

**REESTRUTURAÇÃO DO COMPLIANCE EM CONSTRUTORA ENVOLVIDA EM  
ESCÂNDALO DE CORRUPÇÃO**  
RESTRUCTURING COMPLIANCE IN BUILDING INVOLVED IN CORRUPTION  
SCANDAL

Adilson de Brito Farias  
Celso Machado Júnior  
Maxwel Martins da Silva  
Mauricio Messias  
Cristiane Jaciara Furlaneto

**RESUMO:**

O objetivo deste estudo de caso é analisar o processo de reestruturação do *compliance* em uma construtora envolvida em escândalo de corrupção. Destaca-se que os ajustes implementados em seus procedimentos devem estar adequados a Lei Anticorrupção Nº 12.846/2013. Este estudo desenvolve uma pesquisa qualitativa apoiada em estudo de caso e emprega as técnicas de pesquisa documental e entrevista semiestruturada. A conclusão deste estudo é que a empresa pesquisada após passar por uma crise, envolvendo atos de corrupção contra o governo federal, estabeleceu um conjunto de condutas destinadas a melhorar suas atividades que envolvem a questão de *compliance*. Grande parte de suas ações se mostraram aderentes as diretrizes estabelecidas pelo decreto Federal 8420/2015, e pelas normas ISO 19600/2014 e ISO 37001/2016, apesar de não estar ainda certificada por estas normas. Os pontos não atendidos pela empresa até o presente momento são a realização de auditorias para verificar a aderência das práticas desenvolvidas pela empresa, a não identificação de tratativas das eventuais não conformidades identificadas e a respectiva análise crítica da alta administração na abordagem de *compliance*. A ausência destes elementos representa fragilidades do esforço desenvolvido pela empresa para a evolução de seu sistema de gerenciamento de *compliance*.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Lei Anticorrupção, Conselho de Administração, Programa de Integridade.

**ABSTRACT**

The purpose of this case study is to analyze the process of compliance restructuring in a construction company involved in corruption scandal. It should be noted that the adjustments implemented in its procedures must be adequate to Anti-Corruption Law No. 12,846 / 2013. This study develops a qualitative research supported in a case study and employs the techniques of documentary research and semi structured interview. The conclusion of this study is that the company researched after going through a crisis, involving acts of corruption against the federal government, established a set of conduits designed to improve its activities that involve the issue of compliance. Most of its actions adhered to the guidelines established by Federal Decree 8420/2015, and by ISO standards 19600/2014 and ISO 37001/2016, although it is not yet certified by these standards.

**Keywords:** Corporate Governance, Law Anticorruption, Board, Integrity Program.

---

1- Mestre profissional em Administração em Governança Corporativa  
Empresa/Instituição: Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU  
Endereço: Rua Helena, 235 - 6º andar – Vila Olimpia, São Paulo, SP, 04552-050  
e-mail: abfarias@hotmail.com

The points not adhered by the company to date are the audits to verify the adherence of the practices developed by the company, the non-identification of possible nonconformities and the respective critical analysis of the top management in the compliance approach. The absence of these elements represents fragilities of the effort developed by the company for the evolution of its compliance management system.

## 1 INTRODUÇÃO

O termo *Compliance* possui origem americana, com bastante utilização no Brasil, na academia e no universo dos negócios, no entanto a legislação brasileira adota o termo programa de integridade. O termo *Compliance* possui como origem o verbo “*To Comply*” e originalmente interpretado como a conformidade com leis, regulamentos externos e procedimentos internos da organização (OCDE, 2004). Na legislação brasileira o termo *Compliance* foi substituído por programa de integridade e tem um significado mais restrito ao abordar atos ilícitos praticados contra a administração pública (DECRETO 8420, 2015).

Desde a deflagração da operação da polícia federal chamada Lava Jato, em 17 de março de 2014, muitas construtoras têm suas atividades investigadas em decorrência da identificação de práticas ilícitas nos contratos públicos. Os problemas relacionados a prática de ações ilícitas pelas construtoras, motivou a suspensão de financiamento público das grandes obras. Dentre as aplicações da lei se destaca a operação Lava Jato que, segundo Vladimir Netto (2016), foi assim denominada em função das investigações sobre lavagem de dinheiro em um posto de combustível de Brasília que possuía uma lavanderia e uma casa de câmbio. Esta operação foi deflagrada com a finalidade de apurar um esquema de lavagem de dinheiro, que em seu desdobramento acabou envolvendo a Petrobras e as grandes empreiteiras do país. A Operação Lava Jato é considerada pela Polícia Federal como a maior investigação de corrupção no País (BARROS, 2015).

A efetiva aplicação desta Lei, como se tem observado atualmente, despertou grande interesse e atenção no setor empresarial brasileiro sobre o tema do combate à corrupção e tem motivado intensas discussões. Em particular diante da preocupação dos gestores das empresas quanto à possibilidade de arcar com sanções severas no âmbito de um processo administrativo de responsabilização (CGU, 2015).

A B3 (Brasil, Bolsa, Balcão – antiga Bolsa de Mercadorias e Futuro & Bolsa de Valores de São Paulo) possui 21 construtoras listadas nos setores de Construção Civil e Construção Pesada (B3, 2018). Contexto este, que imputa às mesmas a necessidade de seguir rígidos procedimentos de controles internos, e também de transparência para com o mercado. O envolvimento das mais importantes construtoras brasileiras na investigação da Lava-jato estabelece uma preocupação para o setor, pois o país necessita realizar investimentos em infraestrutura e para tanto necessita de empresas capazes desta empreitada. Assim, se dá a importância destas empresas implantarem medidas internas que evitem nova ocorrência dos erros identificados na operação Lava-jato. Neste contexto, emana o objetivo desta pesquisa de analisar o processo de reestruturação do *compliance* em uma construtora envolvida em escando de corrupção.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como referência para este estudo, adotou-se o código de boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), que é aplicado pela B3. Convém ressaltar que os princípios de governança corporativa recomendados pelo IBGC (2015) estão em sintonia com a abordagem da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2004). A OECD é uma instituição internacional com sede em Paris e composta por 35 países, criada com o propósito de ajudar os governos a enfrentar os desafios econômicos, sociais e de governança de uma economia globalizada. Embora o Brasil ainda não seja oficialmente membro da OECD, a cooperação entre o Brasil e a OECD data do início da década de 1990.

