais podem ser utilizados para divulgá-lo, como: cartilhas, vídeos, artigos enviados por e-mails, murais, cartazes espalhados nos locais de grande visualização (por exemplo, no relógio de ponto), mala direta, correspondências em geral e treinamentos presenciais.

Esses treinamentos devem ser obrigatórios para todos os funcionários e, eventualmente, para alguns *stakeholders*. O treinamento é es-

encial para reforçar os valores e os padrões éticos e orientar sobre mitigação de riscos. Deve conter os principais conteúdos do código de conduta e da política de *compliance*, estudos de caso, além de prestar orientações em relação à forma de lidar com as questões de ética e *compliance* no dia a dia.

Essa importante ferramenta pode ajudar a mudar comportamentos e reduzir os casos de irregularidade. Os treinamentos também são uma excelente oportunidade de ouvir recomendações, sugestões e dúvidas de colaboradores.

Também é possível buscar o comprometimento de outros públicos, como fornecedores ou clientes, por meio da inserção de cláusulas relacionadas ao tema, em contratos e acordos. Dessa forma, é possível assegurar a comunicação do posicionamento ético da organização de maneira formal.

## COMUNICAÇÃO

O treinamento, como quase todos os outros aspectos de um programa de conformidade anticorrupção eficiente, deve levar em conta e se basear no perfil de risco da empresa. Perguntas essenciais respondidas por uma

avaliação de risco eficiente sobre o plano de treinamento da empresa incluem:

- Há subseções específicas da nossa base funcional (por exemplo, subordinados aos gerentes de nível intermediário) que precisam de treinamento adicional? E os gerentes de nível intermediário — eles precisam de treinamento adicional?
- Nós medimos a qualidade e a meticulosidade dos materiais de treinamento e testamos a retenção do assunto pelos funcionários?
- Quais serão a frequência e a duração desses treinamentos?

## TRATAMENTO DE DENÚNCIAS E VIOLAÇÃO DO PROGRAMA

Toda a comunicação recebida pelas linhas de ética (dúvidas, sugestões ou denúncias) deve ser centralizada em um banco de dados único, que pode ser uma planilha, por exemplo.

Para garantir a credibilidade do canal, é importante que dois pontos sejam observados:

- Assegurar que haja uma rápida investigação e resposta, caso seja solicitada

- Garantir a confidencialidade no tratamento das dúvidas, sugestões ou denúncias

Cada organização pode definir sua maneira de tratar as comunicações recebidas. Porém, é fundamental que isso seja feito sempre com o mesmo critério e siga o mesmo procedimento, podendo ser realizado pelo líder da gestão de ética e *compliance*, pelo comitê ou até pela liderança da organização.

## AUDITORIAS E MONITORAMENTO

O sucesso do Programa de Ética e *Compliance* também depende de avaliações regulares para constante atualização ou para identificação de violações de lei, da política de *compliance* e do código de conduta. O ambiente dos negócios é dinâmico e mudanças como troca de fornecedores ou novas legislações, por exemplo, podem afetar o desempenho da organização nessa área.

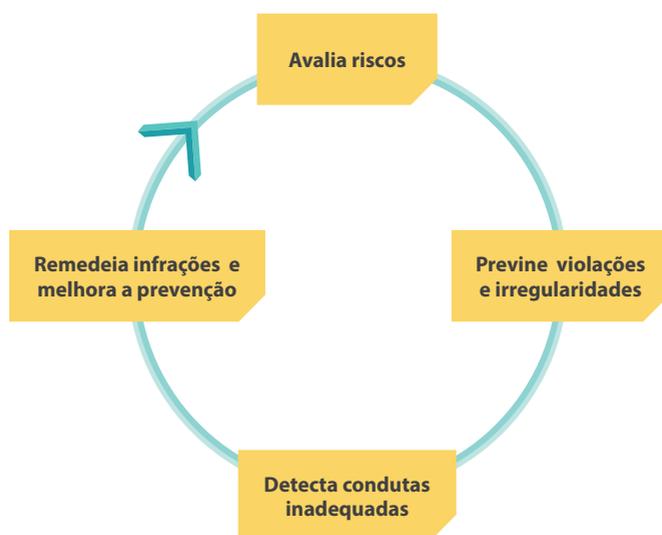
O monitoramento da efetividade do programa é atribuição do líder da gestão da ética. Este deve definir indicadores de desempenho e monitorá-los constantemente por meio de reuniões, auditorias e relatórios periódicos.

