

Proposta de Implantação da *Compliance*: estudo de caso em uma indústria da construção civil

**Laura Gabriela Campiol
Simone Taffarel Ferreira
2021/4**

Resumo

A busca de melhorias e padrões éticos nas organizações, fez surgir o *compliance*, em todo o mundo, em várias esferas da sociedade. No Brasil o *compliance* ainda é recente, mas aos poucos está ganhando espaço, principalmente em alguns segmentos do setor privado, que buscam aspectos que devem ser considerados para atender aos requisitos da Lei Brasileira Anticorrupção e produzir resultados práticos que preservem o valor do seu negócio, e fortalecem sua cultura de transparência, integridade e respeito. O objetivo da pesquisa é o de desenvolver uma proposta de implantação de um programa de *compliance* em uma indústria de construção civil. A escolha deste tema tem relativa importância para o setor da construção civil, pois foi promulgada pelo governo do RS a Lei nº 15.600/2021, com a exigência da implantação de um programa de *compliance* às indústrias que celebrarem qualquer contrato com a administração pública estadual. Será usado um estudo de caso em uma indústria da construção civil situada no RS. Os resultados apontam que a proposta de implantação do conjunto de práticas do *compliance*, poderá auxiliar na eficiência dos processos e na tomada de decisão, fazendo com que a implantação do programa traga sustentabilidade, integridade e credibilidade aos negócios da indústria.

Palavras chaves: *Compliance*. Lei Brasileira Anticorrupção. Construção civil.

1 Introdução

São vários os aspectos que podem comprometer a imagem de uma empresa, sejam eles culturais, éticos ou financeiros que fazem com que estas comprometam sua existência ou gastem muito recurso financeiro com questões tributárias. Diante disso tornou-se realidade o *compliance*, implantado no Brasil desde a década de 90, que é caracterizado pelo dever de estar em conformidade com a legislação e a regulamentação aplicável ao negócio, ao código de ética e as políticas da instituição, cumprindo e controlando regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização (FERREIRA et al., 2010).

Um dos pontos importantes neste processo é a falta ou vulnerabilidade nos controles internos, acompanhado da velocidade das mudanças no ambiente operacional que potencializam a prática dos atos ilícitos ou ao pagamento de multas fiscais devido a erros na hora de apresentar as inúmeras obrigações acessórias ao fisco.

Considerando a complexidade do controle destes setores é que, ao longo do desenvolvimento organizacional, o sistema de controles internos foi estabelecido, com o objetivo de exercer um papel de fiscalização, procurando evitar erros e fraudes dentro das empresas, estabelecendo e seguindo métodos e procedimentos determinados para oferecer subsídio no controle das atividades da empresa (ALMEIDA, 2009).

Após a aprovação, em 2013, da Lei nº 12.846 (também chamada de Lei Anticorrupção) no Brasil, um novo termo tem ganhado espaço no mercado. Trata-se de *compliance* e ética nas organizações.

Atualmente toda empresa que quer ser reconhecida no mercado de maneira honesta,

que faz a coisa certa, a torna muito mais competitiva. Há de se lembrar que hoje todo o acesso à informação é muito mais fácil e para o cliente analisar a integridade moral da organização, bem como sua missão, visão e valores tornou-se muito rápido.

Com a Lei nº 12.846 de 2013, Lei Anticorrupção Brasileira, tem aumentado a procura de profissionais especializados para implantação de programas de *compliance*.

Dentre os setores, a construção civil, por suas demandas e necessidades, tem buscado no *compliance*, diferenciais competitivos, para se manter no mercado. Quando existe um processo estruturado, é bem mais fácil mantê-lo sob controle. Por tanto também fica mais fácil identificar riscos e tomar providências quando for necessário, para que assim sejam corrigidas as falhas.