Neste contexto de cooperação internacional, para equalização de procedimentos de Governança Corporativa, no qual o Brasil está inserido, e diante da necessidade de buscar alternativas de capitalização, sem recorrer a empréstimos bancários, muitas empresas brasileiras encontram no mercado de ações uma forma de capitalização que não acarreta em custos elevados, nem gera endividamento (CARNEIRO; COIMBRA, 2009). No entanto, esta opção demanda que as empresas cujas ações em bolsa se adequem a normas e códigos de Governança Corporativa, especialmente na adoção de postura ética empresarial consistente com padrões internacionais.

A Lei nº 12.846/2013, denominada como a “Lei Anticorrupção”, foi promulgada em 1º de agosto de 2013 e entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014 (BRASIL, 2013). Apesar de a legislação brasileira possuir uma ampla e expressiva coletânea de leis e normas vigentes, uma proposta que abarcasse a abrangência de responsabilização das pessoas jurídicas, por condutas que causam danos financeiros ou éticos ao poder público, lacuna que esta norma visa suprir. Esta lei evidencia a necessidade de organizações, públicas e privadas estabelecerem mecanismos internos que propiciem fiscalização e controles eficazes, estimulando e incentivando a denúncia de irregularidades, estabelecendo programas de integridade com foco na conduta ética, assim como criação, atualização e aprimoramento contínuo destes mecanismos (NEGRÃO; PONTELO, 2015).

O Programa de Integridade deve ser entendido como uma estrutura orgânica, que funcionará adequadamente caso exista harmonia e conexão entre cinco pilares: Comprometimento e apoio da alta direção; Instância responsável pelo Programa de Integridade; Análise de perfil e riscos; Estruturação das regras e instrumentos e; Estratégias de monitoramento contínuo (BRASIL, 2015).

Observa-se que especial atenção deve ser conferida à documentação de todas as ações implementadas, para fins de comprovação da efetividade do Programa de Integridade. Estas evidências poderão ser consideradas um importante elemento de defesa da organização, em eventual processo administrativo de responsabilização (CGU, 2015).

Uma premissa do Programa de Integridade, estabelecido no Decreto 8420 (BRASIL, 2015) é a necessidade da área de *Compliance* ser independente, ter estrutura multidisciplinar, estar formalmente implementada na estrutura da empresa, ter um coordenador responsável, com ausência de conflitos de interesse e acesso a informações, pessoas e dirigentes no exercício de suas atribuições. Trata-se de estruturas internas da empresa para combate a corrupção. Deve haver aferição da efetividade de seu funcionamento, face ao tamanho e as peculiaridades da empresa (GONSALES, 2016).

Avaliar riscos é uma etapa crucial para implementar a sustentabilidade corporativa com sucesso, pois reduz a exposição a vários riscos e evitar danos dispendiosos. É claro que uma boa conformidade começa com um entendimento abrangente dos riscos de corrupção de RAGC, v.7, n.30, p.31-46/2019

uma empresa (ONU, 2015). Assim, deve haver um gerenciamento do risco de *compliance*, que pode ser entendido como a possibilidade de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras, ou mesmo perdas de reputação decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares, códigos de conduta, etc. (ABNT, 2016)

No esforço mundial de melhorar o sistema de gestão das organizações, a própria ISO – *International Organization for Standardization* vem contribuindo com este objetivo, desenvolvendo normas internacionais de sistemas de gestão que apoiem as organizações a desenvolver e manter abordagens estruturadas que assegurem a perenidade de seus negócios, numa perspectiva de médio e longo prazo.

Neste objetivo, a ISO 19600 traz uma importante contribuição a um tema altamente estratégico para as organizações, o *Compliance* (ABNT, 2016). A norma ISO 19600 apresenta uma abordagem sistemática que propicia identificar e cumprir a todas as obrigações a que uma organização está sujeita, auxiliando assim no atendimento dos desafios que a área de *compliance* deve responder. Vale destacar, que existem casos de acordos de leniência firmados entre o Ministério Público Federal e empresas investigadas pela Operação Lava Jato que apresentam cláusula requerendo a implantação de um sistema de gestão de *compliance* baseado na ISO 19600, assim como na ISO 37001 – Sistema de Gestão Antissuborno (MPF, 2017).

O objetivo da norma ISO 37001:2016 é estabelecer uma abordagem global para programas de *compliance* voltados para o combate ao suborno, por meio de seus requisitos. A Norma pode ser utilizada como ferramenta de conscientização dos riscos e do próprio combate à corrupção.

A fim de esclarecer a compatibilidade entre estes três modelos de sistemas de gestão, realizou-se no Quadro 1 um comparativo entre o Programa de Integridade estabelecido no Decreto 8420/2015 brasileiro e as diretrizes e requisitos das normas internacionais da ISO 19600 e ISO 37001.

Quadro 1 – Compatibilidade entre Sistemas de Gestão de *Compliance*

Diferenças	Decreto Federal 8420/2015	ISO 19600/2014	ISO 37001/2016
Abrangência	Compreende toda a organização, sites, processos e produtos	A organização pode definir o escopo que deseja implantar	Restrito às práticas antissuborno
Entidade que avalia / audita	Controladoria Geral da União	Qualquer empresa de consultoria / auditoria privada	Organismo de Certificação Acreditado
Reconhecimento	Nacional	Internacional	Internacional
Requisitos do Sistema de Gestão / Integridade	I.Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica II.Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade de integrantes III.Padrões de conduta, código de ética e políticas de	1. Escopo 2. Referências normativas 3. Termos e definições 4. Contexto da organização 5. Liderança	1. Escopo 2. Referências normativas 3. Termos e definições 4. Contexto da organização 5. Liderança 6. Planejamento