## REVISÕES PERIÓDICAS DO PROGRAMA DE ÉTICA E COMPLIANCE

O Programa de Ética e *Compliance* deve evoluir, acompanhando as mudanças nas operações e a forma como a organização responde às condições de mercado. O programa deve ser revisado, pelo menos a cada dois anos ou quando houver necessidade, por exemplo, para adequação devido a mudanças em normas ou legislações. A revisão não necessariamente im-

plica em uma mudança radical no programa. Ela pode ser feita apenas para assegurar que o programa se mantém atualizado.

O monitoramento constante e o canal de comunicação podem trazer recomendações e podem ajudar a identificar essas necessidades de mudanças. Um Programa de Ética e *Compliance* efetivo<sup>8</sup>:



## INICIATIVAS EXTERNAS

Existem algumas iniciativas que priorizam a ética e as políticas anticorrupção. Ao aderir a elas, a sua organização obtém um endosso externo do comprometimento em relação à ética.

### PACTO GLOBAL

O Pacto Global é uma iniciativa desenvolvida pelo ex-secretário-geral da ONU Kofi Annan com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de tra-

balho, meio ambiente e combate à corrupção refletidos em 10 princípios.

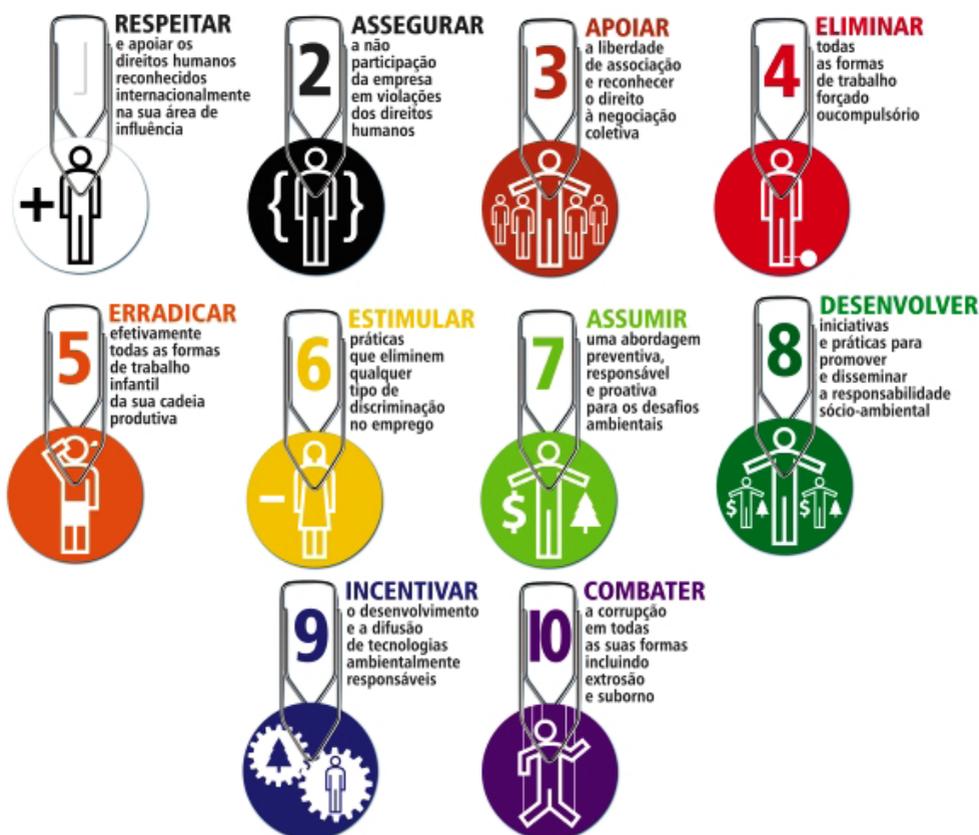
Essa iniciativa conta com a participação de agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário.

Com os desafios sociais, políticos e econômicos, mais do que nunca muitas empresas reconhecem a necessidade de colaborar e fazer parcerias com os governos, a sociedade civil e as Nações Unidas.

8 - Cultivating a Culture of Compliance, 2015.

Esse entendimento cada vez maior se reflete em um crescimento rápido do Pacto Global. Com mais de 12 mil participantes de empre-

sas e outras partes interessadas de mais de 145 países, é a maior iniciativa de responsabilidade corporativa voluntária do mundo.



## PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL

### DIREITOS HUMANOS

1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente e;
2. Assegurar-se de sua não participação em violações desses direitos.

### TRABALHO

3. Apoio, por parte das empresas, à liberdade de associação e ao reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
4. A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
5. A abolição efetiva do trabalho infantil;

6. Eliminação da discriminação no emprego.

### MEIO AMBIENTE

7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental;
9. Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

### CONTRA A CORRUPÇÃO

10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

A adesão ao Pacto Global tem algumas implicações para uma organização. São elas:

- 1) Assumir um compromisso de implantação gradual dos dez princípios. Espera-se que os signatários realizem uma série de mudanças em suas atividades, de forma que o Pacto Global e seus princípios façam parte de sua estratégia, sua cultura e suas atividades diárias.
- 2) Ser transparente, ou seja, informar publicamente e de maneira contínua (anualmente) os progressos realizados na implantação dos princípios (através da apresentação de Comunicações de Progresso).
- 3) Manter um diálogo com os grupos de *stakeholders* (grupos de interesse da empresa).
- 4) O compromisso também sugere a seleção de fornecedores de modo que todos aqueles que fornecem à empresa também cumpram com os princípios do Pacto.
- 5) Em casos específicos de empresas grandes, médias ou pequenas que têm atividade global, o compromisso do Pacto é global, ou seja, para todas as suas operações no mundo todo.
- 6) Entidades que participam do Pacto e não são empresas têm um papel específico, através do qual se espera que promovam o Pacto em todo seu âmbito de influência.

O Pacto Global é importante para sinalizar o compromisso de uma organização com a melhoria de sua atuação nos temas relacionados aos princípios. Não se espera uma mudança radical, mas sim um comprometi-

mento com o planejamento e a implementação de processos que levem à evolução da organização. Não é uma iniciativa destinada apenas às empresas de grande porte, mas também a empresas de pequeno e médio porte, sindicatos, ONG's, etc.

É aconselhável que todos os funcionários da empresa recebam informações sobre o Pacto Global, estendendo a todos o compromisso da empresa. O processo, gradualmente, deve fazer com que as políticas e os procedimentos sejam transversais, abrangendo não só o responsável designado, mas todas as diferentes áreas da empresa. O envolvimento da direção durante todo o processo é essencial. A aprendizagem de melhores práticas também é essencial.

O Pacto Global pode ser assinado por empresas e também organizações sem atividade empresarial, como: sindicatos, ONG's, entidades de classe. Para uma organização se tornar signatária, é necessário que seja preenchido um formulário de adesão *on-line*, que se encontra no *site* do Pacto Global e anexe uma carta de adesão assinada pelo presidente da organização. Nessa carta, a organização se compromete com os 10 princípios.

O formulário e o modelo da carta de adesão são encontrados no *site* <http://www.pacto-global.org.br/artigo/58/Como-Aderir>.

Depois, é importante que a organização nomeie uma pessoa responsável por implementar e monitorar um processo que proporcione seu progresso nos 10 princípios.

A CBIC é signatária do Pacto Global desde 2015.

O Pacto Global é importante para sinalizar o compromisso de uma organização com a melhoria de sua atuação nos temas relacionados aos princípios.



### PACTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE E CONTRA A CORRUPÇÃO

O Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção tem como objetivo unir empresas para promover um mercado mais íntegro e ético e erradicar o suborno e a corrupção.



Uma série de entidades participou de sua criação, entre as quais o Instituto Ethos, a Pa-

Ao se tornarem signatárias do pacto, as empresas assumem o compromisso de divulgar a legislação brasileira anticorrupção para seus funcionários e *stakeholders*, a fim de que ela seja cumprida integralmente.

tri Relações Governamentais & Políticas Públicas, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime (UNODC), o Fórum Econômico Mundial e o Comitê Brasileiro do Pacto Global.

Ao se tornarem signatárias do pacto, as empresas assumem o compromisso de divulgar a legislação brasileira anticorrupção para seus funcionários e *stakeholders*, a fim de que ela seja cumprida integralmente. Além disso, elas se comprometem a vedar qualquer forma de suborno, trabalhar pela legalidade e transparência nas contribuições a campanhas políticas e primar pela transparência de informações e colaboração em investigações, quando necessário.

Para aderir ao Pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção, a empresa deve se registrar no *site* <http://www.empresalimpa.ethos.org.br/index.php/empresa-limpa/pacto-contra-a-corrupcao/quero-aderir>.

