



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE ENGENHARIA CIVIL**

JONATHAN CARNEIRO GUIZILIN

**APLICAÇÃO DE *COMPLIANCE* NA CADEIA PRODUTIVA DA CONSTRUÇÃO
CIVIL**

**PALMAS
2024**

JONATHAN CARNEIRO GUIZILIN

**APLICAÇÃO DE *COMPLIANCE* NA CADEIA PRODUTIVA DA CONSTRUÇÃO
CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Bacharelado em Engenharia Civil, do Instituto
Federal do Tocantins, como exigência à obtenção
do título de Bacharel em Engenharia Civil.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Marafiga Pedroso

**PALMAS
2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecas do Instituto Federal do Tocantins

G969a Guizilin, Jonathan Carneiro
Aplicação de Compliance na Cadeia Produtiva da Construção
Civil / Jonathan Carneiro Guizilin. – PALMAS, TO, 2024.
66 p. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia
Civil) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do
Tocantins, Campus Palmas, PALMAS, TO, 2024.

Orientador: Dr. Gilson Marafiga Pedroso

1. Compliance. 2. Controle Interno. 3. Conformidade. I. Pedroso,
Gilson Marafiga. II. Título.

CDD 624

A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, deste documento é autorizada para fins
de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do IFTO com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a).**

JONATHAN CARNEIRO GUIZILIN

**APLICAÇÃO DE COMPLIANCE NA CADEIA PRODUTIVA DA CONSTRUÇÃO
CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Bacharelado em Engenharia Civil do Instituto
Federal do Tocantins, como exigência à obtenção
do título de Bacharel em Engenharia Civil.

Aprovado em: 01/04/2024

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente

GILSON MARAFIGA PEDROSO

Data: 13/04/2024 10:27:40-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Gilson Marafiga Pedroso

Orientador

(IFTO)



Documento assinado digitalmente

THIAGO DIAS DE ARAÚJO E SILVA

Data: 15/04/2024 17:39:34-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Thiago Dias de Araújo e Silva

(IFTO)



Documento assinado digitalmente

MOACYR SALLES NETO

Data: 13/04/2024 14:56:31-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Moacyr Salles Neto

(IFTO)

RESUMO

O *Compliance* aumentou sua presença no mundo corporativo significativamente nos últimos 20 anos e no Brasil, já estabelecido no setor financeiro, passou a receber estímulos para sua disseminação dentro da cadeia produtiva da construção civil. Com o objetivo de combater a corrupção e elevar a qualidade do controle interno, o governo federal e grandes instituições como a CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção) passaram a criar diversos incentivos para sua implementação no mercado, por meio de publicações, traduções de normas ISO e leis abordando processos licitatórios. Logo, este estudo foi realizado com o objetivo de compreender os conceitos e as ferramentas fornecidos pelo *Compliance* e estudar a sua implementação na cadeia produtiva da construção civil. Foi realizado uma extensa revisão bibliográfica com literatura internacional, bem como a norma ISO 37301/2021 que fornece diretrizes para o Sistema de Conformidade e com publicações nacionais que buscaram transmitir os conceitos para o mercado brasileiro. Para complemento do estudo foi realizado uma pesquisa de levantamento com empresas atuantes da cadeia produtiva na região de Palmas – TO, por meio de um questionário elaborado pelo autor reunindo informações sobre cada área do Sistema de *Compliance* e os interpretando de acordo com o estudo realizado. A pesquisa determinou uma média de apenas 28,15% na pontuação geral, demonstrando uma baixa adesão aos conceitos de *Compliance*, devido ao fato de o sistema exigir uma considerável alocação de recursos para sua implementação e manutenção. A sua implementação possui uma dificuldade relevante para empresas de pequeno e médio porte, somente empresas de grande porte possuem a capacidade organizacional para a sua operação. Logo, como a cadeia produtiva da construção é composta majoritariamente por empresas de pequeno porte, e com número expressivo de empresas de médio porte, não é uma realidade o estabelecimento da cultura de *Compliance* no mercado dentro dos moldes fornecidos pelas autoridades. Portanto, é sugerido que haja um estudo para elaboração de diretrizes para implementação de um Sistema de *Compliance* que seja viável e eficaz para a realidade operacional de uma empresa de pequeno e/ou médio porte.

Palavras-chave: *Compliance*, ética, integridade, empresa, recurso, sistema

ABSTRACT

Compliance has significantly increased its presence in the corporate world over the past 20 years, and in Brazil, already established in the financial sector, it has begun to receive incentives for its dissemination within the construction production chain. With the aim of combating corruption and enhancing the quality of internal control, the federal government, and major institutions as the CBIC (Construction Industry's Brazilian Chamber) have started to create various incentives for its implementation in the market, through publications, translation of ISO Standards and laws addressing bidding processes. Therefore, this study was conducted with the goal of understanding the concepts and tools provided by Compliance and studying its implementation in the construction production chain. An extensive literature review was conducted with international literature, as well as ISO 37301/2021 standard, which provides guidelines for the Compliance System, and with national publications that sought to convey the concepts to the Brazilian market. To complement the study, a survey was conducted with companies operating in the production chain in the Palmas – TO region, through a questionnaire developed by the author gathering information on each area of the Compliance System and interpreting them according to the study conducted. The survey determined an average score of only 28.15%, demonstrating low adherence to Compliance concepts because the system requires a considerable allocation of resources for its implementation and maintenance. Its implementation has a relevant difficulty for small and medium sized companies, only large companies have the organizational capacity for its operation. Therefore, since the construction production chain is predominantly composed of small companies, with a significant large number of medium-sized companies, establishing a Compliance culture in the market within the parameters provided by the authorities is not a reality. Hence, it is suggested that a study be conducted to develop guidelines for the implementation of a Compliance System that is feasible and effective for the operational reality of a small and/or medium sized company.

Keywords: Compliance, ethics, integrity, company, resource, system

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Considerações para o programa	18
Figura 2: Núcleo comum do Compliance	22
Figura 3: Elementos de um sistema de gestão de <i>compliance</i>	25
Figura 4: Tópicos para um Programa de <i>Compliance</i>	35
Figura 5: Princípios do Pacto Global	36
Figura 6: Resposta de executivos à pesquisa.....	38
Figura 7: Perigos para a implementação da cultura ética	39
Figura 8: Passos fundamentais para criação de uma cultura de ética	40
Figura 9: Programa de Ética e <i>Compliance</i>	41
Figura 10: Passos para análise de riscos	42
Figura 11: O Programa de Ética de <i>Compliance</i>	45
Figura 12: Condutas anticompetitivas.....	45
Figura 13: Melhores práticas nas relações	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição da área de atuação das empresas.....	48
Gráfico 2: Distribuição de porte das empresas	49
Gráfico 3: Interesse das empresas no Sistema de <i>Compliance</i>	49
Gráfico 4: Percentual de respostas para a seção 1.	50
Gráfico 5: Percentual de respostas para a seção 2.	51
Gráfico 6: Percentual de respostas para a seção 3.	51
Gráfico 7: Percentual de respostas para a seção 4.	52
Gráfico 8: Percentual de respostas para a seção 5.	52
Gráfico 9: Percentual de respostas para a seção 6.	53
Gráfico 10: Percentual de respostas para a seção 7.	53
Gráfico 11: Percentual de respostas para a seção 8.	54
Gráfico 12: Percentual de respostas para a seção 9.	55
Gráfico 13: Percentual de respostas para a seção 10.	55
Gráfico 14: Média de pontuação por seção em percentual.....	56
Gráfico 15: Soma de pontos de acordo com o porte da empresa	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Número de fraudes por departamento	42
Quadro 2: Métodos de detecção das fraudes	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tabela de soma da pontuação.....	56
---	----

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
2.	PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
3.	JUSTIFICATIVA	12
4.	OBJETIVOS	13
4.1	Objetivo geral.....	13
4.2	Objetivos específicos.....	13
5.	REFERENCIAL TEÓRICO	13
5.1	<i>Compliance</i>	13
5.2	Riscos.....	14
5.3	Função de <i>Compliance</i>	16
5.4	O sistema de <i>Compliance</i>	18
5.4.1	Perspectiva analítica segundo Griffith	18
5.4.1.1	Nexo estrutural	18
5.4.1.2	Fluxo de informação	19
5.4.1.3	Monitoramento e fiscalização	20
5.4.1.4	Reforço baseado na classificação dos riscos.....	21
5.4.1.5	Dados do <i>Compliance</i> na prática.....	22
5.4.2	Sistema de <i>compliance</i> segundo a ISO 37301.....	24
5.4.2.1	Estabelecimento da política de <i>compliance</i>	25
5.4.2.2	Desenvolvimento da ferramenta.....	26
5.4.2.3	Implementação do sistema.....	27
5.4.2.4	Avaliação e monitoramento do sistema	28
5.4.2.5	Manutenção do sistema	29
5.4.2.6	Comprometimento da liderança	30
5.4.2.7	Funções de suporte.....	30
5.5	<i>Compliance X auditoria</i>	32
5.6	<i>Compliance na cadeia da construção civil</i>	33
5.6.1	Guia de <i>Compliance</i> da CBIC	36
5.6.1.1	Criação da cultura de ética.....	39
5.6.1.2	Gestão da Ética e Compliance	40
5.6.1.3	Conduta concorrencial.....	45
6.	METODOLOGIA.....	46

6.1	Abordagem	46
6.2	Tipo de objetivo	47
6.3	Procedimento de pesquisa	47
6.3.1	Pesquisa bibliográfica.....	47
6.3.2	Pesquisa de Levantamento	47
7.	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	48
7.1	Demografia das empresas no mercado.....	48
7.2	Percentual de afirmativas por seção	50
7.3	Pontuação das empresas no questionário	56
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
8.1	Análise dos resultados	59
8.2	Sugestão de estudo	60
REFERÊNCIAS		62
APÊNDICE I		64

1. INTRODUÇÃO

Com origem na língua inglesa, *compliance* advém do verbo *to comply*, que significa atender ou obedecer a requisitos. Portanto significa estar de acordo, em conformidade com o que é proposto, no caso de empresas, atender normas e leis de atuação e operação.

O sistema financeiro mundial passou por um processo de mudança a partir do final do século XX, buscando maior conceituação sistemática de suas atividades, parametrizando-as pelas boas práticas financeiras. Logo com a abertura comercial do Brasil na década de 90, buscando alinhar-se com o mercado mundial de alta competitividade, as empresas brasileiras enfrentaram um novo cenário corporativo ao qual deveriam se adequar, momento em que as instituições que não adequaram seu ambiente de controles internos de acordo com o risco de seu segmento quebraram (FEBRABAN, 2009).

Já no início do século XXI, com as ocorrências relevantes internacionais, como o ataque terrorista de 2001 nos EUA com suas conseqüentes guerras no oriente médio e os escândalos em *Wall Street*, foi despertada a necessidade de regulamentar de forma mais efetiva e rápida as instituições ao redor do globo com o objetivo de gerir os riscos aos quais as instituições estão sujeitas. (FEBRABAN, 2009).

No Brasil, a deflagração da operação “Lava Jato” em 2014 revelou vastos esquemas de corrupção que envolviam grandes empreiteiras e, desta forma, abalou o setor da construção civil gerando demandas de alteração nas políticas de conformidade (*Compliance*). Desde então a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) trabalha os diálogos a respeito de *Compliance* e sua função e benefícios na Governança, por meio de artigos, publicações e eventos.

Por conseguinte, no cenário empresarial atual, tanto internacionalmente quanto no Brasil, o *Compliance* garante credibilidade frente aos clientes, fornecedores, acionistas e colaboradores, assegurando conformidade às regulamentações externas e internas de forma transparente pelos seus procedimentos internos e estrutura organizacional, ao passo que mantém suas finanças saudáveis e reduzido risco de perda. O seu objetivo é garantir que as leis estão sendo cumpridas em todas as partes jurídica, fiscal, tributária e ambiental (FERREIRA, 2011).

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo a CBIC (2015) a sociedade brasileira atualmente exige uma nova disposição de relações entre o poder público e o setor privado, colocando o país em um momento fundamental de seu futuro.

“Esse cenário exige um posicionamento firme da construção civil e do mercado imobiliário, [...] fortalecimento dos paradigmas que [...] pautam sua atuação e no reforço de mecanismos que modernizem o ferramental de controle interno [...]” (CBIC, 2015, p. 4)

Portanto de que forma o *Compliance* pode ser aplicado na construção civil e como poderia trazer benefícios para o setor?

3. JUSTIFICATIVA

Segundo Griffith (2016) o ímpeto para a conformidade das empresas não possui origem em seus constituintes corporativos tradicionais, ou seja, não advém dos acionistas, gestores, colaboradores e clientes. A necessidade de conformidade origina-se no governo.

*“Todas as firmas existem dentro de um nexo de normas legais, regulatórias e sociais. A função contemporânea de *Compliance* é de ser um meio para que as firmas adaptem seu comportamento de acordo com essas limitações.”* (GRIFFITH, 2016, p. 2082, tradução nossa).

Portanto, as empresas do setor da construção civil brasileira enquadram-se nas definições de necessidade de um sistema de *Compliance* para seus controles internos e externos. Entretanto, enquanto há uma demanda para a implantação do sistema nas empresas, é um setor que se destaca em relação ao restante do mundo corporativo pelos seus modelos de negócios, tipos de empresa e principalmente o produto extremamente especializado, com movimentação volumosa de capital e de pessoas independente da escala do empreendimento.

Logo os conceitos e métodos de aplicação de sistemas de *Compliance* elaborados originalmente para o mundo corporativo financeiro podem não ser aplicáveis diretamente na cadeia da construção civil. Desta forma este trabalho visa realizar uma análise dos documentos existentes relativos à aplicação do *Compliance* corporativo com enfoque na área da cadeia produtiva da construção civil.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

Estudar os conceitos e aplicações de sistemas de *Compliance* na cadeia da construção civil.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar análise por meio de revisão bibliográfica das publicações referentes ao *Compliance* dentro da cadeia produtiva da construção civil;
- Realizar uma pesquisa referente ao nível de maturidade do entendimento e aplicação dos conceitos de *compliance* na gestão de ética de empresas atuantes na cadeia da construção civil na região de Palmas – TO.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada a pesquisa bibliográfica pertinente ao tema de *compliance*, percorrendo sobre sua definição e conceitos atrelados a ele, bem como sua função dentro dos sistemas de gestão e para a sociedade. Além disso, será apresentado a visão crítica de Sean Griffith a respeito dos programas de *compliance* no mundo corporativo, onde, apesar de deixar claro a sua generalidade na abordagem pelo fato de ser um programa específico para cada instituição, compreenderá os núcleos comuns de qualquer sistema de *compliance*, assim como informações a respeito do sistema na visão dos gestores.

Em seguida é percorrido a respeito da ISO 37301: 2021, que trata dos sistemas de *compliance* e suas diretrizes para aplicação, abordando cada etapa e os elementos principais e de suporte ao sistema. Por último é apresentado a visão da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) a respeito do tema, que ganhou notoriedade nos últimos anos, tornando-se um objetivo da organização de atingir a cultura de *compliance* no âmbito do mercado brasileiro, corroborados pelos estímulos legislativos da União na nova lei de licitações.

5.1 *Compliance*

Segundo a FEBRABAN (2009), “*Compliance* não é um ativo fixo pelo qual é possível atestar rapidamente se o bem ainda existe, se está em condições de uso ou se está sendo utilizado de acordo com suas características”. Ou seja, está relacionado

à gestão de pessoas, indivíduos, investindo em processos e conscientização. (FEBRABAN, 2009).

A incorporação de forma sustentável da cultura de organização da instituição aliada ao comportamento das pessoas que trabalham para ela na realização do *Compliance*, define-o como consequência da organização de cumprir suas obrigações. (ISO 37301, 2021).

Ainda de acordo com a ISO 37301 (2021), um sistema de *Compliance* eficaz, ou seja, que rege todo o corpo organizacional da instituição possui a capacidade aumentada de demonstrar comprometimento das leis pertinentes a sua operação, como requisitos legislativos, códigos de indústria e normas organizacionais, além das normas de boa governança corporativa, boas práticas, ética e expectativas da comunidade.

Portanto, um sistema de *Compliance* nada mais é do que o cumprimento do que é solicitado legalmente de uma instituição, abordando desde o comportamento individual até o cumprimento fiscal da empresa. Ou seja, no âmbito pessoal consiste em estar dentro da lei que rege as ações individuais; no nível organizacional consiste no atendimento às leis trabalhistas, códigos de conduta, ética e boas práticas; no financeiro quanto à conformidade fiscal; e no quesito do ramo em que a empresa ou instituição atua, atendimento às normas e códigos devidamente relacionados a seu produto. Por conseguinte, a aplicação do sistema possui relação direta com os indivíduos que compõem todas as áreas supracitadas, reafirmando o *Compliance* como uma ação individual inerente na organização da empresa para que possa ser executado.

A CBIC (2016, vol. 2) afirma que um programa de *Compliance* caracteriza-se pelo estabelecimento de rotinas internas a serem seguidas pelas empresas, apontando o tripé dos programas: prevenção, proatividade concorrencial e proatividade na advocacia. Todos os pontos no sentido de garantir a concorrência justa.

5.2 Riscos

Um termo relacionado ao âmbito do *Compliance* é o de risco de reputação, pois qualquer escândalo ou transgressão associada à empresa pode e frequentemente é caracterizada com uma falha de *Compliance*. Portanto ele assume uma responsabilidade pela conduta social da instituição. (GRIFFITH, 2016).

Segundo Lamboy (2018, p. 7) “Para entender perda de reputação, parte-se do pressuposto de que esta se baseia na forma pela qual os clientes e acionistas vislumbram a organização”. A reputação é avaliada de acordo com as informações fornecidas, ações no decorrer do tempo, desempenho (lucratividade e responsabilidade social) e percepções de terceiros a respeito de sua organização. Logo o risco atrelado à reputação é de sua perda, causando publicidade negativa levando à redução sua base de clientes e consequentemente sua renda, podendo levar até a falência (LAMBOY, 2018).