	<p>integridade de terceiros                  IV.Treinamentos periódicos                  V.Análise periódica de riscos                  VI.Registros contábeis                  VII.Controles internos que assegurem confiabilidade                  VIII.Procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos                  IX.Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pelo programa de integridade                  X.Canais de denúncia de irregularidades                  XI.Medidas disciplinares;                  XII.Interrupção de irregularidades ou infrações detectadas                  XIII.Diligências apropriadas para contratação de terceiros                  XIV.Processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias                  XV.Monitoramento contínuo do programa integridade                  XVI.Transparência de doações para candidatos e partidos políticos</p>	<p>6. Planejamento                  7. Apoio                  8. Operacional                  8.1 Planejamento e controle operacional                  8.2 Estabelecendo controles e procedimentos                  8.3 Processos terceirizados                  9. Avaliação e desempenho                  10. Melhoria</p>	<p>7. Apoio                  8. Operacional                  8.1 Planejamento e controles operacionais                  8.2 Due dilligence                  8.3 Controles financeiros                  8.4 Controles não financeiros                  8.5 Implementação de controles antissuborno                  8.6 Comprometimentos antissuborno                  8.7 Presentes, hospitalidade, doações e benefícios similares                  8.8 Gerenciando controles de inadequação de antissuborno                  8.9 Levantando preocupações                  8.10 Investigando e lidando com suborno                  9. Avaliação e desempenho                  10. Melhoria</p> <p>Anexo A – A1 ao A22</p>
--	---	--	--

Fonte: Elaborado pelos Autores.

No Quadro 1 pode-se constatar que embora existam particularidades em cada uma destas normas, existem mais compatibilidades que divergências, desta forma a organização certamente se beneficiará ao implantar um sistema de gestão baseado em qualquer uma delas. Dentre as convergências, se evidencia a necessidade de comprometimento da alta direção com o cumprimento dos Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade de integrantes e de terceiros, assim como a necessidade de prover recursos para realização de treinamentos, auditorias. Também se identifica nas três normas a necessidade de haver independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pelo sistema de *compliance*.

### 3 MÉTODO CIENTÍFICO

Esta pesquisa analisa uma empresa que atua no segmento de construção civil. A empresa objeto da pesquisa foi escolhida em função de sua importância para o setor da RAGC, v.7, n.30, p.31-46/2019

construção, assim como pelo fato do aceite da mesma em fornecer os dados necessários para este estudo. Para Vergara (2007) o critério de acessibilidade se posiciona como adequado, face ao acesso dos dados necessários. No entanto, em face da confidencialidade dos dados, a empresa solicitou a não divulgação dos documentos internos, sendo disponibilizada apenas a Política de Conformidade que está disponível no sitio da empresa para o público em geral.

A documentação da empresa foi composta por: política de conformidade, relatórios de acompanhamento de ações em andamento, diretrizes operacionais, treinamentos realizados, comunicados internos e *software* utilizado para controle da área de *Compliance* sobre as demais áreas da organização. A coleta dos dados foi norteada pela busca de informações que atendessem ao objetivo estabelecido. Para atingir este fim, três fontes distintas de informações foram utilizadas, a saber: i) coleta de informações de documentos internos da empresa pesquisada; ii) entrevista com o principal agente envolvido no processo de *Compliance* da empresa pesquisada; e iii) pesquisa de relatórios publicados para a sociedade pela empresa pesquisada. A obtenção dos relatórios de desempenho anuais, das políticas e composição do Conselho de Administração se apoiou em buscas na internet diretamente no *site* da própria organização, uma vez que são dados públicos.

A investigação também incorporou uma etapa destinada a entrevistar o principal agente envolvido na reestruturação do sistema de *Compliance* da construtora para todo o Brasil. Cabe ressaltar que cada empresa do grupo empresarial estudado possui um R-Conformidade, como é conhecido o responsável pelo programa de conformidade naquela empresa. Na sequência, se apresenta o perfil do entrevistado e sua posição na organização. - Função: Responsável pelo Programa de Conformidade a nível Brasil. - Possui formação em Administração de Empresas com certificação de CCEP – *Certified Compliance and Ethics Professional*. - Experiência: 16 anos de experiência em áreas de conformidade, abrangendo conformidade com FCPA, conformidade com Sarbanes Oxley, privacidade e auditorias internas / externas. Tendo atuado em empresas como Johnson & Johnson, General Motors e KPMG, antes de assumir esta função na Construtora Norberto Odebrecht.

A entrevista semiestruturada foi realizada na própria empresa, no local de atuação do entrevistado. Para Marconi e Lakatos (2010) a entrevista é uma conversação entre o entrevistador e o entrevistado, apoiada em uma metodologia específica, verbalizada e que proporciona ao entrevistador os dados necessários. Segundo Rosa e Arnoldi (2006) a entrevista semiestruturada deve se apoiar em questões que possibilitem ao entrevistado expressar seus pensamentos, reflexões e tendências sobre o fenômeno em análise.

A etapa final do levantamento consistiu na obtenção de dados que possibilitassem a comparação das ações implantadas pela organização para reestruturar o sistema de *Compliance* com os padrões de referência adotados nesta pesquisa, a saber: i) Decreto 8420/2015; ii) ISO 19600/2014; iii) ISO 37001/2016.

Como limitação deste estudo se identifica o fato de a entrevista ter sido realizada em fase intermediária da implantação do Sistema de Gestão de *Compliance*. Uma nova entrevista em momento posterior potencialmente evidenciaria aspectos relacionados à evolução do sistema. No entanto, esta limitação não compromete o conteúdo desta pesquisa, pois a comparação entre as ações implantadas pela empresa com os requisitos de referência das normas utilizadas como referencial teórico, permitiu uma avaliação consistente e conclusiva.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Segundo dados disponíveis no *site* da empresa, a organização pesquisada, de origem brasileira, atua em 24 países, com 79 mil integrantes de 80 nacionalidades, possui 73 anos de fundação e possui negócios diversificados nos setores de Engenharia e Construção, Indústria,

## Reestruturação do *compliance* em construtora envolvida em escândalo de corrupção

Imobiliário, e no desenvolvimento e operação de projetos de Infraestrutura e Energia, entre outros.

A fim de realizar uma análise sistemática dos procedimentos e práticas propostas pela organização, optou-se por avaliar o grau de atendimento aos requisitos especificados nos três principais referenciais de sistemas de gestão considerados nesta pesquisa, a saber, o Decreto 8420/2015, a ISO 19600/2014 e a ISO 37001/2016. Adotou-se a sequência dos requisitos da norma ISO 37001/2016, para balizar a análise comparativa. Cabe esclarecer que os itens 1, 2 e 3 das normas detalham, respectivamente, o escopo, os padrões de referência e os termos utilizados na elaboração destes documentos, não se tratando de requisitos a serem atendidos pelo sistema de gestão. Motivo pelo qual a avaliação partirá do item 4 destas normas, por expressarem efetivamente os requisitos a serem atendidos pelo sistema de gestão em implantação da organização.