Além disso, anualmente, as empresas signatárias do Pacto responderão a um conjunto de 70 questões, que trata dos compromissos assumidos na assinatura do Pacto. O monitoramento tem os seguintes objetivos:

- Monitorar compromissos
- Dar visibilidade e transparência às práticas de integridade das empresas signatárias.

- Fortalecer o Pacto Empresarial pela Integridade contra a Corrupção.
- Realizar diagnóstico sobre o conjunto de empresas signatárias do Pacto.
- Gerar referência, a partir das práticas das empresas signatárias.
- Gerar relatórios individuais orientadores da evolução das empresas em relação à integridade.

### CADASTRO EMPRESA PRÓ-ÉTICA - CGU



O Cadastro Nacional de Empresas Comprometidas com a Ética e a Integridade (Cadastro Empresa Pró-Ética) é uma iniciativa da Controladoria-Geral da União e do Instituto Ethos que avalia e divulga as empresas voluntariamente engajadas na construção de um ambiente de integridade e confiança nas relações comerciais, inclusive naquelas que envolvem o setor público.

Os objetivos do Pró-Ética são:

- Reconhecer as boas práticas de promoção da integridade e de prevenção da corrupção em empresas que adotam voluntariamente medidas desejadas e necessárias para criação de um ambiente mais íntegro, ético e

transparente no setor privado e em suas relações com o setor público;

- Conscientizar empresas sobre seu relevante papel no enfrentamento da corrupção ao se posicionarem afirmativamente pela prevenção e pelo combate de práticas ilegais e antiéticas e em defesa de relações socialmente responsáveis;
- Fomentar, no âmbito do setor privado, a implementação de medidas de promoção da ética e da integridade e contra a corrupção;
- Reduzir os riscos de ocorrência de fraude e corrupção nas relações entre o setor público e o setor privado.

Para se cadastrar, a empresa deve seguir os seguintes passos:

**1)** Registrar-se no *site* da Controladoria-Geral da União – CGU (<http://www.cgu.gov.br/>)

assuntos/etica-e-integridade/setor-privado/empresa-pro-etica/acessar-sistema) para solicitar o código de acesso ao sistema.

**2)** Acessar o sistema e preencher a análise do perfil e o questionário de avaliação.

**3)** Enviar os dados dentro do prazo estipulado. A avaliação acontece anualmente, por isso é importante acompanhar os prazos diretamente no *site* da CGU.

**4)** O perfil e o questionário são avaliados pelo Comitê Gestor, formado por representantes da CGU, do Instituto Ethos e de dez instituições.

**5)** Caso seja aprovada, para ganhar o selo de EMPRESA PRÓ-ÉTICA, a empresa precisa assinar o Termo de Compromisso com a Ética e a Integridade.

## MÃOS À OBRA!

A CBIC se coloca à disposição para auxiliá-lo na implementação de um sistema de gestão de ética e *compliance* em sua organização.

Um **Programa de Ética e Compliance** terá sido bem-sucedido quando chegar a um estágio em que os comportamentos requeridos pelo Código de Conduta e pelas políticas de *compliance* estejam tão arraigados na cultura da organização que serão replicados sem que haja a necessidade de recorrer à leitura dos documentos.

Porém, uma cultura em que predomina a ética não se consegue com um *e-mail* do presidente ou do dono da organização apoiando o programa ou com uma sessão de treinamento. Exige investimento de tempo e esforço nos diferentes níveis da organização.

Acreditar numa gestão ética é acreditar na sustentabilidade de sua organização.

Por isso, seja resiliente! Não desista na primeira dificuldade e colha os frutos no futuro!

Conte conosco!



## ANEXO - CHECK LIST

Apreendeu-se durante os anos recentes que guias de conduta sem políticas efetivas de implementação são incapazes de evitar problemas. A elaboração de uma política de *compliance* envolve, portanto, estratégias que vão além dos códigos de comportamento. Ela precisa contemplar ações para o envolvimento das lideranças, dos funcionários e de outros públicos com os quais a empresa se relaciona, como fornecedores e o poder público, por exemplo.

Esse ponto é particularmente importante porque em vários países onde a legislação anticorrupção previa a existência ou não de códigos de conduta por parte das empresas en-

volvidas como elemento atenuante de pena os códigos penais foram atualizado para permitir o alívio apenas se for comprovado que a companhia também se empenhava para implementar uma política de gestão da ética.