O *compliance* quando implantado permite a agregação da segurança, o controle interno e externo dentro da organização, obtendo assim maior clareza nas tomadas de decisões e no aumento do valor do intangível (COIMBRA; MANZI, 2010). Desta forma a questão de pesquisa, se propõe a analisar de que maneira a implantação de um programa de *compliance* em uma indústria da construção civil poderá auxiliar na transparência das informações e na eficiência dos controles internos. Dedicou-se o objetivo geral, em desenvolver uma proposta de implantação de um programa de *compliance* em uma indústria da construção civil. No ambiente acadêmico esta pesquisa deve contribuir para melhor compreensão do assunto. Tem-se a importância desse presente trabalho em pesquisar a atuação do *compliance* nas organizações e responder se de fato a atuação do mecanismo é eficiente quando implantado nos ambientes organizacionais.

2 Referencial Teórico

2.1 Lei nº 12.846 - Lei Anticorrupção Brasileira

A palavra corrupção tem origem do termo latino *corrumpere*, que significa “deteriorar ou quebrar algo”. Não há um conceito que seja amplo o suficiente para descrever de forma clara e certa determinada expressão. A dificuldade em conceituar corrupção resulta dos numerosos atos que lhe podem ser atribuídos, além da pluralidade de agentes que podem estar comprovando em sua prática (SCHILLING, 1997).

Associada à moral política, a corrupção é compreendida como a precedência dos interesses privados em relação ao interesse público, ou seja, uma dimensão da vida privada que não é legítima por estar dissociada dos valores e normas que organizam o interesse público (FILGUEIRAS, 2008).

Para uma análise mais criteriosa, foi criado o Índice de Percepção da Corrupção (IPC) que é o principal indicador de corrupção do mundo. Produzido desde 1995 pela Transparência Internacional, o IPC avalia 180 países e territórios e os atribui notas em uma escala entre 0 (quando o país é percebido como altamente corrupto) e 100 (quando o país é percebido como muito íntegro). Segundo IPC, a posição do Brasil em 2016 estava em 79º lugar, em 2017 ocupava a 96ª posição e em 2018 ocupou o 105º lugar. A queda nesse índice foi paralela a todos os eventos de corrupção que se deflagraram no país (RAMOS, HONHN & VARGAS, 2021).

A economia do Brasil nos últimos anos, foi marcada por diversos escândalos de corrupção envolvendo poder público e privado, como reação a este cenário, o governo brasileiro criou uma lei para reduzir os atos de corrupção das empresas contra o poder público, a Lei nº 12.846/2013, também conhecida como a Lei Anticorrupção, representando um grande passo, por tratar diretamente da conduta de empresas corruptas.

O *compliance* tem ganhado cada vez mais destaque a nível mundial, e não é diferente no Brasil, nos últimos anos devido ao elevado número de escândalos de corrupção as empresas tem se preocupado em buscar mecanismos de proteção e estão enxergando com

maior nitidez a importância da implementação dos programas de conformidade a fim de evitar ou mitigar os riscos de práticas ilícitas, além de preservar a sustentabilidade de seus negócios (CARVALHO, 2020).

Em 1º de agosto de 2013, o Brasil editou a Lei Federal nº 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, que entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014 e dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira (BRASIL, 2013).

A lei anticorrupção trouxe como avanço a punição focada no corruptor, aquele responsável por promover o financiamento das atitudes que vem a lesar o patrimônio público, ou seja, a responsabilidade objetiva voltada para a pessoa jurídica, e acabou por reafirmar as normas anteriores, uma vez que acendeu certa credibilidade para todo o ordenamento (HEINER, 2015).

Um dos principais objetivos dessa nova legislação é criar mecanismos que de forma efetiva previnam práticas corruptas, fazendo com que a iniciativa privada haja de forma transparente e estabelecendo os meios legislativos adequados para a responsabilização objetiva e subjetiva dos sujeitos envolvidos (MOREIRA NETO; FREITAS, 2014).

Conforme afirma Nascimento (2014), essa lei é fruto do esforço do governo federal, por meio da Controladoria-Geral da União, da sociedade civil, do parlamento e dos compromissos internacionais do Brasil com a Convenção Interamericana Contra a Corrupção da OEA (1996), Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE (1997), Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (2003).