O Quadro 2 indica o resultado da avaliação realizada quanto ao percentual de aderência do sistema de *compliance* implantado pela empresa pesquisada aos requisitos normativos dos três padrões de referência adotados neste estudo.

Quadro 2 – Percentual de aderência aos requisitos normativos pela empresa analisada

Requisito	Decreto 8420/15	ISO 19600/14	ISO 37001/16
4.1 - Entendendo a organização e seu contexto	SIM	SIM	SIM
4.2 - Expectativas das partes interessadas	SIM	SIM	SIM
4.3 - Escopo do sistema de gestão	SIM	SIM	SIM
4.4 - Sistema de gestão <i>Compliance</i>	SIM	NÃO	SIM
4.5 - Processo de avaliação de riscos <i>Compliance</i>	SIM	NÃO	NÃO
5.1 - Liderança e comprometimento	SIM	SIM	SIM
5.2 - Política antissuborno / <i>compliance</i>	SIM	SIM	SIM
5.3 - Papéis, responsabilidades e autoridades	SIM	SIM	SIM
6.1 - Ações para abordar riscos e oportunidades	SIM	NÃO	NÃO
6.2 - Objetivos e planejamento para alcançá-los	SIM	SIM	SIM
7.1 - Recursos	SIM	SIM	SIM
7.2.1 - Competência	SIM	SIM	SIM
7.2.2 - Processo de contratação de pessoal	SIM	NÃO	NÃO
7.3 - Conscientização e treinamento	SIM	SIM	SIM
7.4 - Comunicação	SIM	SIM	SIM
7.5 - Informação documentada	SIM	NÃO	NÃO
8.1 - Planejamento e controle operacionais	SIM	SIM	SIM
8.2 - Due diligence	SIM	NÃO	NÃO
8.3 - Controles financeiros	Não Avaliado	Não Avaliado	Não Avaliado
8.4 - Controles não financeiros	SIM	SIM	SIM
8.5 - Organizações controladas /parceiros de negócio	SIM	SIM	SIM
8.6 - Comprometimentos antissuborno / <i>compliance</i>	SIM	SIM	SIM
8.7 - Presentes, hospitalidade e doações	SIM	SIM	SIM
8.8 - Gerenciando controles de inadequação	SIM	SIM	SIM
8.9 - Levantando preocupações	SIM	SIM	SIM
8.10 - Investigando e lidando com suborno	SIM	SIM	SIM

9.1 - Monitoramento, medição, análise e avaliação	SIM	NÃO	SIM
9.2 - Auditoria interna	SIM	NÃO	NÃO
9.3 / 9.4 - Análise crítica pela Alta Direção	SIM	NÃO	NÃO
10 – Melhoria – Não Conformidade e ação corretiva	SIM	NÃO	NÃO
<b>PERCENTUAL DE ADERÊNCIA</b>	<b>100 %</b>	<b>65 %</b>	<b>72.5 %</b>

Elaborado pelos autores, 2018

A documentação e práticas evidenciadas durante a entrevista permitiram constatar que o sistema de *compliance* em implantação pela empresa pesquisada possui um percentual de 100% de aderência aos requisitos do Decreto 8420/2015, de 72.5% de aderência aos requisitos da ISO 37001/2016 e de 65% de aderência aos requisitos da ISO 19600/2014. Cabe ressaltar que no caso da ISO 19600, um dos requisitos não atendidos foi o de número 4.4 – Sistema de Gestão de *Compliance* – pelo fato do sistema de gestão *compliance* implantado pela empresa não estar integrado a outros sistemas de gestão da própria organização, como por exemplo, Sistemas de Gestão da Qualidade, Segurança, Meio Ambiente, Saúde e Riscos. O não atendimento a este requisito indica que não foi possível evidenciar a capacidade do sistema de gestão em implantação de garantir a conformidade com outras legislações aplicáveis à organização, como por exemplo, legislação trabalhista ou ambiental. Fato relevante que permite considerar que embora 72,5% dos requisitos da ISO 19600/2014 tenham sido atendidos, o sistema de *compliance* da empresa pesquisada não poderia ser certificada em conformidade com esta norma específica.

A pesquisa também realizou uma entrevista com o responsável pelo programa de conformidade da empresa no Brasil. A Área de Conformidade da Odebrecht Engenharia & Construção (OEC) era formada no momento da pesquisa por nove pessoas, distribuídos pelas seguintes atribuições: o *Chief Compliance Office* – líder da equipe, por três Coordenadores Regionais, um Gerente de Auditoria e quatro membros de apoio focados em atividades específicas de conformidade (*Due Diligence*, Treinamento e Comunicação, e Canal de linha de ética). Esta área responde ao Comitê de Conformidade que por sua vez responde ao Conselho de Administração da empresa. A seguir apresenta-se as informações obtidas na entrevista.

Inicialmente foi solicitado que o entrevistado fizesse uma descrição das mudanças realizadas nos procedimentos existentes de Governança Corporativa da OEC para reestruturar o sistema de *Compliance*. O entrevistado relatou um conjunto de alterações estruturais na empresa, a saber: - Criação do Conselho de Administração (CA) próprio da Construtora com 5 conselheiros, sendo 2 independentes; - Criação do Comitê de Conformidade que se reporta ao CA; - Contratação do *Chief Compliance Officer* (CCO); - Criação da Política de Conformidade; - Criação de Canal de Ética que atua em 20 países (empresa terceirizada) que se reporta ao CCO; - Desenvolvimento de *software* para gerenciar interação entre a área de Compliance e demais áreas da empresa (Plataforma de Conformidade); - Demissão de executivos envolvidos com atos ilícitos e; - Treinamentos de conscientização da força de trabalho. Observa-se que a empresa realizou uma alteração estrutural, com o acréscimo de novas funções destinadas a ampliar o *compliance* pela organização. As alterações fazem parte da reestruturação do Programa de Integridade e *Compliance* (PIC) existente, e que se destina a ampliar a robustez do *compliance* em consonância com três pilares básicos estabelecidos pela empresa: prevenção, detecção e remediação. Contexto este que pode ser observado na resposta à pergunta sobre a existência de um Programa de Integridade:



## Reestruturação do *compliance* em construtora envolvida em escândalo de corrupção

Sim (em fase de implantação).