O *check list* apresentado a seguir contempla essas duas etapas, de construção do regulamento e da adoção de medidas efetivas para sua execução. Nesse sentido, foram reunidas iniciativas reconhecidas internacionalmente para ajudar de forma prática e objetiva as empresas que resolverem adotar políticas de *compliance* dentro das suas estruturas de governança (e sugerimos fortemente que o façam).

### CARACTERÍSTICAS DE CULTURA CORPORATIVA

Iniciativa	Sim	Não	Observação
A empresa tem planejamento e visão com ênfase no longo prazo?			
A empresa já adota alguma política de gestão da ética?			

### REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE COMPLIANCE

Iniciativa	Sim	Não	Observação
Há comprometimento da alta gestão?			
Há disposição para parcerias com órgãos de controle governamentais e entidades da sociedade civil?			
Há estrutura e recursos para concepção e implementação do código de ética (diretoria de <i>compliance</i> , comitê de ética, etc.)?			

### ESTUDO DE RISCO

Iniciativa	Sim	Não	Observação
Mapeamento de todos os processos envolvendo todas as atividades da empresa.			
Identificação de riscos.			
Classificação dos riscos existentes.			
Criação de controles de mitigação de riscos.			
Cálculo de risco residual.			
Desenvolvimento de plano de ações.			

## CÓDIGO DE ÉTICA

Iniciativa	Sim	Não	Observação
Missão/Visão/Valores.			
Definição e instrução de uso do código de ética.			
Princípios e padrões éticos estabelecidos na forma de regulamentos.			
Definição e descrição de públicos-alvo.			
Penalidades.			
Estrutura de <i>compliance</i> - criação de estrutura de gestão da ética.			
Termo de compromisso			

## PLANO DE AÇÃO

Iniciativa	Sim	Não	Observação
Estabelecer linhas de comunicação e recebimento de denúncias acessíveis a colaboradores, clientes e público externo.			
Criar estratégias de comunicação e treinamento de colaboradores.			
Criar estrutura para fiscalização e cumprimento das regras de <i>compliance</i> .			
Monitorar e auditar o programa (eventualmente por consultorias externas).			
Revisar periodicamente a política de <i>compliance</i> .			
Calcular risco residual.			
Desenvolver plano de ações.			



## LINKS ÚTEIS

### **Cadastro Empresa Pró-Ética:**

<http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/setor-privado/cadastro-empresa-pro-etica>

### **CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção**

[www.cbic.org.br](http://www.cbic.org.br)

### **Corrupção e integridade: conceitos de A a Z – FIEMG**

<http://www.fiemg.org.br/admin/BibliotecaDeArquivos/Image.aspx?ImgId=10407&TabId=8132&portalid=176&mid=16650>

### **Decreto Nº 8.420, DE 18 de março de 2015**

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm)

### **Lei nº12.486/2013 - Lei Anticorrupção/ Lei da Empresa Limpa**

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)

### **Implantando o Pacto Global das Nações Unidas. Pacto Global - Primeiros passos**

[http://www.pactoglobal.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Publicacoes/Primeiros\\_Passos\\_do\\_Pacto\\_Global.pdf](http://www.pactoglobal.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Publicacoes/Primeiros_Passos_do_Pacto_Global.pdf)>.

### **Pacto Global:**

<http://www.pactoglobal.org.br/>

### **Pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção:**

<http://www.empresalimpa.org.br>

### **Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas - Guia de orientação para *compliance* da CGU:**

<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>

## REFERÊNCIAS

Blueprint for creating and maintaining an effective ethics & business conduct program. Construction Industry Ethics & Compliance Initiative. Acesso em 15 de novembro 2015. Disponível em: < <http://www.ciecinitiative.org/files/Blueprint.pdf>>.

Caderno do Pacto. Grupo Temático Anticorrupção, Pacto Global Rede Brasileira, Volume 2, dezembro de 2015.

Carroll, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model as Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, v. 4, p. 497-506, 1979.

Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. Organização das Nações Unidas, 2003. Acesso em 13 de novembro 2015. Disponível em: <[https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//Topics\\_corruption/Publicacoes/2007\\_UNCAC\\_Port.pdf](https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf)>.

Corporate Social Responsibility. The World Business Council for Sustainable Development. Acesso em 13 de novembro 2015. Disponível em: <<http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>>.

Corrupção e integridade: conceitos de A a Z. Belo Horizonte: FIEMG, 2007.