Podemos, portanto, afirmar que um dos riscos de não aplicação ou um sistema falho de *Compliance* é a perda de reputação da empresa ocasionada pela desconfiança dos acionistas e/ou clientes. Para os investidores é de interesse que haja primariamente a lucratividade do empreendimento, o que justifica seu investimento. Em um segundo momento, é importante para os acionistas que o empreendimento não possua problemas com desvios monetários ou de produtos, deficiências que reduzem a capacidade da empresa de gerar lucros e dividendos.

Na extremidade oposta da instituição, os clientes são os responsáveis pela sua de renda e, portanto, são capazes de acondicionar o risco de reputação. É importante salientar que os colaboradores da empresa podem encontrar-se inseridos na classificação de clientes na definição da reputação, sendo assim, a conformidade com as leis trabalhistas e a responsabilidade social do empreendimento são fatores de destaque.

Outro risco de não haver *Compliance* é o risco legal ou regulatório, de não conformidade com as leis, normas e códigos. Diretamente relacionado ao objetivo principal do sistema, ele pode gerar dificuldades perante os órgãos regulatórios, fiscalizadores e fornecedores e consequentemente levando a penalidades financeiras e/ou perda de reputação (LAMBOY, 2018).

Além disso, outros custos relacionados ao não estar em *Compliance* são: “a má alocação de recurso e redução da eficiência e da inovação; cassação de licenças de operação; sanções administrativas, pecuniárias e [...] criminais às organizações e aos indivíduos; e custos secundários e não previstos” (LAMBOY, 2018, p. 9).

5.3 Função de *Compliance*

Segundo a FEBRABAN (2009, apud LAMBOY, 2018) o setor de *Compliance* dentro da empresa tem o objetivo de desempenhar uma série de funções. A gestão de *Compliance* deve assegurar:

A aderência e cumprimento das leis; existência e observância de Princípios Éticos e Normas de Conduta; implementação, aderência e atualização de Regulamentos e Normas; existência e observância de Procedimentos e Controles Internos; implementação e funcionalidade de Sistemas de Informações; implementação e efetividade por meio de testes periódicos de Planos de Contingência; uma adequada implementação de Segregação de Funções a fim de evitar conflitos de interesses; geração de relatórios de *Compliance* para avaliação dos riscos e controles internos; e implementação de Políticas Internas para evitar problemas de não conformidade.

Conforme o sistema assegura os itens supracitados, ele deve fomentar o desenvolvimento da cultura de prevenção a lavagem de dinheiro, através de treinamentos específicos; e da cultura de controle em busca da conformidade. Além disso a Gestão de *Compliance* deve desenvolver a cultura da instituição de certificar-se que, nas relações com os órgãos reguladores e fiscalizadores, todos os itens requisitados sejam prontamente atendidos. Ademais nas relações com auditores internos e externos, todos os itens de auditoria relacionados a não conformidade com leis, regulamentações e políticas internas da empresa sejam prontamente atendidos e corrigidos. Já nas relações com Associações de Classe e importantes participantes do mercado, deve promover a profissionalização da função e auxiliar na criação de mecanismos de revisão de regras de mercado, legislação e regulamentações pertinentes.

“Assim, *Compliance* tem a missão de assegurar que os controles internos da empresa funcionem de forma sistemática, buscando a redução dos riscos com base no modelo de negócios e a complexidade dos mesmos” (LAMBOY, 2018, p. 9).

“Todas as funções do *Compliance* apresentadas garantem às empresas maior segurança na parte dos controles internos e externos, mitiga os riscos, dissemina a cultura de controles, para cumprimento das leis e outros benefícios” (FERREIRA, 2011, p. 28).

Segundo a FEBRABAN (2009) a Alta Administração é responsável pelo gerenciamento do risco de *compliance*, estabelecer e divulgar a política de *compliance* da instituição e estabelecer uma permanente área de *Compliance*. Logo, para desempenho das funções do sistema esta área deve ser independente e pressupõe-se quatro

elementos básicos para desempenho das suas atividades de controle e gerenciamento de *compliance*: status formal, existência de um coordenador, ausência de conflitos de interesse e acesso a informações e pessoas.

Reforçando a necessidade de haver a criação de um setor responsável pelo gerenciamento de *compliance* Griffith (2016, p. 2094, tradução nossa) afirma que “compliance deve residir em algum lugar dentro da organização, onde um agente responsável possui autoridade específica sobre ele junto a uma equipe suficiente para realizar as tarefas relacionadas ao *compliance*.”

Portanto podemos afirmar que o *Compliance* possui funções e objetivos bem definidos e a implementação de seu sistema é vantajoso para a instituição em todas as frentes. Entretanto para que uma Gestão de *Compliance* seja estabelecida é necessário uma série de cuidados e provisões para que haja uma real efetividade do sistema na área organizacional da empresa. Um corpo operacional novo é criado dentro da organização da instituição e ele deve desempenhar os exercícios de controle e gerenciamento dos trabalhos de forma livre, sem restrições, a fim de atingir a finalidade de sua criação.

Desta forma a alta gerência está intimamente ligada à implementação de uma Gestão de *Compliance*, sendo a sua participação imprescindível para que a cultura seja estabelecida e desenvolvida, ao passo que não pode ocorrer conflito de interesses entre o setor de gerenciamento de *compliance* e os objetivos da empresa.

Por conseguinte, a implementação do sistema demanda um planejamento adequado à realidade organizacional e de mercado da instituição. Como existe uma vasta gama de fatores que envolvem o contexto a que está inserido, não é possível definir um sistema modelo de *compliance* para aplicação.

Segundo a CBIC (2016, vol. 2) para a elaboração de um programa de *Compliance* é necessário considerar, conforme a figura 1, o tamanho da empresa, o valor e a natureza das atividades comerciais, a localização das atividades e dos negócios realizados e, por fim, a avaliação permanente dos riscos.

Logo, ao longo de todas as áreas de atuação, comercial, industrial, logístico e prestação de serviços, as empresas estão inseridas em realidades diferentes, tanto de mercado, como de cultura local e formas de fazer negócio. Sendo assim, mesmo que sejam empresas atuantes do mesmo setor, suas composições básicas da organização e modelo de negócio são distintas, tornando incongruente a aplicação de um

mesmo modelo de sistema de *compliance*, obtendo conseqüentemente resultados diferentes.

Figura 1: Considerações para o programa



Fonte: CBIC (2016)

5.4 O sistema de *Compliance*

5.4.1 Perspectiva analítica segundo Griffith

Nesta seção serão apresentados o núcleo comum e seus quatro elementos funcionais e o *Compliance* na prática de acordo com Sean J. Griffith em seu artigo publicado em 2016 pela Fordham Law School.

O núcleo comum, ou seja, o conjunto de conceitos e pontos a serem abordados em um programa, independente da empresa ou instituição, é composto por quatro elementos funcionais: Nexo estrutural, fluxo de informações, monitoramento e fiscalização, e reforço baseado na classificação dos riscos.

5.4.1.1 Nexo estrutural

“Primeiramente, autoridades uniformemente enfatizam o desenvolvimento de políticas e procedimentos para *compliance*, ajustados à firma” (GRIFFITH, 2016, p. 2093, tradução nossa). Seguindo as definições de um sistema de *Compliance*, as políticas e procedimentos desenvolvidos devem atender aos requisitos legais e regulatórios pertinentes ao negócio. Entretanto, as autoridades estão continuamente

disseminando a ideia da necessidade de que as ações internas definidas pelas empresas não somente atendam aos requisitos obrigatórios, mas para que criem uma cultura de *compliance* dentro dos setores operacionais.

Porém, por mais que as políticas e procedimentos desenvolvidos sejam bem construídos e bem ajustados para a empresa, elas por si só não são o suficiente para criar a cultura de *compliance* necessária para atingir os objetivos de conformidade da instituição. Portanto a empresa deve delegar a responsabilidade para a sua aplicação, gerenciamento e revisão. Ou seja, deve ser criado um setor para execução de atividades relacionadas a *Compliance* com uma equipe específica.

Vale ressaltar que, conforme Griffith (2016) afirma, a autoridade de *compliance* (Gestão de *Compliance*) não precisa residir necessariamente junto ao diretor de comunicações da empresa, mas deve estar em seu interior para executar as atividades e adaptar-se conforme as mudanças e as situações exijam. Caso contrário o programa torna-se inerte e conseqüentemente desatualizado, levando ao chamado de “*compliance* no papel”, em outras palavras, um sistema não utilizado pela empresa na prática.

Ademais, a fim de demonstrar o visível suporte da Alta Gestão ao programa, a Gestão de *Compliance* deve residir em uma posição elevada na escala organizacional da empresa, expondo a autoridade inerente à função. “A combinação de políticas e procedimentos com o indivíduo fazem do *compliance* uma parte viva da organização, capaz de se adaptar e mudar” (GRIFFITH, 2016, p. 2095, tradução nossa). Portanto, o chamado Nexo Estrutural é o primeiro passo na aplicação de um sistema de *Compliance*.

5.4.1.2 Fluxo de informação

O segundo ponto trata do fluxo de informação dentro da empresa, podendo dentro da organização ascender, dos funcionários de baixa hierarquia até a gerência, e descender, da gerência até os funcionários da linha de produção. “O *Compliance* deve engajar criticamente com ambos os fluxos de informação, por meio de relatórios e treinamento” (GRIFFITH, 2016, p. 2095, tradução nossa).

O autor (Griffith) utiliza o termo “*report*” para abordar a ferramenta em questão neste tópico, que consiste no funcionário relatar para seu superior alguma violação ou inconsistência que encontrar. Entretanto a função de relatórios dentro da Gestão de *Compliance* também possui o sentido de realização contínua de relatórios para a aquisição de dados sobre as áreas e setores geridos, semelhantes às ferramentas de

gestão. Logo são ferramentas com finalidades distintas, mas que possuem a mesma terminologia. Neste item a “ferramenta de relatório” refere-se ao primeiro significado, de relatar violações.

A ferramenta de relatório dentro da Gestão de *Compliance* é importante para que as informações contendo possíveis violações sejam transmitidas instantaneamente para o nível apropriado na organização, permitindo que o setor corrija o problema. Devido a sua importância dentro da organização, muitas autoridades requerem que haja uma linha de comunicação dos relatórios até a Alta Gerência, mantendo-os constantemente envolvidos. Portanto o *Compliance* possui a função de realizar treinamentos quanto às políticas e procedimentos definidos pela gestão, e garantindo que os mais altos níveis da organização estejam cientes e engajados.

5.4.1.3 Monitoramento e fiscalização

“A terceira função essencial de *compliance* é o monitoramento da conduta do funcionário para garantir a aderência às políticas e procedimentos da firma” (GRIFFITH, 2016, p. 2096, tradução nossa).

Em síntese, o monitoramento é fundamentalmente a coleta de dados e análise. As formas de coletas de dados podem ser por meio de auditorias aleatórias nos processos ou de forma mais sistemática utilizando a tecnologia. Como o monitoramento requer a vigilância e fiscalização das comunicações dos funcionários, o volume de dados coletados atualmente já excede a capacidade de processamento e análise dos profissionais de *Compliance*, afirma Griffith. Por conseguinte, há espaço para que as tecnologias de *big-data* se adaptem para ferramentas analíticas de monitoramento da empresa, permitindo a coleta e análise em larga escala dos dados.

Quando as ferramentas de monitoramento e fiscalização se deparam com alguma violação, geralmente é seguido de uma investigação interna para apuração dos fatos e o funcionário é interrogado. Desta forma, com a conclusão da investigação encerra-se o ciclo do monitoramento, e todas as informações descobertas podem ser fornecidas para os órgãos regulatórios como evidências da violação.

Por fim, os reguladores recentemente enfatizam a necessidade da aplicação das ferramentas de monitoramento e fiscalização para setores além das fontes internas de risco de *compliance*. Trata-se das relações das empresas com terceirizados, pois é uma interface onde regras podem ser circuncidadas com certa facilidade. Um exemplo citado por Griffith é o caso de subornos e pagamentos de propina, que

ocorrem externamente ao corpo da empresa, levando as autoridades a exigirem que a empresa regulada execute o treinamento e monitoramento de terceirizados com diligência.

“Ao demandar um *compliance* efetivo dos terceirizados em uma relação com a empresa em questão, as autoridades supostamente indicam que pretendem estender o aspecto de monitoramento e fiscalização do *Compliance* para além das limitações da empresa” (GRIFFITH, 2016, p. 2098, tradução nossa).

Logo, a ferramenta de monitoramento e fiscalização do programa de *Compliance* é a principal para efetivamente garantir o cumprimento dos objetivos e efetividade do sistema. Atuando internamente por toda a instituição e, nos conceitos atuais, podendo se inserir em áreas externas, desde que sejam pertinentes a sua operação.

5.4.1.4 Reforço baseado na classificação dos riscos

A última ferramenta consiste na garantia da aplicação das regras estabelecidas pelo programa de *compliance* de forma ativa. O foco do reforço deve ser direcionado justamente para os setores que possuem maior risco de não conformidade com os procedimentos adotados.

Consequentemente o aspecto mais importante da ferramenta é a capacidade da Gestão de *Compliance* realizar a classificação. Ela ocorre por meio de avaliações regulares dos riscos de *compliance* identificando os riscos emergentes, mapeando-os dentro das políticas da empresa e quantificando os riscos residuais. Este aspecto do *Compliance* coincide com os programas referentes a risco já adotados pelas empresas, utilizando, portanto, métodos e processos semelhantes, mas voltados para a conformidade legal e normativa.

O uso da ferramenta necessita de antecipação e planejamento do funcionamento, e como citado em outros tópicos, é extremamente importante que o programa se mantenha atualizado com as operações da empresa, portanto é preciso que regularmente haja revisões do funcionamento do reforço e sua classificação de risco.

“Reforço baseado na classificação dos riscos então retorna ciclicamente para a elaboração das políticas e procedimentos e garante a recorrente atualização e contínua relevância da função de *compliance*” (GRIFFITH, 2016, p. 2099, tradução nossa).

Portanto o núcleo comum do *compliance*, de acordo com Griffith, pode ser definido como um ciclo de aplicação. Conforme a figura 2 apresenta, inicialmente a gestão elabora as políticas e procedimentos de *compliance* para a empresa, em seguida

há a implementação do setor dentro do nexo estrutural da instituição, desenvolvimento das tarefas relacionadas ao fluxo de informação, consequentemente monitorando e reforçando as regras, que em análise contínua retornam à gestão para avaliação da eficiência do programa, adaptando e gerando novas políticas, mantendo o sistema constantemente atualizado.

Figura 2: Núcleo comum do Compliance



Fonte: Autor (2024)

5.4.1.5 Dados do *Compliance* na prática

Analisando pesquisas realizadas com profissionais da área, o *Compliance* possui aplicação muito além da conformidade com as leis pertinentes. De acordo com entrevistas citadas por Griffith (2016), profissionais de *Compliance* citaram como principais focos do seu setor as “normas específicas de indústria”, “suborno/corrupção”, “conflitos de interesse” e “fraude”, além de outras áreas como “risco estratégico”, “controle de qualidade”, “continuidade dos negócios” e “proteção ao consumidor”.

Em outro estudo apontado pelo Griffith, os entrevistados apontaram uma série de áreas de aplicação que envolviam “assédio, discriminação e conflitos de interesse.” Em relação a áreas com preocupações mais recentes, também foram citadas as áreas de “privacidade de dados”, “segurança da informação” e “redes sociais”. Logo as pesquisas apontam como o *Compliance* possui um leque de aplicação extenso.

Outro ponto a ser destacado é a reatividade do sistema às crises emergentes nos setores. O exemplo apontado é justamente quanto a preocupação quanto à segurança de dados e informações citadas acima, que tornaram se presentes no *Compliance* devido a uma sequência de vazamentos de dados de grandes corporações. “A natureza reativa da ferramenta de *compliance* sublinha sua função como departamento de risco de perda” (GRIFFITH, 2016, p. 2101, tradução nossa).

Em relação à organização da empresa, Griffith (2016) afirma que houve um avanço constante quanto à setorização do *compliance*, levando à independência completa da ferramenta em relação ao departamento legal. Ademais os programas de *Compliance* possuem como coordenador o diretor de comunicações da empresa (CCO), e que exercem uma comunicação direta com o diretor executivo (CEO) além de possuir contato regular com o conselho de administração.

Quanto ao orçamento destinado ao programa de *Compliance* Griffith (2016, p. 2102, tradução nossa) afirma: “Observando a ferramenta de *compliance* através da lente de orçamento e formação de equipe é revelado crescimento ao longo das indústrias”. Em uma pesquisa de 2014 os entrevistados afirmaram que havia aumento do orçamento para setores mais regulados e que se mantinha constante para setores menos regulados, além de confirmarem que possuíam pelo menos 6 funcionários dedicados ao *compliance*. Vale ressaltar que os números variam significativamente com o setor da indústria e a escala do negócio.

Por fim, em relação à efetividade real do programa de *Compliance*, as empresas buscam encontrar métricas que apontem a sua eficácia por meio de uma sequência de coleta de dados, auditorias e entrevistas de funcionários. Entretanto, como afirma um estudo apontado por Griffith (2016), apenas 52% dos CCOs entrevistados afirmaram que estavam “confiantes” ou “muito confiantes” que as métricas utilizadas pela organização apresentavam uma efetividade real do programa de *compliance*.

Os dados das métricas analisadas possuem, em prática, uma visão retroativa, não permitindo que haja uma interpretação ativa da eficácia do programa. Além disso, muitas métricas utilizadas apontam o nível de atividade em vez de impacto, ou seja, a ferramenta pode estar em funcionamento constante, mas não necessariamente sendo efetivo. Como Griffith (2016) afirma, os CCOs admitem que apesar de todos os dados e métricas que coletam e acompanham, eles não sabem o quanto o programa é efetivo.