O que está sendo feito no momento é dar muita robustez ao Sistema de Conformidade e sua prática para que os resultados de prevenção, detecção e remediação possam ser mais eficazes. As equipes foram fortalecidas com profissionais experientes do mercado para apoiar esse trabalho. Em qualquer organização, não existe uma garantia absoluta contra desvios de conduta.

Um fato relevante foi constatado ao investigar se o modelo adotado pela organização para reestruturação de seu programa de integridade estaria alinhado a referências normativas internacionais, ou a modelos de outras organizações.

Sim, a OEC segue alguns modelos de empresas internacionais que são referência nessa área. O importante é que o Sistema de Conformidade em implantação está preparado para detectar essas práticas antiéticas rapidamente e adotar as medidas necessárias.

Em função da abrangência do termo *Compliance* compreender, por definição, a conformidade com toda a legislação aplicável a organização, buscou-se identificar se o sistema de conformidade em implantação possui alguma integração com outros Sistemas de Gestão da organização (Qualidade, Segurança, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, Riscos, Segurança da Informação, etc.), assim como o escopo deste sistema de conformidade.

Quanto a integração com outros sistemas:

- Neste momento somente com TI.

Quanto ao escopo do sistema de *Compliance* em implantação:

- Todos os escritórios e todos os projetos da OEC no Brasil e no exterior.

O relato do entrevistado indica que uma importante ferramenta de avaliação de riscos na contratação de terceiros é o procedimento conhecido como *Due Diligence*. Entretanto, ao ser questionado se este procedimento é aplicado tanto na contratação de profissionais de cargos chaves da organização, quanto na contratação de Parceiros de Negócios, fica claro que não se aplica a contratação de pessoas.

Sim, para parceiros de negócios. Todos os parceiros de negócios (Terceiros) serão classificados em três categorias de risco (A, B ou C) com requerimentos de processo de *Due Diligence* específicos. Os Coordenadores Regionais de Conformidade (CRC) da OEC serão responsáveis por confirmar a classificação de cada Terceiro baseada em uma equação de risco.

O entrevistado indica que a empresa procurou adotar os sistemas de *Compliance* propostos pelas normas e legislações pertinentes, e que isto se processou por meio da criação de procedimento para estabelecer regras para recebimento ou pagamento de Presentes, Hospitalidade, Doações e Benefícios Similares.

Em geral essas cortêsias comerciais são permitidas, desde que sejam legais, razoáveis, alinhadas com as políticas/orientações de oferta e recebimento de cortêsias da parte externa e consistente com a prática local. Entretanto, uma vez que a oferta ou a aceitação de Brindes, Presentes, Entretenimento e Hospitalidade possa ser considerada corrupção em certas situações, a OEC estabeleceu diretrizes para todos os integrantes (...) A aprovação prévia pelo R-Conformidade é obrigatória para: - Qualquer presente que exceda a quantia aprovada para toda OEC. - Qualquer oferta/aceite de Viagem/Alojamento. Qualquer exceção urgente deve ser alinhada com o R-Conformidade ou requer aprovação do Conselho de Administração.

A empresa se atentou para a necessidade de implantar indicadores preconizados pelos modelos de gestão e pelas normas ISO, que por sua vez estão condicionados a objetivos a serem atendidos. Os indicadores estão contidos no processo de monitoramento da eficácia do sistema de gestão, assim como de Auditoria Interna, para avaliar periodicamente a conformidade com os procedimentos estabelecidos pela organização.

Sim, esta área é um dos focos para OEC em 2017

Existem vários indicadores:

- ✓ Avaliação dos pontos levantados nas Auditorias
- ✓ Estatística dos recebimentos de alegações via Canal de Ética
- ✓ Monitoramento dos Processos de *Duo Diligence* e Hospitalidade / Refeições / Presentes
- ✓ Treinamentos
- ✓ Implementação de cláusulas contratuais – de Anticorrupção
- ✓ Monitoramento dos processos de risco

O entrevistado foi questionado sobre o fato de que todas as organizações envolvidas em escândalo de corrupção deverão necessariamente atender os requisitos do Decreto Federal 8420 (2015) para obter os benefícios de atenuação de penas previstos na Lei 12846 (2013), assim como obter autorização dos órgãos de fiscalização e controle para voltar a fazer negócios com a Administração Pública. Motivo pelo qual a pesquisa ter focado na forma pela qual a Odebrecht Engenharia e Construção está se organizando para atender todos os requisitos do referido decreto. Frente a esta condicionante, questionou-se quais eram as ações implantadas para o atendimento da legislação. Assim, na sequência aponta-se as ações implantadas, ou em fase de implantação, realizadas pela organização para atender cada requisito do decreto. Segundo o entrevistado:

Nossa política com atuação Ética, Íntegra e Transparente está totalmente alinhada com o decreto e os seguintes itens: O Sistema de Conformidade está estruturado na forma de pilares voltados a: prevenção, detecção e remediação. As medidas de prevenção são as mais importantes de serem implantadas e seguidas porque prevenir é sempre melhor e menos oneroso do que remediar. E, por isso, a atenção dos Líderes, os investimentos e demais recursos da Organização devem ser dedicados com prioridade a esse pilar.

Para o primeiro pilar relacionado ao comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, o entrevistado informa:

Nossa Governança foi aperfeiçoada e ampliada para todos os ambientes. Implantamos Conselhos de Administração em cada Negócio. Ampliamos, também, o número de profissionais independentes nestes Conselhos, garantindo ao menos 20% de conselheiros independentes em cada grupo (e não menos que dois participantes com essa característica). Em 2015, havia seis posições de conselheiros independentes e hoje já são 14 vagas. A perspectiva é chegar a 23 até o fim do ano. Estes profissionais são experts no negócio e ajudam com sua experiência.

Com relação ao segundo item, destinado ao Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos, foi relatado pelo entrevistado:

## Reestruturação do *compliance* em construtora envolvida em escândalo de corrupção

Os padrões de conduta e código de ética estão expressos na POLÍTICA DA ODEBRECHT S.A. SOBRE CONFORMIDADE COM ATUAÇÃO ÉTICA, ÍNTEGRA E TRANSPARENTE.