Creating a Culture of Ethics, Integrity & Compliance: Seven Steps to Success. NAVEX Global. Acesso em 15 de novembro 2015. Disponível em: < [http://www.navexglobal.com/resources/whitepapers/Creating\\_Culture\\_Ethics-Integrity-Compliance\\_7-Steps-to-Success](http://www.navexglobal.com/resources/whitepapers/Creating_Culture_Ethics-Integrity-Compliance_7-Steps-to-Success)>.

Cultivating a Culture of Compliance. NAVEX Global. Acesso em 15 de novembro 2015. Disponível em: <<http://www.navexglobal.com/resources/whitepapers/thankyou/Cultivating-Culture-Compliance-eBook>>.

Denardin, E.S.; Mariotto, M. D.; Andrade, Z.O. Ética na Construção Civil. *Revista Sociais e Humana*. Rio Grande do Sul: v. 11, n. 1, 1998.

Direito fácil. Poder Judiciário da União. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos territórios. Acesso em 13 de novembro 2015. Disponível em: < <http://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/direito-facil/corruptao-ativa>>.

Effective Practice Guidelines Series: Shaping an Ethical Workplace Culture. SHRM Foundation's, 2013. Acesso em 15 de novembro 2015. Disponível em: < <https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/9-13%20ethics%20epg%20final.pdf>>.

Empresa Pró-Ética. Controladoria-Geral da União - Presidência da República. Acesso em 14 de novembro 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/setor-privado/empresa-pro-etica/saiba-mais>>.

Ética e moral: que significam? Leonardo Boff, 2015. Acesso em 13 de novembro 2015. Disponível em: <<http://www.leonardoboff.com/site/vista/outros/etica-e-moral.htm>>.

Freeman, E. R.; Stewart, L. Developing Ethical Leadership. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006. Acesso em 15 de novembro 2015. Disponível em: <[http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical\\_leadership.pdf](http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf)>.

Guia de Avaliação de Risco de Corrupção. United Nations Global Compact Office, setembro de 2013.

Guia Programas de Compliance. Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2015. Acesso em 14 de novembro 2015. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/upload/Guia%20Compliance%20-%20vers%C3%A3o%20preliminar.pdf>>.

Guia SESI FIEMG – Ética Empresarial. Sistema Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, 2014.

Implantando o Pacto Global das Nações Unidas. Pacto Global – Rede Brasileira. PNUD. Acesso em 14 de novembro 2015. Disponível em: <[http://www.pactoglobal.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Publicacoes/Primeiros\\_Passos\\_do\\_Pacto\\_Global.pdf](http://www.pactoglobal.org.br/Public/upload/ckfinder/files/Publicacoes/Primeiros_Passos_do_Pacto_Global.pdf)>.

Instituto Ethos, 2015. Acesso em 25 de novembro 2015. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/>>.

Lei Anticorrupção. Controladoria-Geral da União - Presidência da República. Acesso em 14 de novembro 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao>>.

Moreira, J.M. A ética empresarial no Brasil. São Paulo: Pioneira, 1999.

OCDE. Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business, 2013.

Programa contra a Corrupção. Controladoria-Geral da União - Presidência da República. Acesso em 14 de novembro 2015. Disponível em: <[https://bvc.cgu.gov.br/bitstream/123456789/2482/1/Prog\\_contra\\_corrup.pdf](https://bvc.cgu.gov.br/bitstream/123456789/2482/1/Prog_contra_corrup.pdf)>.

Programa de integridade. Diretrizes para empresas privadas. Controladoria-Geral da União, 2015. Acesso em 14 de novembro 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 2ª Ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

The ICC Antitrust Compliance Toolkit. Practical antitrust compliance tools for SME's and larger companies. The International Chamber of Commerce, 2013. Acesso em 14 de novembro 2015. Disponível em: <<http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2013/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit/>>.

The World Business Council for Sustainable Development. Acesso em 13 de novembro 2015. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEVT/Resources/csrframework.pdf>>.

2015 Ethics & Compliance Training Benchmark Report. NAVEX Global. Acesso em 13 de novembro 2015. Disponível em: <<http://www.navexglobal.com/resources/whitepapers/2015-Ethics-and-Compliance-Training-Management-Benchmark-Report>>.







correalização



*Iniciativa da CNI - Confederação  
Nacional da Indústria*

realização



correalização



Iniciativa da CNI - Confederação  
Nacional da Indústria

realização