“Apesar de todo esse esforço, ainda permanece difícil demonstrar a efetividade da ferramenta de *compliance*” (GRIFFITH, 2016, p. 2105, tradução nossa). Portanto, o programa possui sua estruturação e funcionamento de acordo com todos os requisitos legais necessários, permitindo que a instituição esteja de fato em conformidade, entretanto a sua efetividade e impacto na organização não pode ser mensurado pelas métricas coletadas.

5.4.2 Sistema de *compliance* segundo a ISO 37301

O presente item abordará os princípios comuns para elaboração e aplicação de sistema de *Compliance* de acordo com a norma internacional ISO 37301: Sistema de gestão de *compliance* – Requisitos com orientações para uso.

A norma (ISO 37301, 2021, p. vi) ressalta alguns pontos quanto a sua aplicação no contexto prático.

Esta Norma Internacional especifica os requisitos, fornece diretrizes sobre sistemas de gestão de compliance e práticas recomendadas. A orientação desta Norma Internacional, no sentido de ser adaptável, e o uso desta diretriz podem ser diferentes, dependendo do porte e do nível de maturidade do sistema de gestão de compliance da organização e do contexto, natureza e complexidade das atividades da organização, incluindo a sua política e os objetivos de compliance.

Portanto, reafirmando a literatura, um sistema de gestão de *compliance* está intrinsecamente relacionado ao porte da empresa, bem como a maturidade de sua estrutura organizacional. Logo a norma apresenta os princípios que a instituição deve basear-se para um funcionamento efetivo e relevante do programa, sendo assim, aplicável para qualquer sistema de gestão e setor da indústria.

A estrutura apresentada pela ISO 37301 (2021) se baseia no princípio de melhoria contínua, o método de gestão PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), conforme demonstra a figura 3.

Prévio ao processo cíclico do método PDCA, a norma expõe os elementos que devem ser observados no estabelecimento das políticas e procedimentos a serem adotados e trabalhados para alimentação do sistema. Sendo eles os objetivos de sua implementação, integridade, cultura, conformidade, reputação, valores e ética, e os princípios que irão guiar o sistema, como integridade, boa governança, proporcionalidade, transparência, responsabilidade e sustentabilidade.

As etapas do ciclo estão dispostas da seguinte forma dentro da lógica do *Compliance*: a etapa de planejar é caracterizada como a fase de preparação, a etapa de fazer é a etapa de implementação do sistema, a etapa de checar é a caracterização do monitoramento e auditoria e a etapa de agir é a melhoria contínua do sistema, onde todos os elementos são reavaliados, dando reinício ao ciclo.

Figura 3: Elementos de um sistema de gestão de *compliance*



Fonte: GEP (2023)

5.4.2.1 Estabelecimento da política de *compliance*

A norma ISO 37301 (2021) afirma que é importante que a instituição que busca o estabelecimento de um programa de *Compliance* determine os riscos de não conformidade a que a organização pode estar exposta e que podem afetar sua capacidade de atingir seu objetivo de estar em *compliance*. Além disso, a organização deve determinar quais são as partes interessadas pertinentes ao sistema de *Compliance* e quais seus requisitos.

“Ao fazer isso, convém que a organização considere uma ampla série de aspectos externos e internos, como os contextos regulamentares, sociais e culturais, a situação econômica e as políticas, procedimentos, processos e recursos internos” (ISO 37301, 2021, p. 5).

Desta forma, ao determinar as necessidades e entendendo o contexto em que se insere a organização, é possível elaborar o escopo de sua gestão de *compliance* visando atender todas suas obrigações. Este escopo será um documento disponível para acesso.

Aos olhos da boa governança, a ISO 37301 (2021) aponta os princípios para efetiva implantação, funcionamento e melhoria contínua do sistema de *Compliance*: Acesso direto da função para órgão regulamentador; independência da função; e autoridade apropriada recursos adequados alocados à função.

Logo, podemos afirmar que o programa de *Compliance* deve possuir um departamento dedicado para desempenho de suas funções com autoridade dentro da organização.

5.4.2.2 Desenvolvimento da ferramenta

Deve ser realizado o planejamento do sistema de acordo com todos os parâmetros estabelecidos quanto aos riscos e situações pertinentes para garantir que o sistema de gestão de *compliance* atinja o resultado pretendido, prevenindo, destacando e reduzindo os efeitos indesejáveis e promovendo a melhoria contínua.

Portanto devem estar no planejamento as ações para abordar os riscos de não conformidade, bem como sua implementação em seus processos e os métodos de avaliação de sua eficácia. Todas as informações devem ser devidamente documentadas e retidas.

“Convém que a organização estabeleça os seus objetivos do sistema de gestão de *compliance* em funções e níveis relevantes” (ISO 37301, 2021, p. 11). Os objetivos devem ser:

- Consistentes com a política de *compliance*;
- Mensuráveis;
- Considerem os requisitos aplicáveis;
- Monitorados;
- Comunicados;
- Atualizados e revisados conforme a necessidade.

Portanto os objetivos devem consistir, em síntese, em atender os parâmetros estabelecidos inicialmente, realizar controles e avaliações do sistema e possuir transparência.

Além disso na fase de planejamento deve estar incluso todos os detalhes técnicos e logísticos quanto a sua aplicação e funcionamento, como ações específicas, equipe de gerenciamento, recursos necessários e cronogramas.

5.4.2.3 Implementação do sistema

A etapa consiste na operação ativa do sistema, ou seja, é onde as ações previamente idealizadas e planejadas são executadas. Os processos necessários para atingir os objetivos e obrigações de *compliance* devem ser devidamente planejados também, quanto a seus objetivos específicos, critérios e controles. A norma frisa quanto a importância das informações. “manter informação documentada, na extensão necessária, para ter confiança de que os processos foram realizados conforme o planejado” (ISO 37301, 2021, p. 15).

Para atingir os objetivos desejados com o programa de *compliance*, devem ser implantados sistemas de controle eficazes, garantindo que o não cumprimento seja identificado, localizado e corrigido prontamente. Desta forma a organização pode alcançar o comportamento desejado de acordo com os riscos levantados.

“Convém que os tipos e níveis de controles sejam projetados com rigor suficiente para facilitar o alcance das obrigações de *compliance* que são específicas para as atividades da organização e do ambiente operacional” (ISO 37301, 2021, p. 15). Portanto, os controles devem ser incorporados nos processos normais da organização.

Alguns exemplos de controles são: a elaboração de instruções documentadas para realização de serviços, fáceis de interpretar; relatórios de exceção; segregação de papéis; processo automatizados; planos anuais e de desempenho; avaliações de *compliance* e auditorias; comunicação ativa, aberta e frequente com os funcionários.

Tratando-se dos serviços terceirizados dentro da organização a ISO 37301 (2021, p. 33) é clara: “Se houver qualquer terceirização das atividades da organização, a organização precisa realizar *due diligence* efetiva para assegurar que as suas normas e comprometimento com o *compliance* não sejam reduzidos”. Ou seja, os serviços terceirizados são pertinentes ao sistema de *compliance* da empresa ou instituição. Logo, em todas as fases, de elaboração das políticas e procedimentos à implementação e controle, a terceirização deve estar inclusa. Caso haja o surgimento da

necessidade de terceirização ao longo do funcionamento da empresa, nas contínuas reavaliações do sistema este novo serviço constará como um novo risco de *compliance*, sendo assim abordado pela organização.

5.4.2.4 Avaliação e monitoramento do sistema

O próprio sistema de *compliance* deve ser avaliado para manter a efetividade e sua pertinência dentro da organização. Portanto a própria organização deve determinar o que deve ser monitorado, quando e o motivo. Além de determinar quando os resultados do monitoramento sejam analisados, avaliados e relatados. Ou seja, cabe à organização realizar o monitoramento da gestão de *compliance* e sua avaliação.

“O monitoramento de *compliance* é o processo de coleta de informações para os efeitos de avaliação da eficácia do sistema de gestão de *compliance* e de desempenho de *compliance* da organização” (ISO 37301, 2021, p. 16). Portanto, é necessário que haja o monitoramento contínuo determinando processos de monitoramento, cronogramas, recursos e informações a serem coletadas.

A norma aponta também as fontes das quais a organização deve receber retroalimentação sobre o desempenho de *compliance*, sendo elas: empregados, clientes, fornecedores, regulamentadores e registros de atividade. Convém que a retroalimentação sirva como fonte fundamental de melhoria contínua do sistema de gestão de *compliance*. (ISO 37301, 2021)

Existem vários métodos de monitoramento, portanto é necessário que a organização defina quais são apropriadas para as seu porte, escala, natureza e complexidade. A classificação das informações e sua gestão são fundamentais para a eficácia do monitoramento, portanto a norma recomenda o desenvolvimento de um sistema para a classificação, armazenamento e recuperação das informações.

Quanto análise e classificação de informações a ISO 37301 (2021, p. 36) afirma.

Os sistemas de gestão de informação devem coletar tanto os problemas como as reclamações e permitir a classificação e análise dos que tenham relação com o *compliance*. Convém que a análise considere problemas sistêmicos e recorrentes para retificação ou melhoramento, uma vez que estes são suscetíveis de acarretar riscos de *compliance* significativos para a organização e podem ser mais difíceis de identificar.

Portanto a coleta e o fluxo de informação são tão importantes para o monitoramento do desempenho de *compliance* quanto para o funcionamento do próprio

sistema, devendo ser um ponto de interesse importante para a organização. As informações coletadas devem ser utilizadas para desenvolver indicadores mensuráveis que a organização irá utilizar para medir a realização dos objetivos estabelecidos e seu desempenho geral. Além disso, os indicadores utilizados irão variar conforme a maturidade da organização e da época e âmbito de programas novos e revisados a serem implementados.

“Convém que a Alta Direção analise criticamente o sistema de gestão de *compliance* da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua adequação, suficiência e eficácia” (ISO 37301, 2021, p. 17). A frequência de suas análises e sua extensão dentro da organização varia de acordo com a sua natureza e suas políticas. A análise crítica deve incluir e tratar a respeito da situação das ações das análises anteriores; suficiência da política de *compliance*; a extensão de quais objetivos foram atendidos; suficiência de recursos; mudanças que sejam pertinentes ao sistema de *compliance*; informações sobre o desempenho do sistema; e as oportunidades de melhoria contínua.

A norma afirma a necessidade de documentar e reter todos os pontos citados a respeito de monitoramento e avaliação, tanto a respeito do sistema de gestão de *compliance* quanto da organização em si.

5.4.2.5 Manutenção do sistema

Quanto à manutenção do programa de *compliance* da instituição, a norma primeiramente trata a respeito do caso de ocorrência de não conformidade. Neste caso a organização deve reagir à não conformidade com a tomada de medidas para controlar e corrigir e, se necessário, gerenciar as consequências. Deve também avaliar a necessidade de desempenhar ações para eliminar a causa fundamental do não cumprimento, analisando criticamente a situação, determinando a causa e se existem riscos similares. Desta forma, a gestão do sistema pode avaliar se as ações corretivas adotadas foram eficazes e se há necessidade de alteração no sistema de *compliance*.

Quanto ao relato de não conformidade para os órgãos reguladores, quando for requerido por lei, a organização deve fornecer todas as informações de acordo com os termos acordados, mas mesmo que não haja a obrigação, a organização pode realizar o relato de não cumprimento às autoridades regulamentadoras para mitigar as consequências.

Além disso, a norma afirma a importância de haver um mecanismo incluído no sistema de gestão de *compliance* para que empregados relatem suspeitas de má conduta e de não conformidade de forma segura e confidencial, sem medo de retaliações.

Por fim, retornando ao cerne do funcionamento do sistema de *compliance*, todas as informações coletadas, as investigações realizadas, os riscos levantados e comunicações recebidas sejam utilizadas para identificação de oportunidades de melhoria contínua do sistema, reavaliando as políticas e procedimentos estabelecidos inicialmente para manter o sistema continuamente atualizado e eficiente na identificação e correção de não conformidades dentro da organização.

5.4.2.6 Comprometimento da liderança

Segundo a ISO 37301 (2021) é necessário que a Alta Gestão esteja integralmente envolvida e ativa nos processos de gestão de *compliance*, demonstrando comprometimento e liderança, estabelecendo os valores e as políticas da organização e garantindo que os procedimentos elaborados e os objetivos definidos condizem com o que foi definido. Devem também assegurar que os procedimentos de *compliance* sejam integrados aos procedimentos normais da organização, garantindo a comunicação aberta com os empregados a respeito da importância e eficácia do programa e assegurando a alocação necessária de recursos para seu desempenho. A norma aponta a importância do envolvimento da Alta Gestão como uma liderança, definindo o padrão de *compliance* dando exemplo, por meio de ações próprias.

“Convém que a Alta Direção assegure que as responsabilidades e autoridades dos papéis pertinentes sejam atribuídas e comunicadas dentro da organização” (ISO 37301, 2021, p. 8). Deve ser atribuída a responsabilidade e autoridade para a gestão de *compliance* para que assegure que o sistema esteja de acordo com a norma e relate seu desempenho para a Alta Gestão e para o órgão regulamentador.

Além disso, a norma ISO 37301 (2021) frisa a importância de haver uma autoridade a frente do sistema de *compliance*, como um coordenador ou gestor, ou até um comitê para realizar gestão do sistema ao longo de toda organização. O tipo de autoridade e escala dependem do porte da organização, já a extensão das responsabilidades pode variar de acordo, além do porte, com os níveis de autoridade, influência e natureza da organização.

5.4.2.7 Funções de suporte

A fim de garantir que o sistema de *compliance* seja eficaz para alcançar seus objetivos dentro da organização é necessária uma base de recursos. Segundo a ISO 37301 (2021, p. 30) “[...] incluem recursos humanos e financeiros, como acesso a aconselhamento externo e habilidades especializadas, infraestrutura organizacional, material de referência contemporânea sobre gestão de *compliance* e as obrigações legais, desenvolvimento profissional e tecnologia”.

Para que o sistema de *compliance* seja eficaz, além dos recursos diretos provenientes da organização, é necessário que a equipe de gestão e os empregados sejam competentes no desenvolvimento do *compliance*, portanto, é necessário que haja treinamento por parte da instituição voltada para o desempenho das funções e cargos dentro das políticas e procedimentos estabelecidos. “Treinamento bem concebido e executado pode fornecer uma maneira eficaz para os empregados comunicarem os riscos de *compliance* anteriormente não identificados” (ISO 37301, 2021, p. 31). Ademais, a norma afirma a necessidade de treinamento nas ocasiões de:

- Mudança de cargo ou responsabilidades;
- Mudanças em políticas, procedimentos e processos internos;
- Mudanças na estrutura da organização;
- Mudanças nas obrigações de *compliance*;
- Mudanças nas atividades, produtos ou serviços;
- Questões decorrentes do monitoramento.

A conjuntura ideal para a organização é atingir o nível máximo de conscientização do pessoal subordinado a ela, definido como a cultura de *compliance*. Esta cultura consiste em um padrão comum de comportamento, onde os empregados desempenham sua função cientes e conforme as políticas e procedimentos estabelecidos. Para tanto, é reiterado a importância da liderança da Alta Gestão com seus papéis ativos, além da transparência de valores e a comunicação contínua a respeito do sistema.

De acordo com a ISO 37301 (2021, p. 13) “Convém que a organização determine a necessidade de comunicações internas e externas relevantes para o sistema de gestão de *compliance*”. Deve ser determinado o que, quando, como e para quem será realizada a comunicação, ou seja, deve haver o planejamento adequado. A comunicação interna visa o desenvolvimento da cultura de *compliance*, portanto é voltada para o corpo da empresa. Já a comunicação externa visa a transparência para

com as partes interessadas, como: conselhos de administração, clientes, contratados, fornecedores, investidores, serviços de emergência, organizações não governamentais e a vizinhança.

Por fim, a norma aponta a importância de manter todas as informações relacionadas ao sistema de *compliance* documentadas e prontamente disponíveis para as partes pertinentes. Dentre elas as próprias políticas e procedimentos estabelecidos, os planos e projetos de implantação, os dados e informações advindas do monitoramento, as reavaliações e análises de desempenho, bem como registros de investigações realizadas em casos de não cumprimento e suas ações e toda a documentação julgada necessária para o bom desempenho do sistema.

5.5 ***Compliance* X auditoria**

Segundo Lamboy (apud INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2018, p. 30) “a auditoria interna é uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização”. De acordo com o autor, a auditoria é uma ferramenta que visa auxiliar a organização na busca de seus objetivos de estruturação interna, realizando a avaliação da eficácia da gestão de risco, controle e processos de governança, com uma abordagem sistemática e disciplinada.

“[...] a função do auditor é vital aos processos de Governança Corporativa, uma vez que os auditores desenvolvem importantes atividades, consideradas complementares ao sistema de controles” (FEBRABAN, 2015, p. 14).

“Assim como a área de *compliance*, a auditoria é um importante pilar da governança corporativa, promovendo o fortalecimento do sistema de controles internos na instituição” (LAMBOY, 2018, p. 31).

Portanto, tanto o *compliance* como a auditoria são elementos fundamentais para o desempenho eficaz de boa governança com as boas práticas. Entretanto elas não são coincidentes, e sim complementares, conforme afirma Lamboy (2018). A auditoria realiza suas avaliações de forma aleatória e periódica, realizando amostragens, buscando a análise dos procedimentos estabelecidos pela organização e determinando sua eficácia.

Lamboy (2018, p. 31) define o contraponto do *compliance*.