Esta política está disponível no link da nossa empresa. (o código pode ser encontrado no site:

[http://www.odebrecht.com/sites/default/files/politica\\_sobre\\_conformidade\\_ptbr.pdf](http://www.odebrecht.com/sites/default/files/politica_sobre_conformidade_ptbr.pdf))

O terceiro pilar aborda os Padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como: fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

Foi elaborado o Código de Conduta do Fornecedor, que pode ser obtido no link da empresa: (o código pode ser encontrado no site:

<http://www.odebrecht.com/sites/default/files/codigocondutafornecedortbr.pdf>)

O quarto pilar de atenção está voltado para os Treinamentos periódicos sobre o programa de integridade. E na sequência se apresenta aqueles que foram destacados pelo entrevistado.

A empresa possui um plano de capacitação diretamente relacionado ao Sistema de Conformidade. Neste plano são definidos aspectos críticos como, descrição do tópico, responsável pelo treinamento, público alvo, abrangência e o planejamento.

As capacitações referentes ao Sistema de Conformidade são realizadas de forma presencial e à distância via *Webinars*. A apresentação utilizada no *webinar* e no treinamento presencial sobre o Sistema de Conformidade OEC e os novos processos implementados. Eu destaco os seguintes treinamentos: - 31 Encontros sobre Conformidade para Diretores e Gerentes, em 18 países diferentes; - 33 Encontros (presenciais e *webinars*) para Integrantes que tenham relacionamento com agentes públicos, fornecedores e clientes. Os encontros ocorreram em 19 países. - 8 Encontros (*webinars*), oferecidos no âmbito global, contaram com a participação de 19 países. - 20 Encontros nos projetos, em 6 países. Esses encontros tiveram como objetivo prover atualizações sobre o Sistema de Conformidade e diálogo ativo sobre os processos existentes com as pessoas chave dos projetos.

O quinto pilar está voltado para a análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade.

A Política da empresa define que o monitoramento de riscos e controles pode ser feito por meio de auditorias internas, externas ou por meio da avaliação contínua de indicadores de riscos chaves para o negócio.

O monitoramento de riscos deve fazer parte das ações cotidianas dos integrantes da OEC, os quais devem estar capacitados para identificar eventos que possam gerar riscos de não conformidade com uma atuação ética, íntegra e transparente.

Para os tópicos indicados na sequência, o entrevistado informou que não poderia informar as ações adotadas, pois a empresa as interpretava como procedimentos e condutas, que incluem aspectos de confidencialidade, a saber: Sexto pilar destinado aos registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica. O sétimo pilar se relaciona aos controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica.

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

Todos os integrantes têm a responsabilidade de informar imediatamente seu Coordenador de Conformidade Regional ou R-Conformidade sobre qualquer uma das seguintes situações:

- ✓ **Pagamento de Facilitação:** são pequenos pagamentos (muitas vezes em dinheiro) feitos ou oferecidos para acelerar processos do governo e/ou aprovações tipicamente na área de alfândega, imigração e obtenção de licenças. A Política da OEC sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente proíbe que os integrantes e terceiros que trabalham em nome da OEC efetuem tais pagamentos.
- ✓ **Solicitações:** As tentativas de solicitação de dinheiro ou qualquer coisa de valor de integrantes e/ou terceiros que trabalham em nome da OEC podem ocorrer de Clientes, Clientes potenciais, funcionários do governo ou mesmo fornecedores. Além disso, integrantes ou terceiros que trabalham em nome da OEC poderiam estar envolvidos na solicitação de dinheiro ou qualquer coisa de valor de fornecedores ou fornecedores em potencial. A Política da OEC sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente proíbe qualquer tipo de solicitação.
- ✓ **Extorsão:** Tentativas de extorsão de dinheiro, qualquer coisa de valor ou favores de integrantes ou terceiros que trabalham em nome da OEC podem ocorrer tipicamente de indivíduos que são percebidos em posições de poder. A forma mais perigosa de extorsão pode ocorrer juntamente com ameaças de violência imediata ou danos pessoais e deve ser tratada com o maior cuidado e preocupação.

O nono pilar se relaciona a Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento (Autonomia do *Chief Compliance Officer*);

Talvez não haja hoje no Brasil uma corporação empresarial com tantos Responsáveis por Conformidade – no mercado, eles são chamados de CCOs (*Chief Compliance Officers*) - como a Odebrecht. São nove, um em cada Negócio. Além disso, a área de Conformidade contava com 30 profissionais em 2015 e aumentou esse número para 49 em janeiro de 2017. Até o fim do ano, o número deve chegar a 60. Essa equipe é responsável pela criação e melhoria de processos e controles, por projetos de educação e treinamento e pela investigação de eventuais denúncias. Essas atividades são realizadas pelas equipes internas, com apoio de consultores e empresas externas. O investimento também aumentou. Saltou de R\$ 11,4 milhões em 2015 para R\$ 64 milhões em 2017.

No décimo pilar identifica-se os Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciadores de boa-fé.

A Odebrecht Engenharia e Construção (OEC) e suas empresas controladas divulgam amplamente o Canal Linha de Ética para seus integrantes, clientes, terceiros e público externo reportarem qualquer violação a sua Política sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente e/ou de qualquer política, diretriz, regulamento interno e legislação vigente. Todas as denúncias recebidas através do Canal Linha de Ética serão registradas e classificadas por uma empresa independente e especializada, assegurando sigilo absoluto.

O décimo primeiro pilar trata das medidas disciplinares aplicáveis nas ocorrências de violação do programa de integridade;

A Política da empresa define que a pronta interrupção de irregularidades e a tempestiva remediação de situações de risco, podem incluir, mas não se limitam as

## Reestruturação do *compliance* em construtora envolvida em escândalo de corrupção

seguintes ações: o desligamento do integrante, inclusive por justa causa, advertências verbais e formais, cancelamentos de contratos, suspensão de pagamentos, entre outros.