A Lei 12.846/13 é a primeira exclusivamente voltada para a prevenção, combate e repressão de atos corruptos, inclusive com a responsabilização das pessoas jurídicas envolvidas (SILVEIRA e CASTRO, 2014).

Capanema (2014) afirma que a Lei Anticorrupção não se trata apenas de mais uma norma dentre outras muitas que existem no país para onerar as empresas, mas que a lei tem por objetivo preencher lacuna histórica do marco jurídico brasileiro, que não dispunha, até então, de legislação específica que punisse as pessoas jurídicas por ilícito como suborno, por exemplo.

Com a entrada em vigor da Lei Anticorrupção, além de se tratar de importante avanço na luta contra a corrupção, passa-se a ter uma regulamentação interna que dispõe especificamente sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Observa-se no artigo 1º, que tais pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, ou seja, sem a necessidade de comprovação de culpa, conforme demonstram Gabardo e Ortolan (2014) que a própria administração pode punir diretamente as empresas (e seu patrimônio) por atos de corrupção praticados por quaisquer de seus funcionários, tais como, oferecimento de propinas, a fraude e os conluíus em licitações, além da manipulação de contratos ou a criação de empresas “laranjas”, só para tratarmos de alguns exemplos. E o mais interessante é que isso irá ocorrer independentemente da comprovação de culpa.

Neste sentido, o *compliance* não é somente uma imposição de regras às empresas, na verdade, é uma tendência mundial da qual as organizações precisam nortear suas estratégias e operações tendo em conta um comportamento ético, íntegro e responsável.

Frisa-se, no entanto, que a Lei Anticorrupção possui uma importância especial, tendo em vista que foi ela que provocou uma revolução no cenário brasileiro em termos de programas de *compliance* – objeto de estudo desta monografia (MENDES; CARVALHO, 2017).

2.2 Auditoria Interna

O termo auditor em português, tem origem latina é (aquele que ouve, o ouvinte), na verdade, provém da palavra inglesa *to audit*, examinar, ajustar, corrigir, certificar (ATTIE, 2017).

O trabalho de auditoria surgiu para atender uma necessidade imposta pela evolução do sistema capitalista. Em um momento inicial, as organizações empresariais eram fechadas e familiares, num momento seguinte, a evolução da economia trouxe, para algumas empresas, a necessidade de obter recursos de terceiros, normalmente investidores externos a organização, tais como bancos, por exemplo (CFC,2013).

A auditoria, conforme Vieira (2012) é considerada um procedimento que tem o objetivo de verificar a qualidade e a veracidade de uma atividade ou serviço dentro de uma empresa. Para Crepaldi (2016), a auditoria contábil tem definição prática e objetiva representando um estudo sistemático que tem sua estrutura em processos e operações que se caracterizam na verificação do controle interno por amostragem nas demonstrações financeiras das entidades “pode-se definir auditoria como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade”.

Conceitua Franco e Marra (2001) que auditoria compreende o exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações e confirmações, internas e externas, relacionados com o controle do patrimônio, objetivando mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes.

Com o intuito de proporcionar autenticidade às demonstrações financeiras, uma das quatro técnicas utilizadas no contexto contábil, denominada Auditoria, é conceituada por Crepaldi (2011) como “o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade”.

O *Institute of Internal Auditors* (IIA) (2009) define auditoria interna como uma atividade independente, na qual vai fornecer segurança objetiva e uma consultoria visando melhorar as operações e acrescentar valor a organização.

Segundo Almeida (2014), pode se definir auditoria interna com adequação junto a controle de processos, procedimentos e melhorias, implantando mediante controle interno supervisionado por este setor. Desta forma todas as atividades, processos, procedimentos que forem objeto de auditoria tem que ser controlado, revisado e validado por este.

Ela é chamada de auditoria interna, como o próprio nome já diz, pois se realiza dentro da empresa, por um funcionário que possui vínculo empregatício ou por um profissional que trabalhe na empresa por meio da terceirização (MENDONÇA, 2005).