O compliance por sua vez, executa suas atividades de forma rotineira e permanente, sendo responsável por monitorar e assegurar que as diversas áreas

e unidades da organização estejam em conformidade com a regulação aplicável ao negócio. O *compliance* dedica, igualmente, grande parte dos seus esforços com atividades de comunicação e treinamento, com vistas à criação de uma cultura de *compliance*.

Ambas as áreas identificam as fragilidades da organização e promovem a cultura de correção, por meio das reportagens para a alta administração, onde há uma interseção nas atividades das duas funções. Ao passo que a auditoria revela uma não conformidade, cabe ao *compliance* realizar sua correção e garantir que as mudanças necessárias sejam realizadas para evitar a recorrência do problema.

Desta forma a auditoria e o *compliance* são ferramentas importantes para o bom desempenho da organização em manter uma boa reputação, e garantindo o funcionamento eficaz dos processos. Entretanto, mesmo que sejam complementares, o *compliance* é responsável pela execução de processos e implantação de controles de forma contínua, sendo assim parte da estrutura organizacional, enquanto a auditoria possui a responsabilidade de avaliar a estrutura, incluindo o sistema de *compliance*, com a mesma seriedade que os demais sistemas.

De acordo com Lamboy (2018, p. 32) “Por meio da auditoria do *compliance*, é possível avaliar se a função foi estruturada de acordo com o porte da organização, [...] a complexidade de seus negócios, se os profissionais são qualificados e se há independência [...]”. Além de avaliar se as demais áreas da organização estão cumprindo as responsabilidades relativos ao *compliance*.

Logo, apesar de possuírem diferenças fundamentais, ambas desempenham um trabalho que visam o correto funcionamento dos diversos sistemas da organização, e complementam-se nas ações de identificação, adaptação e correção das não conformidades encontradas.

5.6 ***Compliance* na cadeia da construção civil**

Atualmente no Brasil, o *compliance* passou a receber mais atenção na cadeia da construção civil pelos estímulos por parte da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) e pela promulgação da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, a Lei 14.133 de 2021, que aborda os programas de integridade.

A nova Lei 14.133 de 2021, elaborada para substituir a Lei 8.666 de 1993 na regulamentação dos processos licitatórios e contratos públicos, passou a abordar os chamados Programas de Integridade, sinônimos para programas de *compliance*, em três maneiras. Primeiramente “Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos

de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, no prazo de 6 (seis) meses [...]” (BRASIL, 2021). A segunda abordagem considera a utilização efetiva de um programa de integridade pela empresa concorrente como critério de desempate no processo licitatório. E tratando do não cumprimento dos deveres no processo, o responsável pelas infrações administrativas pode sofrer sanções considerando a implantação ou aperfeiçoamento do programa de integridade, além de poder ser exigido como condição de reabilitação do licitante ou contratado.

Ainda em 2015, com o lançamento de um projeto de estímulo para o setor da cadeia da construção civil em busca de aumento da competitividade e combate aos casos de corrupção, a CBIC passou a abordar a importância da ética e do *compliance*. A CBIC (2015) cita os problemas relacionados à ética no segmento da construção civil:

- Corrupção;
- Nepotismo;
- Falta de saúde e segurança;
- Altos índices de acidentes;
- Furtos em obras;
- Descumprimento dos prazos para entrega das obras;
- Descumprimento de termos ora contratados na entrega na entrega do produto final para os clientes;
- Impunidade;
- Materiais e atividades desenvolvidas pelo setor com potencial de danos ao meio ambiente.

Portanto, ela apresenta alguns recursos e ferramentas a serem implementados e acompanhados para enfrentar os problemas citados, como a elaboração de um código de conduta, composto pelos conjuntos de regras, direitos e deveres para guiar os comportamentos éticos; comitê de ética, grupo formado por colaboradores de diferentes áreas da organização, que implementa e monitora os padrões éticos; canais de comunicação, para realizar o contato com as partes interessadas, buscando a melhoria; e o programa de *compliance*.

De acordo com a CBIC (2015, p. 20) “[...] se uma empresa está em conformidade legal, não significa que ela seja uma organização ética. Porém, uma empresa ética deve estar de acordo com os parâmetros estabelecidos pela legislação”. Não é

vantajoso para qualquer organização operar fora dos limites da lei, se tornando insustentável a longo prazo, portanto é sugerido a implementação do Programa de *Compliance*, atuando para reduzir a violação da legislação vigente, remediar os efeitos das infrações e promover a cultura de *compliance* dentro da organização, de acordo com os tópicos da figura 4.

Figura 4: Tópicos para um Programa de *Compliance*



Fonte: CBIC (2015)

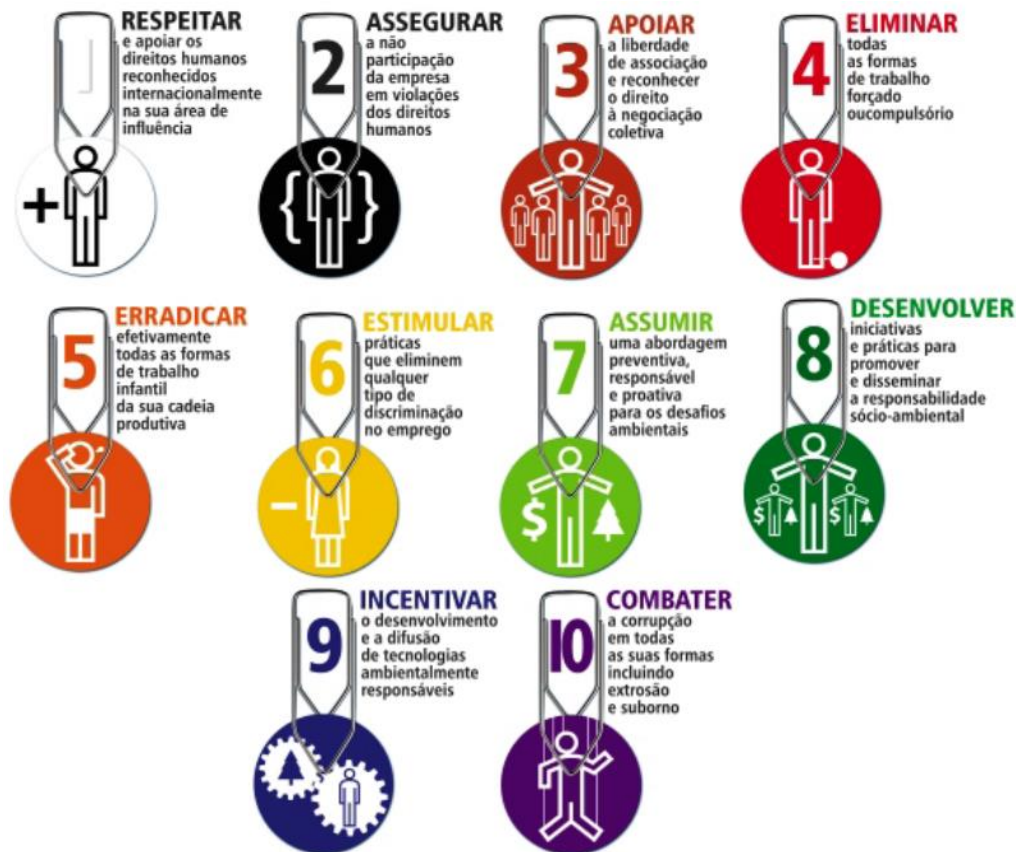
A CBIC (2015) afirma a importância do comprometimento da alta liderança, as políticas contrárias à corrupção e uma ação proativa em relação ao gerenciamento de terceiros para o sucesso do programa de *compliance*. Estando entre os benefícios a garantia de uma boa reputação e boa imagem da empresa, além de possuir os meios para evitar e sanar qualquer violação que ocorrer.

O Projeto Ética e Compliance na Construção é composto por três fases: Advocacy, consiste na disseminação informações e conceitos, chamando atenção para o tema; Engajamento, buscando aproximação com *stakeholders* para garantir seu comprometimento com o objetivo do projeto, além de realizar ações ativas, promovendo

eventos, capacitações e treinamentos; e a Materialidade, visando os resultados do projeto, enraizando a cultura de Ética e Compliance nas organizações associadas.

Um dos objetivos do projeto é adequar as empresas a ficarem em conformidade com o Pacto Global, iniciativa desenvolvida pelo Kofi Annan, ex-secretário da ONU, que possui o “[...] objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para adoção [...] de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção [...]” CBIC (2015, p. 22). A iniciativa estabelece 10 princípios para comprometimento, apresentados na figura 5.

Figura 5: Princípios do Pacto Global



Fonte: CBIC (2015)

5.6.1 Guia de *Compliance* da CBIC

Segundo a CBIC (2016, vol. 1), o primeiro passo para obtenção de uma estrutura aplicação de regras de conformidade, é necessário elaborar o código de ética da organização, transformando os seus valores e princípios em uma conduta efetiva dos seus colaboradores. Além disso, deve prever também a definição de públicos-alvo, canais de comunicação para denúncias e a previsão de penalidades.

Em seguida o guia apresenta os princípios gerais do setor da construção, afirmando que a atividade construtiva:

- É exercida com o objetivo de promover o bem-estar das pessoas e da coletividade;
- Deve, obrigatoriamente, permitir aos usuários condições satisfatórias de saúde física e mental; higiene; segurança; proteção; e conforto;
- Não pode ser objeto de lucros decorrentes de procedimentos não éticos, ilegais e imorais.

Ademais, são apresentados os deveres dos construtores e demais integrantes da atividade construtiva:

- Pesquisar novos procedimentos e técnicas que visem o aumento da qualidade e produtividade, e a racionalização de tempo e recursos, objetivando a redução de custo e impactos ambientais e sociais;
- Recusar o exercício em condições de segurança e estabilidade insuficiente;
- Não delegar a terceiros não qualificados serviços e partes da obra;
- Seguir projetos, ater-se a especificações e atender às normas ABNT e na falta dela, normas compatíveis;
- Cumprir determinações da fiscalização;
- Buscar o desenvolvimento tecnológico, para alcançar a melhoria em condições de trabalho e produtividade do operário, e não somente buscando sua substituição;
- Estimular a aplicação de equipamentos que estatisticamente apresentam maior risco à segurança dos funcionários;
- Adotar os princípios da qualidade e da produtividade;
- A atividade deve ser exercida sem nenhum tipo de discriminação;
- Eliminar qualquer atividade que signifique trabalho forçado ou compulsório;
- Abolir completamente o trabalho infantil.

Ou seja, os responsáveis pelo desenvolvimento da atividade construtiva devem basear suas ações e objetivos na busca da qualidade do produto, em conformidade com as normas e legislações que regem os parâmetros de qualidade e segurança das

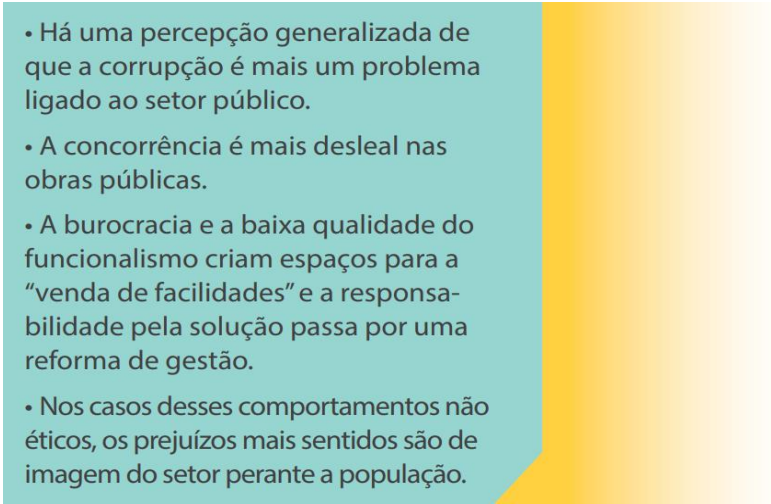
edificações, busca pela melhoria das condições de trabalho, prezando pela saúde e segurança dos funcionários.

De acordo com a CBIC (2016, vol. 1) o público-alvo da elaboração das ferramentas de gestão da ética são os colaboradores, na forma de respeito às leis trabalhistas; as associações e entidades de classe, servindo de exemplo quanto à conduta ética; os clientes, garantindo a indicação de soluções adequadas legalmente, assim como práticas não danosas, assegurando o produto final satisfatório; fornecedores, aderindo preferencialmente a materiais, técnicas e mão de obra disponíveis na região; e o poder público, na forma de diálogos conforme a legislação permite.

“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” (CBIC, 2016, vol. 1, p. 19). O guia também afirma a conexão direta com a alta gestão, ao passo que mantém sua independência para desempenhar as tarefas necessárias.

Em uma pesquisa realizada pela CBIC em 2015 com executivos de entidades da construção civil, foi verificado o demonstrado na figura 6.

Figura 6: Resposta de executivos à pesquisa

- 
- 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.

Fonte: CBIC (2016)

Para a CBIC (2016, vol.1) o principal problema das empresas do setor da construção é a corrupção, principalmente quanto á subornos e pagamentos de propinas. E conforme a pesquisa sugere, para os executivos do setor, os problemas relacionados à falta de ética estão relacionados à falta de transparência, agilidade e profissionalismo do setor público, em detrimento do setor privado.

Entretanto, a CBIC (2016, vol.1) entende que a origem da corrupção não é necessariamente do poder público, mas que ele está integrado em uma relação antiética

entre as partes, apresentando a afirmação de Olajobi Makinwa, Chefe de Anticorrupção e Transparência do Pacto Global.

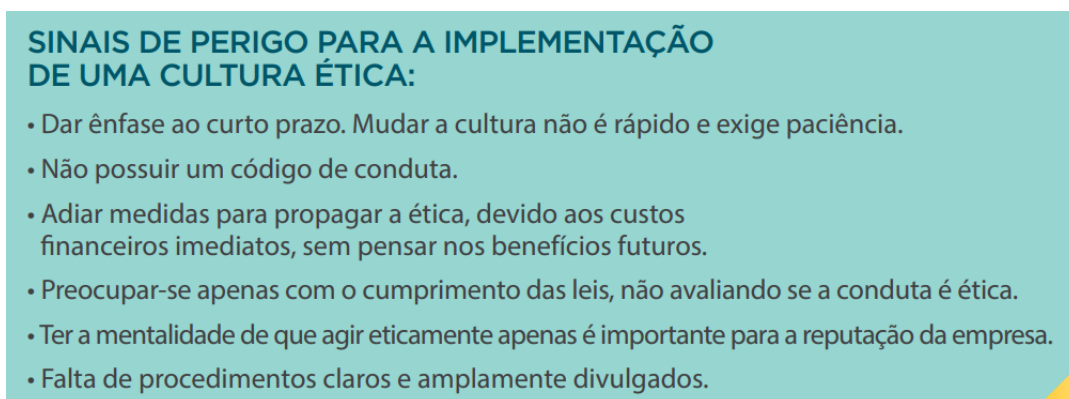
Muitas empresas acreditam que o governo é quem rouba, que pede suborno, que pratica extorsão e que elas são sempre as vítimas. Mas, muitas vezes, são elas que instigam esse suborno. Como elas são parte do problema, também são parte da solução. A ação contra isso começa com a recusa de subornos e a criação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

5.6.1.1 Criação da cultura de ética

A CBIC (2016, vol.1) entende a forma como os casos de corrupção ocorrem, onde se originam e as dificuldades para transformar essa cultura. Portanto afirma que a responsabilidade de gerar o estímulo e as ações de controle são as organizações integrantes da cadeia da construção civil, tarefa que exige planejamento e com resultados colhidos de médio a longo prazo.

Desta forma, o guia apresenta os sinais de perigo para a implementação de uma cultura de ética, apresentados na figura 7.

Figura 7: Perigos para a implementação da cultura ética



Fonte: CBIC (2016)

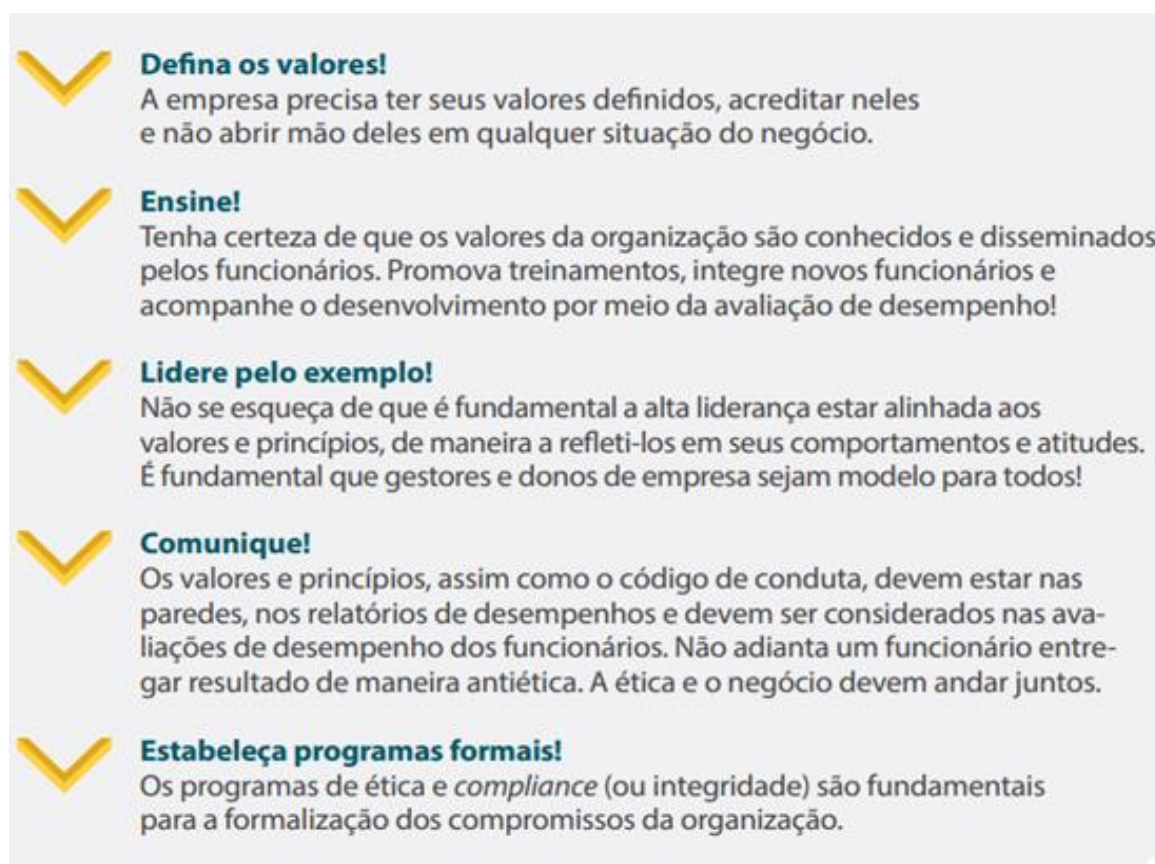
Portanto, para o guia é do interesse da sociedade como um todo a preocupação real das organizações em desenvolver a sua cultura de ética e integridade, não visando somente os possíveis ganhos financeiros e de reputação, mas buscando a operação dentro da moralidade humana.