Identifica-se no decimo segundo pilar os procedimentos que asseguram a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas, e a tempestiva remediação dos danos gerados;

A Política expressa o Compromisso com Atuação Ética, Íntegra e Transparente e substitui o Código de Conduta atual da empresa. O Compromisso permite ao integrante avaliar, identificar e evitar a maior parte das ações que contrariam a política. Entre essas orientações, estão:

- ✓ Relacionamento com Clientes: é proibido prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagens, favores, entretenimento ou qualquer item de valor a fim de influenciar ou recompensar clientes.
- ✓ Relacionamento com Fornecedores: os contratos devem conter cláusulas específicas sobre o respeito às orientações contidas na Política e o compromisso com atendimento das leis locais, inclusive com as leis anticorrupção.
- ✓ Livre concorrência: são vedadas práticas que pretendam frustrar ou fraudar o processo competitivo. Os negócios devem ser obtidos por mérito de preço, qualidade, prazo e atendimento. É proibida qualquer troca de informações que possa beneficiar a empresa ou um concorrente, ou ainda prejudicá-lo. Em caso de proposta conjunta com um concorrente, é preciso deixar claras todas as questões concorrenciais.
- ✓ Combate à corrupção: os Integrantes devem assumir a responsabilidade e o compromisso de combater e não tolerar a corrupção em quaisquer das suas formas e contexto, inclusive a corrupção privada, extorsão e suborno, e de dizer não, com firmeza e determinação, a oportunidades de negócio que conflitem com este compromisso.
- ✓ Relação com agentes públicos: a interação de Integrantes com Agentes Públicos ou pessoas politicamente expostas deve ocorrer dentro do compromisso de ética, integridade e transparência. Reuniões para discussão de contratos públicos devem ser realizadas a partir de solicitação formal por escrito e prioritariamente em órgãos públicos e em horário comercial.

O decimo terceiro pilar trata das diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como: fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados. O decimo quarto pilar está relacionado a verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas. Já o decimo quinto pilar abarca o monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei Nº 12.846, de 2013;

Desde o início do ano, o americano Charles Duross e o brasileiro Otavio Yazbek estão acompanhando o cumprimento dos compromissos assumidos pela Odebrecht no Acordo de Leniência assinado com o Ministério Público Federal do Brasil (MPF), com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos e com a Procuradoria-Geral da Suíça. A presença e atuação dos monitores independentes na empresa é uma demonstração da sua disposição em colaborar com a Justiça e adotar práticas empresariais éticas, íntegras e transparentes.

O decimo sexto, e último pilar, aborda a transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos;

Segue basicamente 2 regras:

- 1) As doações políticas só podem ser realizadas se permitidas pela lei local. Caso a contribuição seja legítima, a OEC fornece algumas diretrizes, estabelecidas em documento específico sobre este tema;
- 2) Devem ser formalmente aprovadas pelo Conselho de Administração. O detalhamento dos procedimentos descritos neste quesito está formalizado em Diretrizes específicas do Sistema de Conformidade da OEC.

O relato do entrevistado apresenta um conjunto de itens voltados para a atividade de *compliance* pela empresa que abarca as demandas estabelecidas pela legislação. No entanto, um dos fatores necessários para que se transforme de uma carta de boas intenções em práticas efetivas é a conscientização dos colaboradores para aderir ao Sistema de *compliance* em implantação, e neste quesito o entrevistado indica que:

A Odebrecht está dando prioridade máxima ao tema, com engajamento completo dos Líderes da empresa. Os Integrantes devem incorporar as melhores práticas de conformidade por convicção – não somente por obrigação. Temos a convicção de que, ao implementar essas medidas na prática, ao longo do tempo e de forma consistente, a sociedade como um todo poderá atestar a nossa evolução dentro dos princípios de ética, integridade e transparência.

O relato do entrevistado explicita um conjunto de ações voltadas para a ampliação do *compliance* da empresa. Este conjunto de ações possui como elemento central a criação da área de conformidade, com recursos próprios para a implantação do *compliance* na empresa. A área de conformidade atua de forma nacional abarcando todas as unidades da empresa, dos diferentes seguimentos de atuação, estabelecendo assim um padrão único e homogêneo de atuação. A nova área de *compliance* possui contato direto com a gestão da empresa, e com o conselho de administração, estabelecendo assim a autonomia necessária para sua atuação. Fator este apontado como fundamental para se evitar novas ocorrências de problemas de *compliance*, como os observados anteriormente na empresa.

O relato do entrevistado apresenta consonância com a documentação analisada, que por sua vez se posiciona como elemento condutor das ações a serem adotadas pela empresa, e guia de comportamento para os funcionários desenvolverem suas atividades de forma compatível com o *compliance* desejado pela empresa. A existência de apenas duas fontes de informação não possibilita e efetiva confrontação dos dados, no entanto, as informações colhidas das duas diferentes fontes de informações, possibilitam inferir que a empresa implementou procedimentos destinados a ampliação do seu *compliance*.

## 5 DISCUSSÃO DOS DADOS

A fim de realizar uma análise sistemática dos procedimentos e práticas observadas na visita a organização, optou-se por avaliar o grau de atendimento aos requisitos especificados nos três principais referenciais de sistemas de gestão considerados nesta pesquisa, a saber, o Decreto 8420/2015, a ISO 19600/2014 e a ISO 37001/2016. Adotou-se a sequência dos requisitos da norma ISO 37001/2016, para balizar a análise comparativa. Cabe esclarecer que os itens 1, 2 e 3 das normas ISO 19600 e da ISO 37001 detalham, respectivamente, o escopo, os padrões de referência, e os termos utilizados na elaboração destes documentos, não se tratando de requisitos a serem atendidos pelo sistema de gestão.

Por considerar que os controles financeiros implantados pela organização possuem informações de caráter sigiloso, o entrevistado optou por não apresentar detalhes sobre as sistemáticas de monitoramento e controles financeiros implantados para mitigar riscos de *compliance* (suborno, corrupção, etc.). O entrevistado se limitou a informar que a organização se submeteu a monitoramento externo permanente por dois representantes, sendo um do Ministério Público Federal brasileiro e outro do Departamento de Justiça americano, que possuem livre acesso a toda informação financeira da organização. Este monitoramento faz parte de acordo firmado entre a organização e aqueles órgãos. Desta forma, o pesquisador não teve acesso a informações financeiras que permitissem avaliar a conformidade com os padrões normativos adotados nesta pesquisa.