Ademais, o guia apresenta os pontos mais importantes para que haja uma criação real e efetiva da cultura de ética na organização, para que não seja apenas um sistema procedural, e sim um ambiente envolvido e determinado a atingir os objetivos de *Compliance*. Na figura 8 é possível observar a relevância apontada para a

capacidade de planejamento, comunicação, atuação e aplicando a todas as áreas do sistema, a formalização das ferramentas.

A formalização consiste na documentação adequada de todas as etapas relacionadas a uma ação do sistema, incluindo seu planejamento, envolvendo a sua idealização e a forma de execução, posteriormente a geração dos relatórios de desempenho, bem como as análises realizadas com as informações obtidas pelo decorrer da execução.

Figura 8: Passos fundamentais para criação de uma cultura de ética



Fonte: CBIC (2016)

5.6.1.2 Gestão da Ética e Compliance

A CBIC (2016, vol.1) apresenta o caminho para a implantação operação do programa de integridade, denominado de Programa de Ética e *Compliance*, apresentado na figura 9.

Inicialmente, para que seja possível a implantação do programa na organização, a CBIC (2016, vol.1) aponta o apoio imprescindível necessário da Alta Gestão, reafirmando a literatura, alocando recursos e definindo o exemplo a ser seguido.

Em seguida a definição da estrutura de gestão de ética e *compliance* é fundamental para que os trabalhos necessários sejam desenvolvidos. Portanto deve ser

designada a gestão um responsável, um líder, capaz de gerir o sistema e atingir os objetivos definidos. A liderança da gestão pode até ser realizada por um comitê de ética e *compliance*, dependendo do porte da organização. Os profissionais que atuam nesta gestão são exclusivos para o desempenho da função. Ademais, a gestão deve possuir independência no interior do corpo organizacional da empresa para poder realizar os serviços necessários, ao passo que mantém comunicação direta com a Alta Gestão para resolver eventuais situações que se desenvolvam.

Figura 9: Programa de Ética e *Compliance*



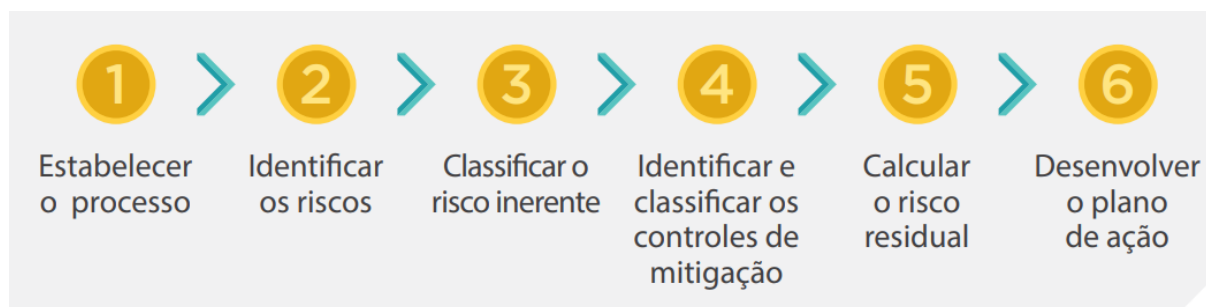
Fonte: CBIC (2016)

Para o desempenho da gestão de ética e *compliance* é necessário a elaboração do código de conduta conforme o código de ética da organização, incluindo os valores, a visão e missão da empresa. O código de conduta é o documento direcional para a definição das ações do programa de ética e *compliance*, auxiliando na tomada de decisão fornecendo a base de atuação.

No corpo operacional da empresa, os funcionários são o elemento que compõe a interface entre todos os serviços e processos realizados, portanto são a causa e são

os afetados pelo risco de não conformidade. Logo deve haver um extensivo processo de treinamento e de comunicação para a criação da cultura de *compliance* em seu sistema para evitar casos de não conformidade e, caso ocorra, seja devidamente relatado para que a organização reaja de acordo.

Figura 10: Passos para análise de riscos



Fonte: CBIC (2016)

Um dos passos mais importantes, que definirá a qualidade do programa é a de avaliação de riscos. Ela envolve a identificação e classificação dos riscos de *compliance*, com o objetivo de desenvolver a ação adequada, conforme demonstra a figura 10.

Quanto à identificação e classificação dos riscos inerentes às funções, podemos citar o trabalho da Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), que realiza estudos baseados na área de fraudes ocupacionais. No estudo de 2022, em uma análise de 2.046 casos de 133 países, foi definida a seguinte estatística, no Quadro 1, de departamentos onde se originaram as fraudes.

Quadro 1: Número de fraudes por departamento

Departamento:	
Operações	269
Contabilidade	224
Executivo/Alta Gestão	202
Vendas	200
Atendimento ao cliente	136
Compras	130
Suporte administrativo	129
Finanças	93
Fabricação e produção	63
Armazenamento/inventário	58
Diretoria	55
Tecnologia da informação	53

Instalações e manutenção	44
<i>Marketing</i> /relações públicas	34
Recursos humanos	27
Pesquisa e desenvolvimento	17

Fonte: ACFE (2022, tradução própria)

Logo, de acordo com o estudo os departamentos com mais casos de fraude foram os de gestão de operações e contabilidade, ao passo que os menores casos foram os de pesquisa e recursos humanos. Este dado apresenta-se como um exemplo de como a gestão pode alocar os recursos baseados nas áreas da organização com maior risco de gerarem não conformidade, otimizando e efetivando o trabalho da gestão de ética e *compliance*.

Quanto à classificação ela consiste na relação entre o risco de ocorrer e o impacto na organização caso venha a se concretizar, levando a alocação de recursos precisamente a setores de mais urgência. Com os riscos definidos e classificados, é possível realizar o cálculo do risco residual, que consiste na definição da probabilidade de uma determinada violação ocorrer após a aplicação dos controles. O risco residual somente será nulo para casos muito específicos, que não sejam pertinentes ao contexto da organização, ou seja, o sempre haverá uma probabilidade de a violação ocorrer. Logo cabe à gestão analisar e classificar os riscos, realizar o cálculo do risco residual e definir os planos de ação de acordo com as prioridades estabelecidas.

“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” (CBIC, vol.1 p.74). Portanto, deve haver a formalização da política de *compliance* por meio da formação de um documento disponível para consulta, detalhando as formas de monitoramento e as medidas disciplinares a serem adotadas em caso de violação.

Para a capacidade eficaz da gestão de identificar as violações que estão ocorrendo ou com alto risco iminente ela deve dispor de uma rede de comunicação especificamente para ter contato com as partes de interesse. É importante a disponibilidade e com instruções claras de uma linha de denúncia, formas de receber relatórios, sugestões e reclamações. Conforme o estudo da Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) de 2022 a respeito das fraudes estudadas, eles apresentam a seguinte estatística no Quadro 2 quanto aos métodos de detecção, listando as principais formas

em que as fraudes analisadas foram inicialmente identificadas, levando a investigações posteriores com os desfechos relatados no estudo.

Quadro 2: Métodos de detecção das fraudes

Método de detecção	
Denúncia	810
Auditoria interna	306
Avaliação da gestão	235
Examinação de documentos	107
Por acaso	105
Análise de relatórios	91
Monitoramento automatizado de transações e dados	85
Auditoria externa	73
Vigilância e monitoramento	51
Notificação de autoridade fiscal	34
Confissão	16

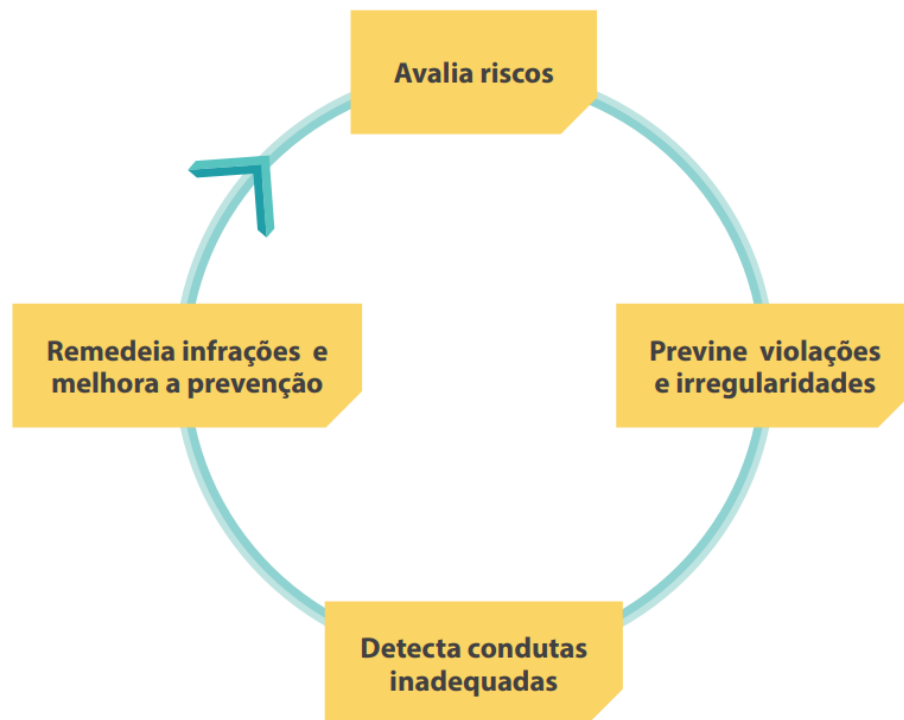
Fonte: ACFE (2022)

Como pode ser observado na figura, os métodos de auditorias internas e avaliações da gestão foram responsáveis pela detecção de, em conjunto, de 541 casos, ao passo que somente o método de recebimento de denúncia detectou 810 casos, reafirmando a importância dos canais de comunicação dentro da organização para a gestão de ética e *compliance*.

Além disso, o próprio sistema de gestão deve permanecer em constante monitoramento por parte da liderança, e deve ser objeto de auditorias também, passando por reuniões e fornecimento de relatórios.

Para a garantia da efetividade do Programa de Ética e *Compliance* ao longo da operação da empresa, a CBIC (2016, vol.1, p.77) afirma que “O programa deve ser revisado, pelo menos, a cada dois anos ou quando houver a necessidade, por exemplo, para adequação devido a mudanças em normas ou legislações”. Logo, os canais de comunicação podem fornecer informações quanto às necessidades de atualização do sistema, em seus aspectos, valores e ações.

Portanto, o programa de *compliance* para a CBIC pode ser colocado, em síntese, no ciclo apresentado na figura 11. Consistindo na avaliação de riscos por parte da organização, levando a prevenção das violações e irregularidades e consequente detecção de condutas inadequadas, remediando as infrações permitindo a melhoria do sistema, alimentando a gestão com novas informações a respeito dos riscos de não conformidade presentes na instituição.

Figura 11: O Programa de Ética de *Compliance*

Fonte: CBIC (2016)

5.6.1.3 Conduta concorrencial

Em um segundo momento a CBIC (2016, vol.2) discorre sobre a importância da manutenção da concorrência justa, como uma forma da aplicação da ética nos negócios. Ou seja, ela se posiciona contra as formas de abuso econômico, onde empresas ou grupos de empresas tomam ações com condutas anticompetitivas, no intuito de ampliar sua posição dominante no mercado econômico. A figura 12 apresenta as principais condutas anticompetitivas.

Figura 12: Condutas anticompetitivas

CONDUTAS ANTICOMPETITIVAS

Práticas horizontais	Práticas verticais
I - Cartéis	I - Fixação de preço de revenda
II - Outros acordos entre empresas	II - Restrições temporais à base
III - Ilícito de associações profissionais	III - Acordos de exclusividade
IV - Preço predatório	IV - Recusa de negociação
	V - Venda casada
	VI - Discriminação de preços

Fonte: CBIC (2016)

Por fim a CBIC (2016, vol.2) apresenta uma síntese das melhores práticas nas relações entre a empresa e os associados, sindicatos, trabalhadores, fornecedores e clientes, demonstrado na figura 13.

Figura 13: Melhores práticas nas relações

 Fazer	 Não Fazer
Adotar um programa para assegurar o cumprimento da legislação antitruste (<i>compliance</i>) pelos associados	Não permitir a troca de informações comercialmente sensíveis entre concorrentes
Adotar um sistema de regras rigorosas para a coleta e a consolidação de dados de mercado, a cargo de auditoria independente	Não participar de encontros em associações e sindicatos sem antes se certificar de que o encontro tratará apenas de temas lícitos
Todas as compilações de dados devem estar disponíveis ao público, ainda que a um preço razoável	Não adotar critérios de padronização e certificação que tenham potencial lesivo ao mercado
Publicar agendas e atas das reuniões	Os dirigentes dos sindicatos e associações, no exercício da sua gestão, não podem se beneficiar da entidade nem permitir acordos em benefício de qualquer empresa ou pessoa
Adotar critérios claros de adesão e exclusão de membros	

Fonte: CBIC (2016)

6. METODOLOGIA

6.1 Abordagem

O presente trabalho trata dos sistemas de *compliance* na gestão da ética de empresas e instituições com enfoque na cadeia produtiva da construção civil, que busca o enfrentamento das práticas de corrupção e inadequações legislativas como um todo. Logo, é um tema que, por mais que seja aplicado à indústria, é relativo ao comportamento de indivíduos e suas relações interpessoais pela lente da qualidade e produtividade.

Como afirma Goldenberg (1997, apud GERHARDT, 2009) “A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc”.

Ademais Fonseca (2002, apud GERHARD, 2009) apresentou a comparação entre as pesquisas qualitativas e quantitativas, onde há um menor enfoque na interpretação do objeto e menor importância do contexto do objeto estudado para as pesquisas quantitativas.

Por conseguinte, tendo em vista o tema em estudo, onde existem diversos fatores que definem a efetividade e condição de aplicação do sistema de *compliance*,

bem como os métodos e parâmetros de operação, este trabalho possuiu uma abordagem qualitativa na pesquisa.

6.2 Tipo de objetivo

O trabalho possui o objetivo de pesquisa exploratória, conforme afirma Gil (2007, apud GERHARDT, 2009) “Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Como o objetivo da pesquisa é de estudar o *compliance* com enfoque nas atividades construtivas trazendo luz ao tema, ela se enquadrou nesta tipologia.

6.3 Procedimento de pesquisa

6.3.1 Pesquisa bibliográfica

“A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de websites” (FONSECA, 2002, p.32, apud GERHARDT, 2009).

Segundo Gil (2007, apud GERHARDT, 2009) “os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema”.

Logo, o presente trabalho consistiu na realização de uma pesquisa bibliográfica, consultando fontes confiáveis de informação a respeito do tema abordado, apresentando os procedimentos, parâmetros e métodos de aplicação de sistemas de *compliance* comuns ao problema da pesquisa.

6.3.2 Pesquisa de Levantamento

Em adição, para complemento do estudo, foi realizado uma pesquisa de levantamento com empresas privadas atuantes na cadeia produtiva da construção civil, realizando uma análise a respeito da aplicação dos conceitos de *Compliance*, bem como sua extensão dentro do mercado. Conforme afirma Fonseca (2002, apud GERHARDT, 2009) este tipo de pesquisa é utilizado em estudos exploratórios e descritivos.

Para obter as informações necessárias para realização da análise, a ferramenta utilizada foi um questionário elaborado pelo autor, disponível no Apêndice I, baseado nos conceitos apresentados pela LEC (*Legal, Ethics Compliance*) e nas diretrizes da ISO 37301 – 2021.

7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

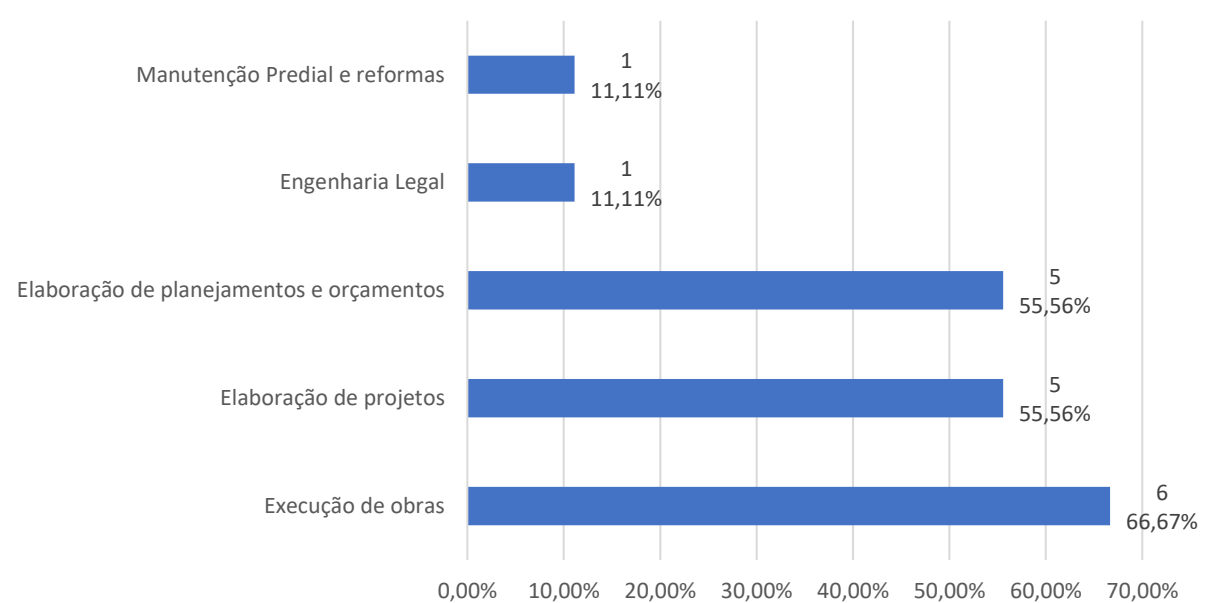
A seguir, serão apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa de levantamento junto às empresas privadas atuantes na cadeia produtiva da construção civil. O grupo amostral inicial intencionado pela pesquisa era composto por 31 empresas, porém foram obtidas 9 respostas para o questionário de empresas atuantes na cadeia.

7.1 Demografia das empresas no mercado

Inicialmente é apresentada a demografia das empresas que compõem a amostra da pesquisa, abordando sua área de atuação, porte e a respeito de sua posição em relação aos sistemas de *compliance*.

O Gráfico 1 apresenta as áreas de atuação das empresas envolvidas na pesquisa, podendo estar inseridas em mais de uma.

Gráfico 1: Distribuição da área de atuação das empresas

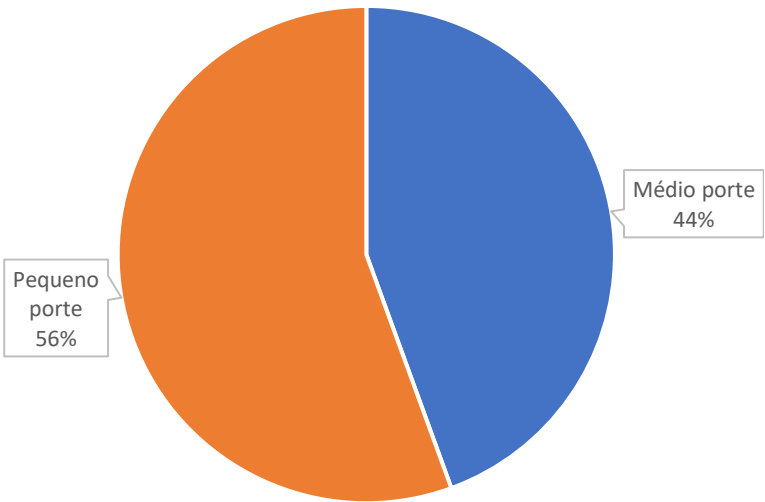


Fonte: Autor (2024)

Pode-se observar, portanto, a área com maior predominância no mercado é de execução de obras, seguidas pelos serviços de engenharia que suportam a produção, como projetos e orçamentos.

No Gráfico 2 é apresentada a distribuição do porte da empresa, perante a legislação, quanto à arrecadação anual e número de empregados.

Gráfico 2: Distribuição de porte das empresas

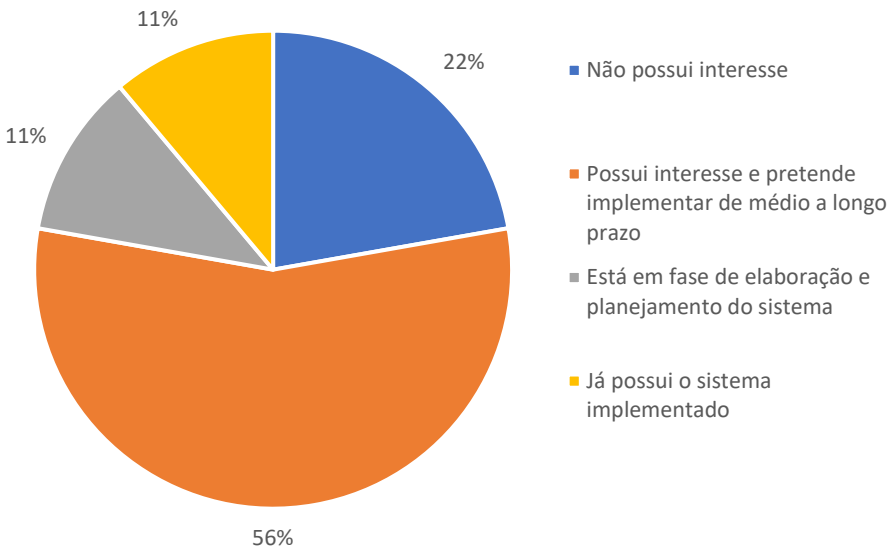


Fonte: Autor (2024)

Constata-se a predominância de empresas de pequeno porte no mercado da cadeia produtiva da construção civil, ainda com quantidade considerada de empresas de médio porte.

O Gráfico 3 dispõe das informações referentes ao interesse das empresas nos Sistemas de Ética e Inegridade, se pretendem implementar ou se já possuem um sistema estabelecido.

Gráfico 3: Interesse das empresas no Sistema de *Compliance*



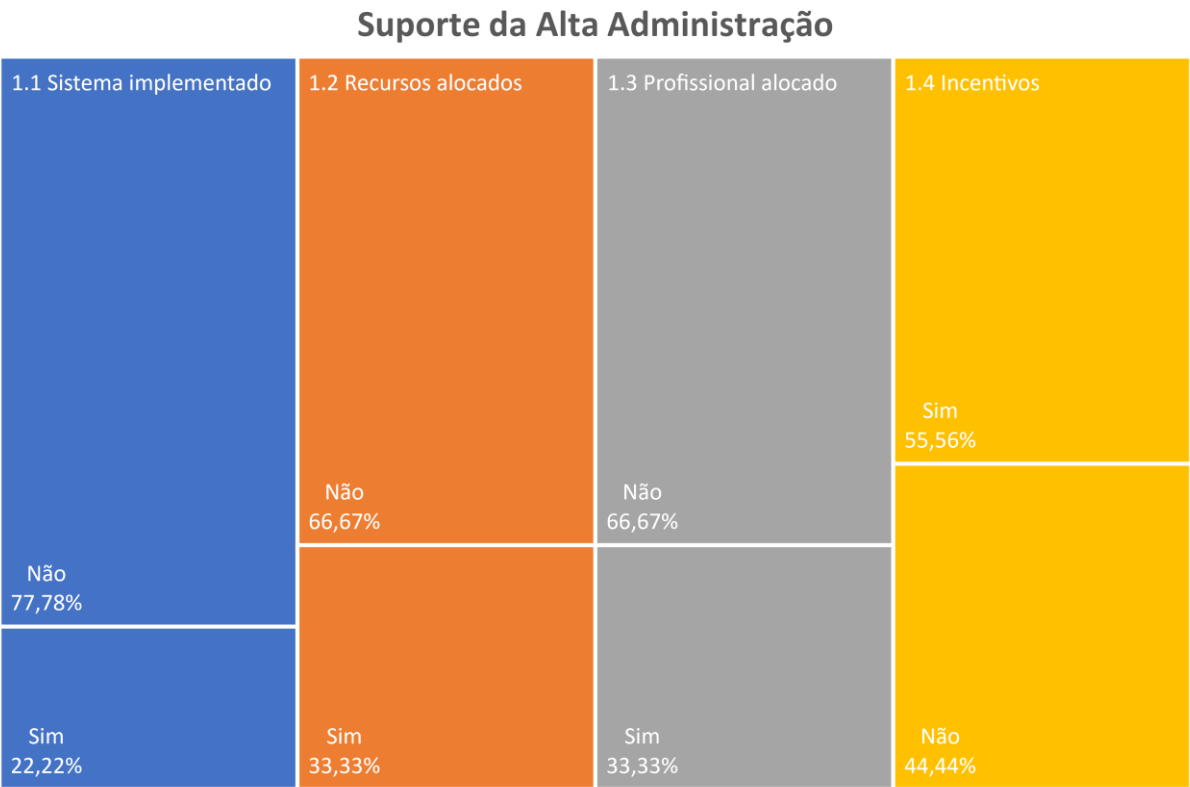
Fonte: Autor (2024)

7.2 Percentual de afirmativas por seção

Nesta seção serão apresentados os percentuais de respostas para cada um dos itens do questionário, agrupados por tópico de acordo com os Pilares do Compliance da LEC.

O Gráfico 4 a seguir apresenta o percentual de afirmativas e negativas da seção Suporte da Alta Administração, influenciado diretamente pela possibilidade de existência de um sistema de *Compliance* estabelecido na empresa.

Gráfico 4: Percentual de respostas para a seção 1.

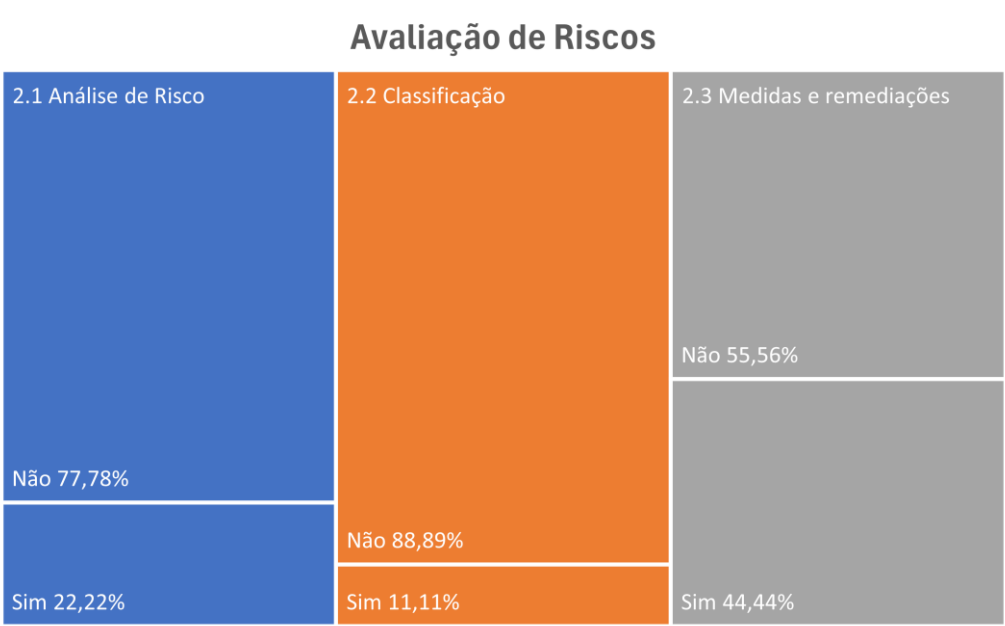


Fonte: Autor (2024)

O suporte da Alta Gestão vai além do seu interesse em implementar e manter o sistema, ele exige um comprometimento integral com o sistema. A alocação de recursos por parte da diretoria é o que garante a possibilidade e a eficiência das ferramentas, permitindo que sejam gerados os benefícios atrelados ao sistema.

O Gráfico 5 apresenta o percentual para a seção de Avaliação de Riscos, que aborda a ferramenta de análise de riscos.

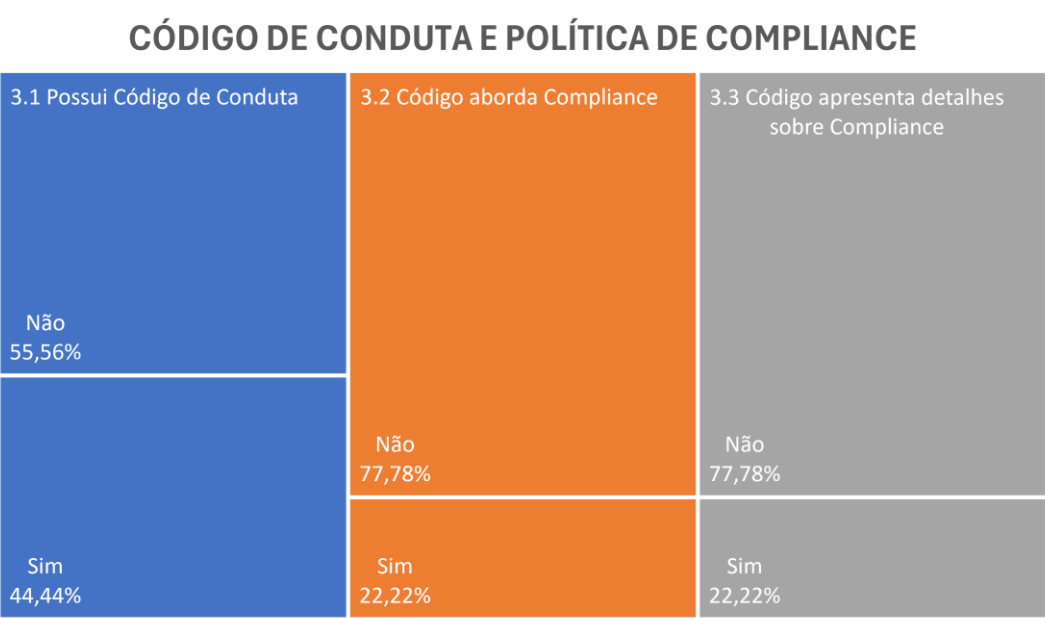
Gráfico 5: Percentual de respostas para a seção 2.



Fonte: Autor (2024)

O Gráfico 6 apresenta o percentual para a seção que aborda do Código de Conduta e a Política de Compliance.

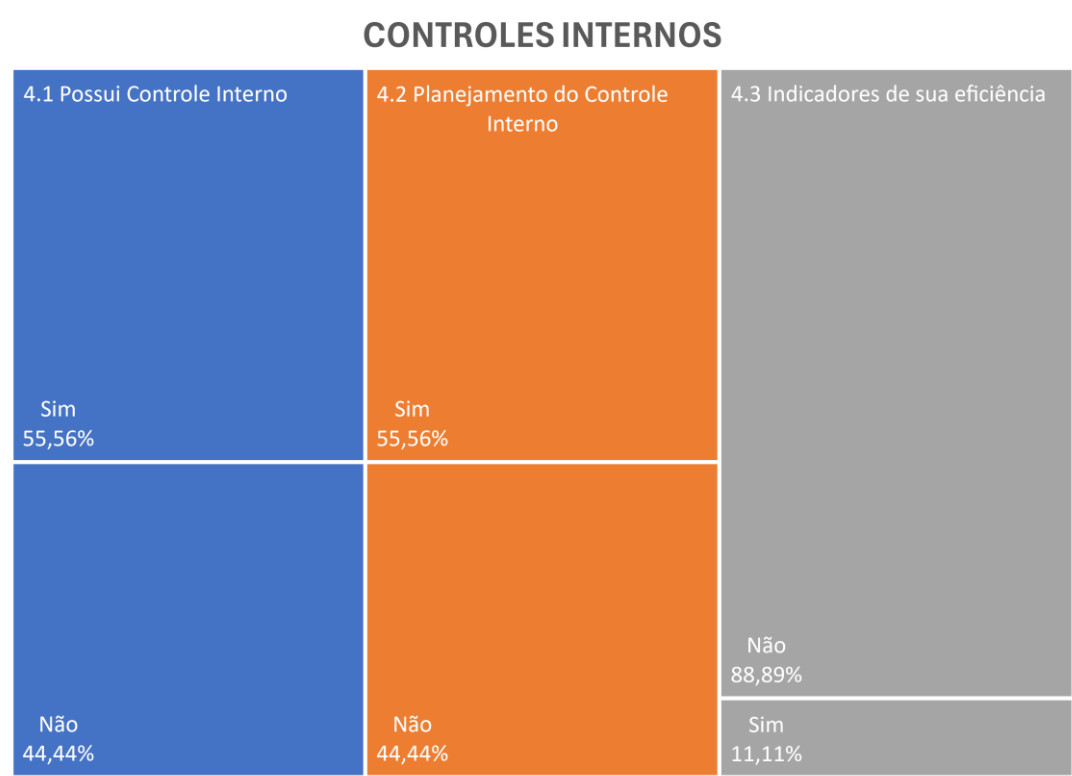
Gráfico 6: Percentual de respostas para a seção 3.



Fonte: Autor (2024)

O Gráfico 7 aborda os percentuais dos itens á respeito do Controle Interno e seus processos.

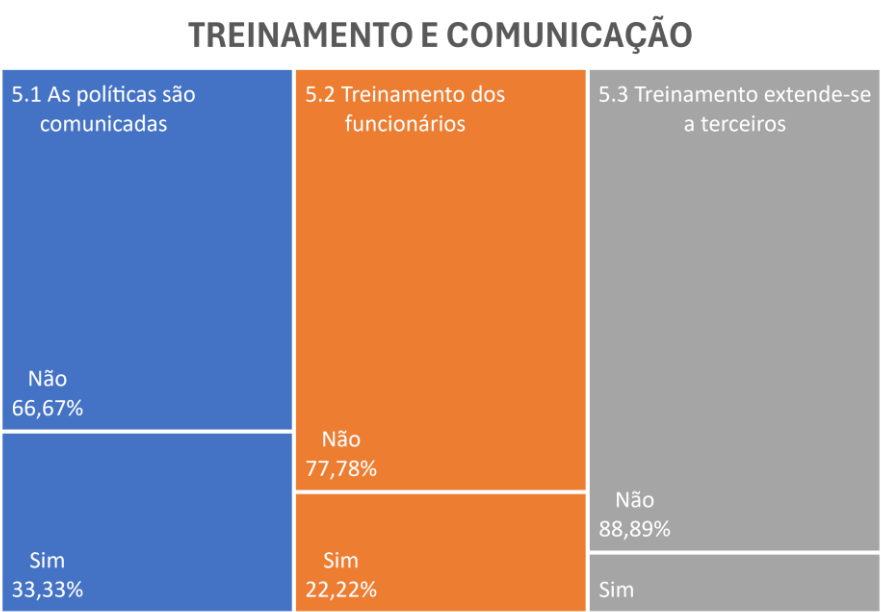
Gráfico 7: Percentual de respostas para a seção 4.