A empresa atende por completo apenas os itens relacionados ao Decreto 8420/15, e parcialmente os itens relacionados as normas ISO 19600/14 e ISO 37001/16. O atendimento parcial as normas ISO 19600/14 e ISO 37001/16, potencialmente está relacionado aos custos envolvidos, conforme aponta Carneiro e Coimbra (2009).

O atendimento de todos os itens solicitados pelo Decreto 8420/15 vai ao encontro da abordagem de Negrão e Pontelo (2015) na qual as organizações, públicas ou privadas, devem possuir mecanismos internos que possibilitem a fiscalização e controles eficazes.

A existência de critérios, tais como: planejamento e controle operacionais, *due diligence*, monitoramento, medição, análise e avaliação, auditoria interna e análise crítica pela alta direção, indicam a existência de protocolos destinados a aferir a efetividade do sistema conforme propõe Gonsales (2016).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido se posicionou no contexto da governança corporativa, com foco de interesse no processo de *compliance*. O desenvolvimento da pesquisa partiu de um estudo de caso em profundidade, com a análise documental de dados, e desenvolvimento de entrevista, em uma empresa que atua no setor de construção, mais especificamente da maior construtora brasileira, e que esteve envolvida em escândalo de corrupção.

A conclusão deste estudo é que a empresa pesquisada após passar por uma crise, envolvendo atos de corrupção contra o governo federal, estabeleceu um conjunto de condutas destinados a melhorar suas atividades que envolvem a questão de *compliance*. Grande parte de suas ações se mostraram aderentes as diretrizes estabelecidas pelo decreto Federal 8420/2015, e pelas normas ISO 19600/2014 e ISO 37001/2016, apesar de não estar ainda certificada por estas normas. Os pontos não atendidos pela empresa até o presente momento são a realização de auditorias para verificar a aderência das suas práticas em relação aos requisitos, a não identificação de tratativas das eventuais não conformidades identificadas, e a respectiva análise crítica da alta administração na abordagem de *compliance*. A gestão de riscos por sua vez, também apresenta deficiências que podem ser objeto de melhorias, a se destacar: embora a organização possua metodologias de gestão de riscos relacionada aos requisitos técnicos e operacionais das obras, não foi identificada o emprego deste mesmo *Know-how* na área de *compliance*. O segundo aspecto a se destacar é não aplicação da metodologia de *Duo Diligence* na contratação de profissionais específicos.

A ausência destes elementos representa fragilidades do esforço desenvolvido pela empresa para a evolução de seu *compliance*. Assim, o sistema de *compliance* em implantação pela Construtora Norberto Odebrecht S.A. está totalmente aderente aos requisitos do Decreto 8420/2015 (Programa de Integridade), por se tratar de sistema de gestão com foco em prevenção, detecção e remediação a desvios de conduta relacionados a atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Está parcialmente aderente aos requisitos da norma ISO 37001/2016 (sistema de gestão antissuborno) e não está aderente aos requisitos da

norma ISO 19600/2014 (sistema de gestão de *compliance*) pelo fato do sistema de gestão implantado não estar integrado a outros sistemas de gestão da organização, tais como Qualidade, Segurança, Meio Ambiente, Saúde e de Riscos, o que propiciaria a abrangência e robustez necessária para garantir a conformidade com toda a legislação aplicável à organização.

Resumindo os pontos não atendidos pelo *Compliance* da empresa, identifica-se:

- ✓ Não realização de auditorias para verificar a aderência das práticas desenvolvidas pela empresa;
- ✓ Não identificação de tratativas das eventuais não conformidades identificadas.
- ✓ Não realização da Análise crítica da alta administração, na abordagem de *compliance*.
- ✓ Falta de metodologia estruturada para gestão de riscos.
- ✓ Não aplicação da metodologia de *Duo Diligence* na contratação de profissionais específicos.

Como possibilidade de estudos futuros, entende-se a possibilidade de se desenvolver pesquisa comparativa entre os sistemas de *compliance* implantados por empresas certificadas por Organismos de Avaliação de Conformidade (OAC), como por exemplo a ISO 37001. Esta comparação proporcionaria analisar se os Sistemas de *Compliance* baseados exclusivamente nos requisitos das normas ISO são eficazes para mitigar riscos de desvios de conduta relacionados à *compliance*.

## REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ISO 19600:2014 Sistema de gestão de *compliance* - Diretrizes**, Rio de Janeiro, ABNT:2016.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 37001:2016 Sistema de gestão antissuborno - Requisitos**, Rio de Janeiro, ABNT:2017.

BARROS, Mariana. **Análise da “operação lava jato” a luz dos conceitos da governança corporativa**. In: Congresso nacional de excelência em gestão. 2015.

B3, **Classificação Setorial das Empresas e Fundos Negociados na B3, 11 de abril de 2018**, Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm)>, Acesso em 16/04/2018

BRASIL. **Decreto nº 8420, de 18 de março de 2015 regulamenta a Lei Nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 e dá outras providências**, Brasília, Brasil: 2015.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 - Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências**, Brasília, Brasil: 2013.

CARNEIRO, Thiago Dantas; COIMBRA, Ricardo Aquino. Práticas de governança corporativa no setor de construção civil brasileiro. **Revista da FA7**, v. 1, n. 7, p. 63, 2009.

CGU. (2015). **Programa de Integridade: Diretrizes Para Empresas Privadas**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>, Acesso em 16 abr. 2018 .

GONSALES, Alessandra et al. **Compliance – A nova regra do jogo**, Ed. LEC, São Paulo, 2016.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, São Paulo, SP, 2015.



MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MPF, Ministério Público Federal, **Acordo de Leniência com a J&F Investimentos**, 2017, Disponível em <<http://www.mpf.mp.br/df/sala-de-imprensa/docs/acordo-leniencia>> acesso em: 17 abr. 2018.

NEGRÃO, Celia Regina P. Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. **Os reflexos da lei 12.846/2013, conhecida como lei anticorrupção, na administração pública**, Correios, 2015.

NETTO, Vladimir. **Lava Jato: O Juiz Sérgio Moro e os bastidores da operação que abalou o Brasil**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2016.

OECD, OECD. **The OECD principles of corporate governance**. Contaduría y Administración, n. 216, 2004.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Pacto Global - Guia de avaliação de risco de Corrupção**, USA, 2015.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.