Fonte: Autor (2024)

O Gráfico 8 apresenta as respostas no quesito de treinamento e comunicação com os funcionários a respeito das políticas de *compliance*.

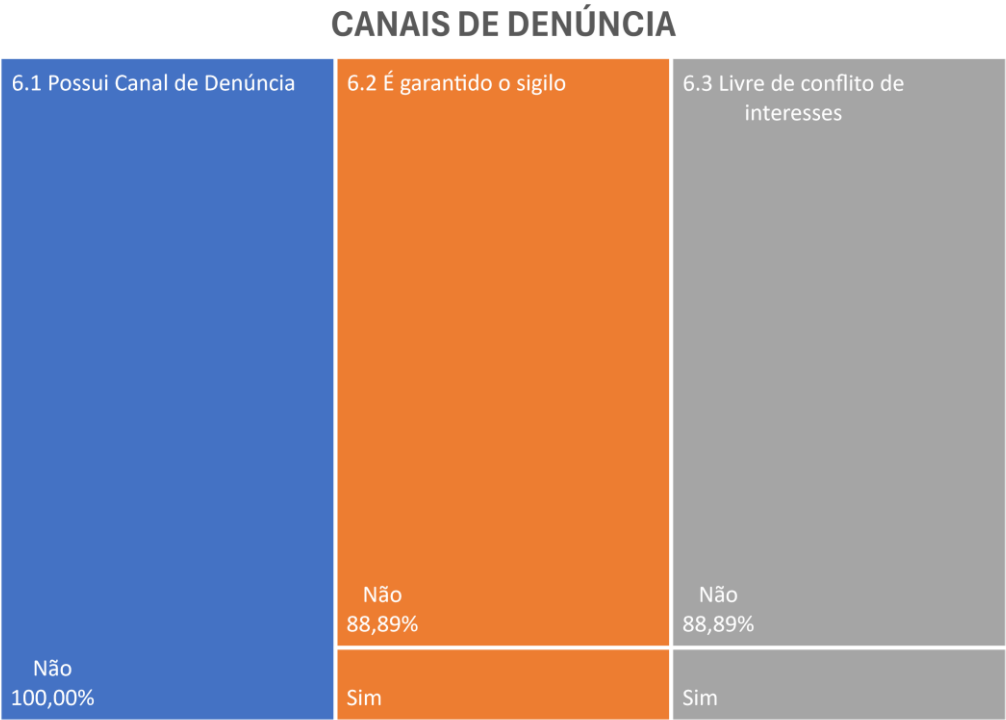
Gráfico 8: Percentual de respostas para a seção 5.



Fonte: Autor (2024)

O Gráfico 9 apresenta os percentuais relacionados ao Canal de Denúncias, sua implantação e operação.

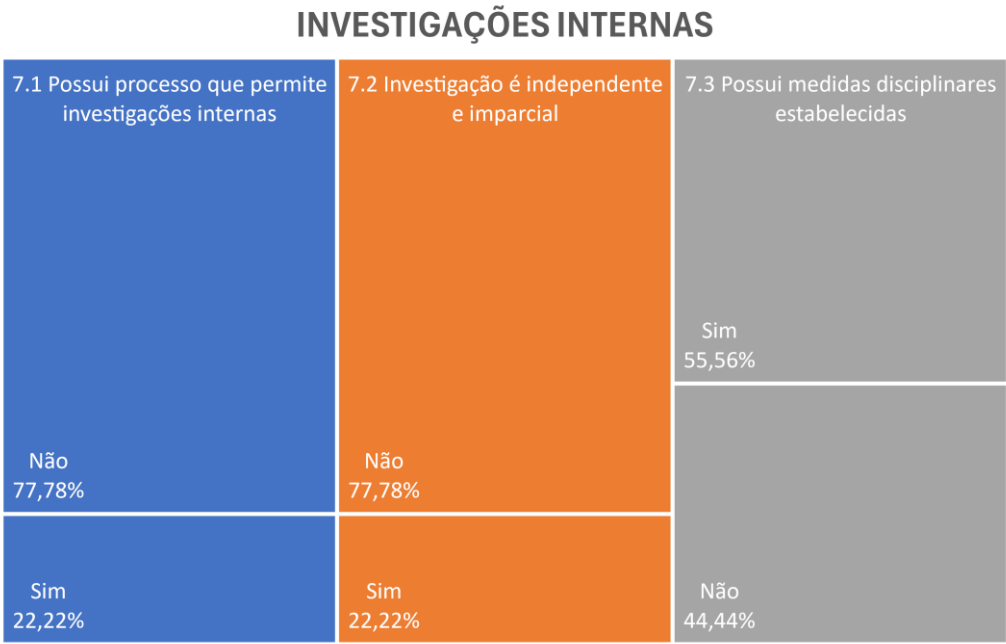
Gráfico 9: Percentual de respostas para a seção 6.



Fonte: Autor (2024)

O Gráfico 10 aborda a seção de Investigações Internas e seus elementos.

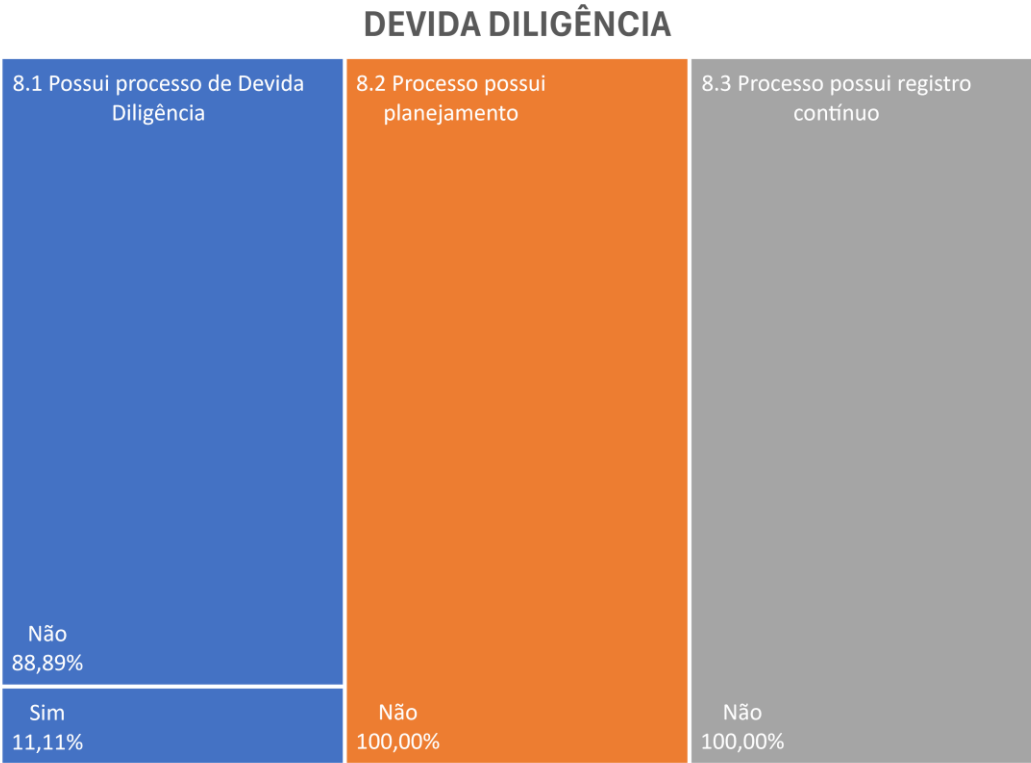
Gráfico 10: Percentual de respostas para a seção 7.



Fonte: Autor (2024)

O Gráfico 11 aborda o processo de Devida Diligência, que consiste na checagem e avaliação de terceiros para avançar com os negócios ou serviços.

Gráfico 11: Percentual de respostas para a seção 8.



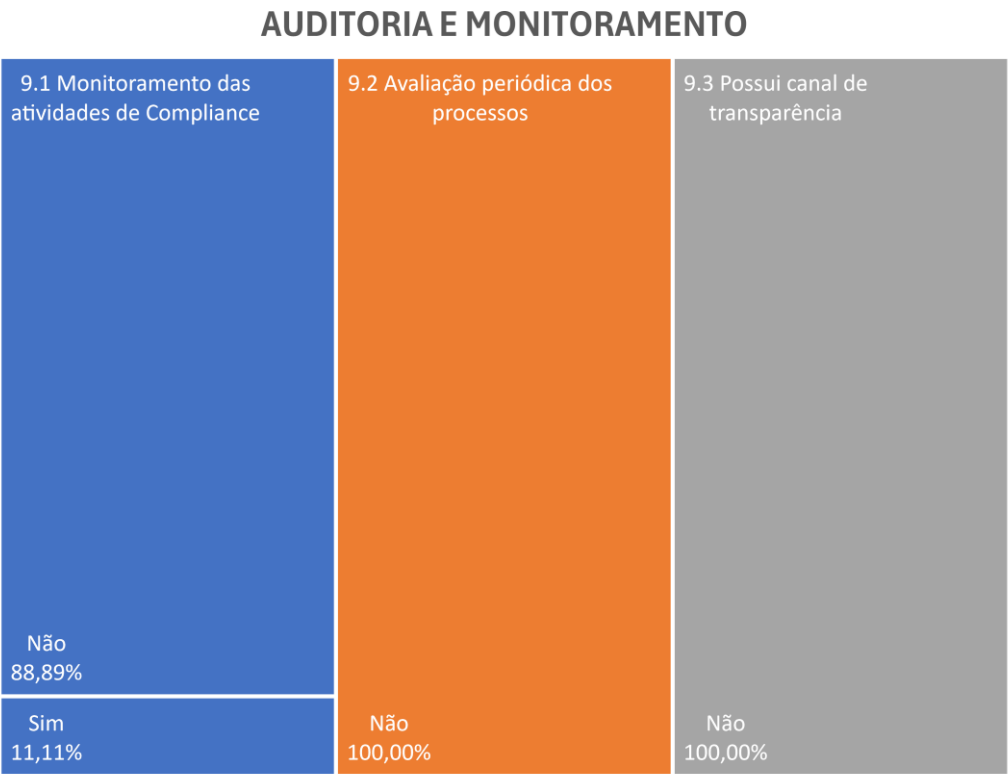
Fonte: Autor (2024)

O processo de Devida Diligência (*Due Dilligence*) é uma ferramenta importante para que a empresa esteja em segurança quando trata-se das relações com terceiros, sejam eles fornecedores, possíveis colaboradores, contratos de serviços terceirizados ou até mesmo clientes á depender do negócio. Na cadeia produtiva da construção civil o processo de Devida Diligência pode ser aplicado na contratação de mão de obra, na negociação com fornecedores de materiais e serviços, inclusive serviços de engenharia. Entretanto a presença elevada de informalidade nas relações profissionais, principalmente na área de execução de obras e reformas, dificulta a capacidade das empresas de estabelecerem processos para sua implementação.

Logo, não havendo o estímulo de uma prática exequível e com retorno financeiro (ou de redução de risco) pode ser observado no gráfico acima ausência quase completa deste tipo de processo.

O Gráfico 12 exhibe as respostas quanto á Auditoria e Monitoramento, que trata do processo interno de avaliação dos próprios sistemas.

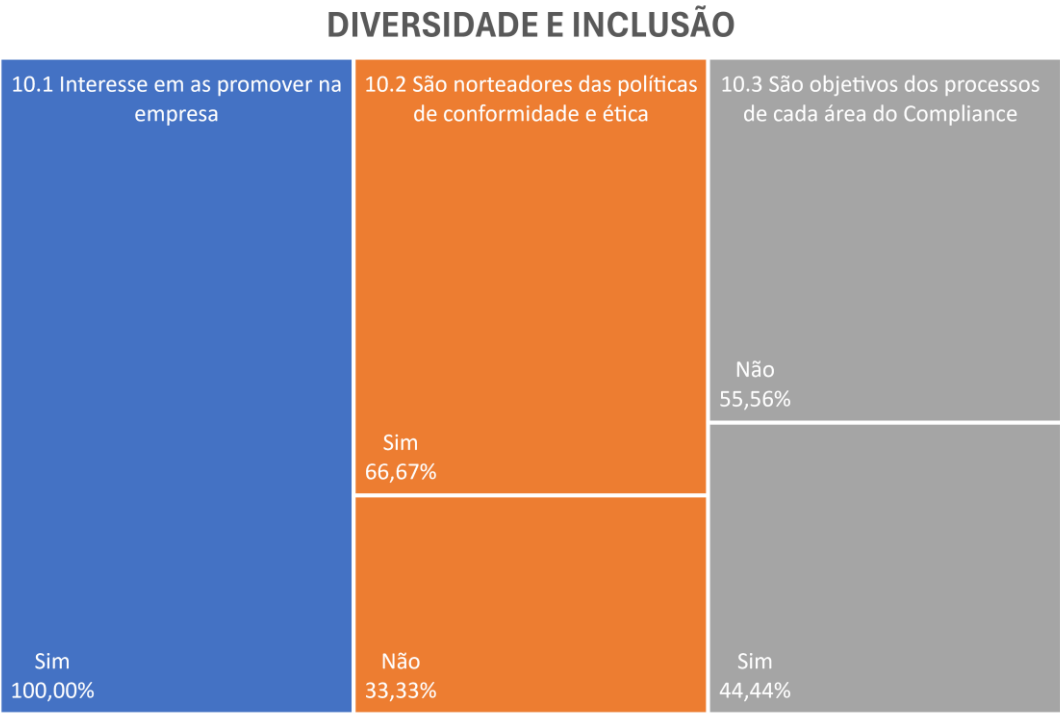
Gráfico 12: Percentual de respostas para a seção 9.



Fonte: Autor (2024)

O Gráfico 13 aborda a Diversidade e Inclusão e como elas estão envolvidas nos processos internos das empresas.

Gráfico 13: Percentual de respostas para a seção 10.



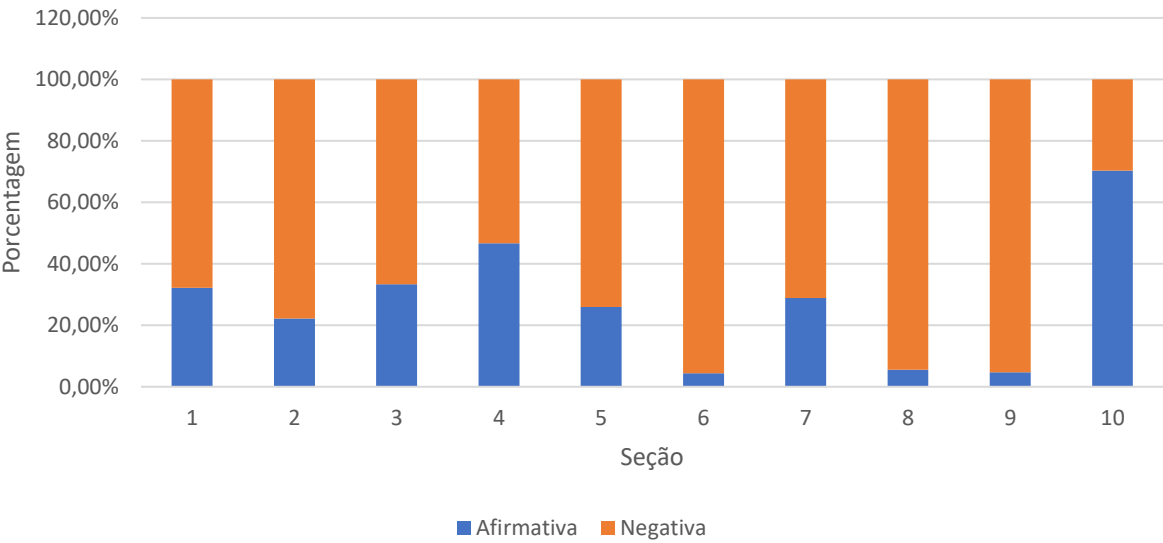
Fonte: Autor (2024)

Logo, pode ser observado uma frequência negativa na aplicação dos conceitos e ferramentas do *Compliance*.

7.3 Pontuação das empresas no questionário

O questionário foi graduado com uma pontuação relacionada ao grau de importância de cada item no funcionamento geral do Sistema de *Compliance*, como pode ser visto no Apêndice I. O Gráfico 14 apresenta o percentual da média de pontuação, em relação à máxima possível, para cada seção do questionário.

Gráfico 14: Média de pontuação por seção em percentual



Fonte: Autor (2024)

Pode ser observado que 9 de 10 seções não atingiram 50% da pontuação máxima disponível, demonstrando uma baixa adesão aos conceitos do sistema.

Na Tabela 1 pode ser observada a distribuição de pontos por seção com os respectivos percentuais e no final a média geral da pesquisa.

Tabela 1: Tabela de soma da pontuação

PONTUAÇÃO GERAL			
Seção	Pontos marcados	Pontos disponíveis	Percentual
1. Suporte da Alta Administração	145	450	32,22%
2. Avaliação de Riscos	60	270	22,22%
3. Código de Conduta e Políticas de Compliance	90	270	33,33%
4. Controles internos	105	225	46,67%

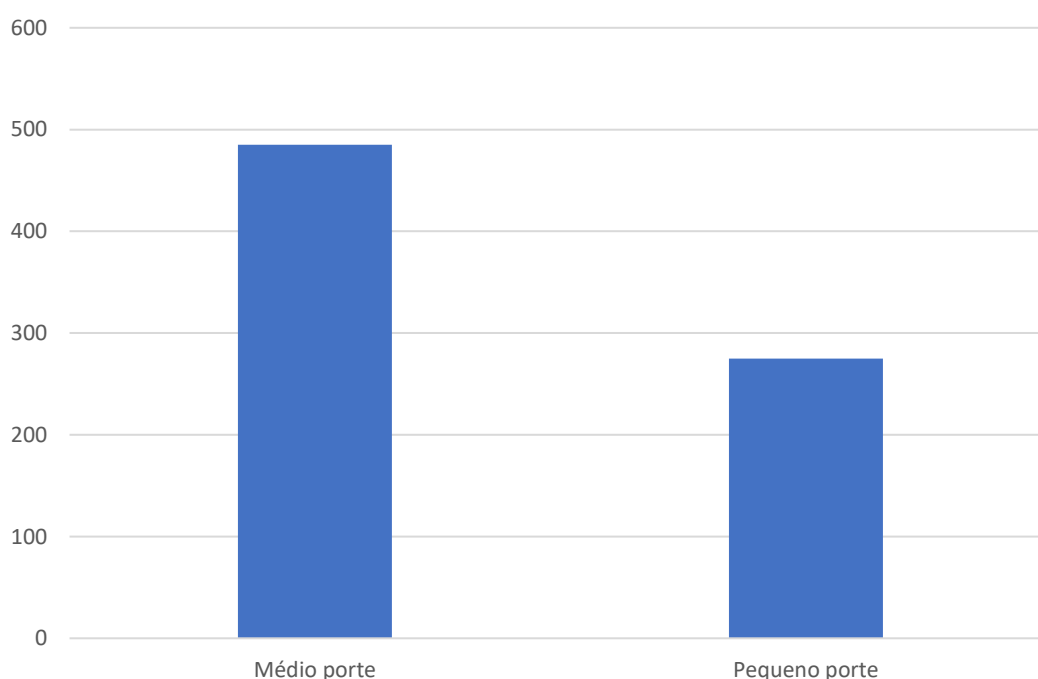
5. Treinamento e comunicação	70	270	25,93%
6. Canais de Denúncia	10	225	4,44%
7. Investigações internas	65	225	28,89%
8. Devida Diligência	10	180	5,56%
9. Auditoria e Monitoramento	15	315	4,76%
10. Diversidade e Inclusão	190	270	70,37%
Geral	760	2700	28,15%

Fonte: Autor (2024)

Portanto, com uma média de pontuação de 28,15% para o questionário, pode-se afirmar que os conceitos de *Compliance* não são amplamente utilizados e que as empresas que possuem um Sistema de Conformidade empregado possuem diversas falhas em sua estruturação e operação, reduzindo a capacidade de atingir seus objetivos.

Observando o Gráfico 15 pode ser constatado uma correlação entre o porte da empresa e a pontuação obtida.

Gráfico 15: Soma de pontos de acordo com o porte da empresa



Fonte: Autor (2024)

Desta forma, os resultados das pontuações corroboram a afirmação de que o porte da empresa determina sua capacidade de utilizar e aplicar os conceitos de *Compliance*. Empresas de pequeno porte não possuem os recursos financeiros e pessoais para a criação do setor necessário para operar o sistema, já empresas de médio porte por mais que implementem o sistema, não possuem a capacidade operacional – de escala e recursos necessários – para realizar a manutenção contínua que o sistema exige, apresentando falhas críticas. Um Sistema de *Compliance* completo nos moldes apresentados pela norma ISO 37301/2021 pode ser esperado de empresas de grande porte, que possuem a capacidade organizacional para sua implementação e operação.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1 Análise dos resultados

Analizando os resultados obtidos pela pesquisa de levantamento, quanto às empresas que possuem um sistema de conformidade empregado, ou mesmo aplicam conceitos importantes para o sistema, como análise de risco, presença de códigos de conduta, realização de controles internos, existência de canais de comunicação e controles internos, foi observado uma média de 28,15% na pontuação do questionário. Levando em consideração o porte das empresas levantadas, o resultado corrobora o que a literatura afirma a respeito da possibilidade de aplicação do Sistema de *Compliance*.

A pesquisa possuiu uma amostra pequena em relação ao mercado, obtendo apenas 9 respostas para o questionário. Entretanto, partindo de um grupo inicial de 31 empresas, a própria dificuldade em obtenção de respostas para o questionário apresenta-se como parte do resultado da pesquisa em relação ao nível de maturidade dos conceitos dentro da cadeia na região de Palmas -TO, demonstrando a resistência que o mercado possui ao tema.

A necessidade de alocação de recursos pessoais e financeiros para implementação e manutenção de um sistema com objetivos de certa forma subjetivos (atuar dentro da Ética profissional e em conformidade com a lei) torna-se excessivo para as finanças de uma empresa de pequeno porte e desafiador para as de médio porte. A implementação de um Sistema de *Compliance* é benéfico e vantajoso para qualquer empresa, independente do porte e área de atuação, do ponto de vista operacional e de obtenção de resultados positivos em seus negócios, entretanto está limitado à sua capacidade financeira.

A cadeia produtiva da construção civil no Brasil apresenta muitas peculiaridades em relação aos demais setores da economia, o produto é extremamente especializado e com uma mão de obra predominantemente informal. De acordo com uma pesquisa de 2021 do IBGE, apresentado pela CBIC, a porcentagem de trabalhadores na informalidade na construção é em torno de 68% no país, chegando a aproximadamente a 80% no estado do Tocantins. Logo o modelo de *Compliance* aplicado no exterior e no sistema financeiro não são apropriados para a realidade empresarial da cadeia, que conta com a predominância de empresas de pequeno porte.

Logo, por mais que a autoridade legislativa brasileira estimule a implementação de sistemas de controle de ética e integridade nas empresas da construção, por meio da exigência do sistema em processos licitatórios na Lei 14.133 de 2021, a realidade empresarial não é capaz de responder dentro dos moldes importados de outros setores, podendo provocar a disseminação de casos de *paper compliance*, sistemas de fachada que somente atuam no papel.

As empresas atuantes na cadeia produtiva da construção civil, sendo elas de execução de obras, elaboração de projetos e prestação de serviços de engenharia, indubitavelmente se beneficiam com a implementação de sistemas de *compliance*, pois lidam com uma vasta gama de leis e normas, trabalhistas, de segurança e de projeto (códigos municipais e estaduais e normas de projeto e execução de todos os elementos dos sistemas construtivos). Além de, em consequência da manutenção efetiva do sistema, aumento no controle e organização financeira, contábil e de pessoal em sua operação.

Entretanto os ganhos do Sistema de *Compliance* são indiretos e não obtidos a curto prazo, ao passo que exige grande alocação financeira para sua implementação. Desta forma, empresas de pequeno porte atuantes na cadeia não possuem a capacidade de sua implementação, pois não condiz com seu modelo de negócios e sua operação. Porém foi observado que há um interesse em sua implementação futura nas empresas, ou seja, há um reconhecimento de suas vantagens, sendo visto como um passo a ser realizado com o seu crescimento.

8.2 Sugestão de estudo

É de interesse para a sociedade que haja uma adequação das exigências do sistema para que seja viável (e ainda efetivo) para as empresas de pequeno e médio porte. Por mais que a literatura afirme que cada sistema é elaborado de acordo com a realidade do negócio, as exigências mínimas de operação de acordo com a literatura para obter efetividade do sistema – como, por exemplo, a criação de um setor voltado para o *compliance*, chefiado por um profissional contratado somente para este fim – já se encontram fora da realidade operacional de uma empresa atuante na cadeia produtiva da construção civil.

Portanto, sugere-se a realização de um estudo subsequente, com base no referencial teórico e nos resultados da pesquisa do presente trabalho, para elaboração de uma adaptação das diretrizes de implementação e operação de sistemas de

Compliance voltadas às empresas de pequeno e médio porte da cadeia produtiva da construção civil.

Em vista do estudo realizado, é sugerido, por conseguinte, que o próximo estudo tenha o enfoque nos seguintes conceitos para a elaboração das diretrizes:

- Suporte da Alta Gestão: conceito imprescindível para a efetividade do sistema, deve partir da direção da empresa o intuito de buscar a conformidade e é necessário que a sua função nas atividades de *Compliance* seja clara.
- Avaliação de Riscos: o *Compliance* é um sistema que opera baseado no risco de operação da organização, portanto, é necessário que haja um processo de mapeamento e classificação de risco. É o maior norteador das políticas de *Compliance*.
- Código de Conduta: é o principal meio em que a Alta Gestão comunica a sua postura e apresenta o comportamento esperado dos seus funcionários.
- Treinamento e Comunicação: o sistema trata de a organização operar em conformidade com as legislações pertinentes, portanto, o seu corpo operacional é quem de fato realiza a conformidade. A cultura de *Compliance* é obtida por este meio.
- Canais de Denúncia: independente de quão robusto seja o canal, é o meio mais valioso para aquisição de informações relacionadas á casos de má conduta. Ferramenta valiosa para a retroalimentação do sistema.
- Monitoramento: para obtenção do máximo de eficácia do sistema frente às dificuldades enfrentadas pela organização, é indispensável a avaliação contínua de seus processos. Ou seja, envolve a contínua realização e verificação dos demais conceitos acima com periodicidade fixa e invariável.

Com os conceitos elencados de forma prática, aplicável e utilizando os recursos disponíveis de forma estratégica, é possível a disseminação dos Sistema de *Compliance* no recorte da cadeia produtiva da construção civil.

REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 37001**: Sistemas de gestão antissuborno — Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT. 2017. 63 p.

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS - ACFE. **Occupational Fraud 2022**: A report to the nations. EUA, v. 12, 2022. Disponível em: https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/?_ga=2.135616689.1694051882.1701349273-368401689.1701349273. Acesso em: 30 nov. 2023.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC (Brasília). **CÓDIGO DE CONDUTA CONCORRENCIAL: GUIA DE ÉTICA E COMPLIANCE PARA INSTITUIÇÕES E EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO**. Volume 2, Brasília: [s. n.], 2016. 44 p.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC (Brasília). **Ética & Compliance na construção civil**: Fortalecimento do controle interno e melhoria dos marcos regulatórios & práticas. Brasília: [s. n.], 2016.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC (Brasília). **ÉTICA E COMPLIANCE NA CONSTRUÇÃO**. Brasília, maio 2015.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Função de Compliance**. 2009. Disponível em: . Acesso em: 10 jan. 2015.

FERREIRA, Danielle Cristina Pavoni et al. **COMPLIANCE**: UM ESTUDO DE CASO COM ÊNFASE NO FINANCIAMENTO RURAL NO BANCO DO BRASIL S/A. Revista Científica do Unisalesiano, Lins, ano 2, n. 4, 7 dez. 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1 ed. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

GRIFFITH, Sean J. **Corporate Governance in an Era of Compliance**. The Ford-ham Law Archive of Scholarship and History: [s.n.], 2016. Disponível em: https://ir.law-net.fordham.edu/faculty_scholarship/873/. Acesso em: 14 nov. 2023.

IBGE: Informalidade no setor da construção é maior nas regiões Norte e Nordeste. **Agência CBIC**, Brasília, ano 2022, 12 mai. 2022. Disponível em: <https://cbic.org.br/ibge-informalidade-no-setor-da-construcao-e-maior-nas-regioes-norte-e-nordeste/#:~:text=Dados%20da%20informalidade,mil%20empregadores%20na%20construção%20civil..> Acesso em: 25 mar. 2024.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo**: 2021. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

ISO - International Organization for Standardization. **ISO 37301:2021** – Compliance management systems: Requirements with guidance for use. Suíça: ISO. 2021. 50 p.

LAMBOY, Christian Karl de. **Manual de Compliance**. 1. ed. São Paulo: VIA ETICA, 2018. 110 p.

NIELSEN, VIBEKE LEHMANN; PARKER, CHRISTINE. **Mixed Motives**: Economic, Social, and Normative Motivations in Business Compliance. LAW & POLICY, EUA, v. 34, n. 4, out. 2012 0265-8240.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 14.133**, de 1 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. [S. l.], 1 abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 29 nov. 2023.

PINHEIRO, Fabiana Pereira; RANGEL, Ronaldo. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial**: uma visão prática. ORGANICOM, Rio de Janeiro: Alta Books, ed. 27, ano 2017, p. 152-154, Semestral.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre; FARIA, Felipe (ed.). **OS PILARES DO PROGRAMA DE COMPLIANCE: UMA BREVE DISCUSSÃO**. São Paulo: LEC, 2020. E-book (24p.) color.

SILVA, André Luis Gonçalves da et al. **COMPLIANCE: UM ESTUDO DE CASO COM ÊNFASE NO FINANCIAMENTO RURAL NO BANCO DO BRASIL S/A**. Universitária@, São Paulo: Salesiano, ed. 4, ano 2011, p. 24-35, jul/dez. 2011. Semestral.

TOMCZYK, Andressa. **Compliance**: Estrutura para empresas do setor da construção civil. 2015. 39 f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de obras) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

UMEOKAFOR, Nnedinma. **COMPLIANCE WITH OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH REGULATIONS: A REVIEW OF NIGERIA'S CONSTRUCTION INDUSTRY**. International Conference on Infrastructure Development in Africa, Nigeria, 17 de Março de 2014 Trabalho apresentado no 3º International Conference on Infrastructure Development in Africa, Abeokuta, Nigeria, 2014.

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO			
Nível de conformidade de acordo com os pilares do Sistema de <i>Compliance</i> * e a ISO 37301/21			
1 - Suporte da Alta Administração	Sim	Não	Pontuação
1.1 A empresa possui um sistema de conformidade empregado?			15
1.2 Há alocação de recursos pessoais e financeiros para o sistema?			15
1.3 Há um profissional responsável pelo sistema de conformidade?			15
1.4 Existem incentivos que demonstram o suporte da Alta Administração? (comunicações, declarações e interações voltadas aos colaboradores)			5
			Total 50
2 - Avaliação de Riscos	Sim	Não	Pontuação
2.1 A empresa possui um processo de Análise de Risco? (com planejamentos, documentações e catalogamento de dados)			15
2.2 Há classificação dos riscos encontrados? (quanto a impacto e probabilidade de ocorrência)			10
2.3 Há o estabelecimento de medidas e remediações necessárias?			5
			Total 30
3 - Código de Conduta e Políticas de <i>Compliance</i>	Sim	Não	Pontuação
3.1 A empresa possui um Código de Conduta?			15
3.2 O Código de Conduta aborda as Políticas de <i>Compliance</i> ?			10
3.3 As Políticas de <i>Compliance</i> abordadas são detalhadas quanto a seus conceitos, ações, processos e procedimentos?			5
			Total 30
4 - Controles Internos	Sim	Não	Pontuação
4.1 A empresa possui um Controle Interno das operações? (revisões e verificações documentadas)			10
4.2 Há um planejamento de como o Controle Interno deve ocorrer?			10
4.3 Há um estabelecimento de indicadores da eficiência do Controle Interno?			5
			Total 25
5 - Treinamento e comunicação	Sim	Não	Pontuação
5.1 As políticas de conformidade da empresa são comunicadas aos colaboradores?			15
5.2 Há um treinamento dos funcionários para disseminação e assimilação dos objetivos das Políticas de <i>Compliance</i> ?			10
5.3 O treinamento e a comunicação estendem-se a terceiros?			5
			Total 30

6 - Canais de Denúncia		Sim	Não	Pontuação
6.1	A empresa possui um canal para recebimento de denúncias internas ou externas?			15
6.2	O canal de denúncias garante o sigilo e a segurança do relator?			5
6.3	O canal de denúncias é livre da possibilidade de conflito de interesses?			5
			Total	25
7 - Investigações Internas		Sim	Não	Pontuação
7.1	A empresa possui processo interno que permita investigações?			10
7.2	As investigações ocorrem de forma independente e imparcial?			10
7.3	A empresa possui medidas disciplinares estabelecidas para caso de má conduta?			5
			Total	25
8 - Due Dilligence (Devida Diligência)		Sim	Não	Pontuação
8.1	A empresa possui um processo de Devida Diligência? (avaliação prévia de terceiros)			10
8.2	O processo de Devida Diligência possui planejamento adequado? (raciocínio realizado quanto à extensão e método de avaliação)			5
8.3	O processo de Devida Diligência possui registro contínuo?			5
			Total	20
9 - Auditoria e Monitoramento		Sim	Não	Pontuação
9.1	A empresa realiza o monitoramento das atividades de <i>Compliance</i> ?			15
9.2	Há uma avaliação periódica dos processos e conceitos de cada um dos Pilares do <i>Compliance</i> ?			15
9.3	A empresa possui um canal de transparência? (divulgações de possíveis conflitos para terceiros)			5
			Total	35
10 - Diversidade e Inclusão		Sim	Não	Pontuação
10.1	A Alta Gestão possui interesse em promover a diversidade e inclusão dentro da empresa?			10
10.2	A empresa possui a busca por diversidade e inclusão como norteadores das suas políticas de conformidade e ética?			10
10.3	Diversidade e inclusão são objetivos dos processos pertinentes a cada um dos Pilares do <i>Compliance</i> ?			10
			Total	30

TOTAL	300
--------------	------------

*SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre; FARIA, Felipe (ed.). OS PILARES DO PROGRAMA DE COMPLIANCE: UMA BREVE DISCUSSÃO. São Paulo: LEC, 2020. E-book (24p.) color.

ISO - International Organization for Standardization. ISO 37301:2021 – Compliance management systems: Requirements with guidance for use. Suíça: ISO. 2021. 50 p.