Conforme Castanheira (2007 apud LÉLIS, 2010), atualmente a auditoria interna é orientada para os principais riscos corporativos. Um de seus objetivos é contribuir para que tais riscos se encontrem nos níveis aceitos pela companhia, de modo a evitar que objetivos organizacionais não sejam alcançados devido à materialização de riscos não mitigados pelas áreas e nem cobertos pelo escopo da auditoria.

Wanderer (2017), destaca que a auditoria interna é uma atividade independente, que busca a avaliação dos processos da instituição, validando-os a partir de testes e controles, que contemplem a avaliação dos riscos presentes.

A noção atualmente reconhecida é divulgada pelo Instituto Português de auditoria interna e afirma que consiste numa “atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste à organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia dos processos de gestão do risco, de controlo e de governação. (IPAI, 2009).

De acordo com Franco (2009) é importante ressaltar que as empresas que passam por uma auditoria interna, são aquelas acima do porte médio por terem um volume significativo

em suas operações, e conseqüentemente um grau maior de dificuldade no manejo de suas atividades, o qual exige um controle mais rigoroso e permanente, salientando que o trabalho de auditoria interna deverá ser feito em tempo integral, dispondo de mais conhecimento em relação à empresa em questão, visto que não poderia ser exercido por um auditor externo, pois além de ter um tempo limitado para resolver problemas da organização, este presta serviços a várias empresas.

Crepaldi (2011), aponta que a auditoria interna presta ajuda à administração, com vistas a possibilidade de eliminar inconvenientes ao desempenho da gestão, ou seja, tem como finalidade desenvolver um plano de ação para trazer segurança às organizações, verificando se todos os procedimentos estão sendo executados, bem como averiguar se os controles internos estão sendo alimentados de forma certa e oportuna.

Para Araújo, Arruda e Barretto (2008), quando se necessita de uma avaliação do controle interno, pode-se utilizar o trabalho dos auditores internos para dar segurança razoável de que os controles internos estão, efetivamente, projetados e em funcionamento apropriado, de modo a evitar duplicação de recursos.

Segundo Crepaldi (2000), a função da auditoria interna é auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes às atividades do negócio em que possa ser útil à administração. Isto pressupõe sua incursão em campos além dos de contabilidade e finanças, a fim de obter uma visão completa das operações submetidas a exame.

Para Coimbra e Manzi (2010), as atividades das áreas de auditoria e *compliance* são complementares, pois a auditoria ocorre periodicamente por meio de amostragens e o *compliance* é responsável pela execução das atividades rotineiras e permanentes, com a responsabilidade de monitorar e assegurar a conformidade nas áreas envolvidas da organização. Como parte da estrutura organizacional, o *compliance* engloba o acompanhamento dos pontos falhos identificados pela auditoria até a sua regularização, podendo executar processos e implantar controles, à auditoria cabe avaliar esta estrutura de controle interno, inclusive o *compliance*.

2.3 Controles Internos

A origem do controle interno no Brasil, em 1914, era contábil, em função da necessidade de implantação de técnicas de contabilidade na área pública com certo nível de padronização de registro, orientação metodológica e controle dos atos de gestão em todos os níveis (CASTRO, 2011). O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa (ALMEIDA, 2010).

Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade (COSO, 2013).

Para Queiroz (2009, p. 12) “o controle interno é um departamento responsável por definir procedimentos e medidas para evitar falhas de ordem operacional, acompanhar a execução das atividades em caráter opinativo, preventivo ou corretivo, buscando evitar erros de ordem intencional ou não, protegendo assim a fidelidade das informações geradas, garantindo segurança de forma a fornecer subsídios aos gestores quanto à tomada de decisão. A auditoria interna por sua vez, faz a revisão, avaliação e acompanhamento dos controles internos, verificando o melhor cumprimento das políticas traçadas pela administração e se estão sendo cumpridas as normas fundamentadas em lei para cada atividade”.

Também compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela entidade, para proteger o seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (ATTIE, 2010).

Segundo Attie (2010) a importância do controle interno fica evidente no momento em que se torna impossível garantir a continuidade do fluxo de operações e a confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo. Quanto maior a empresa, maiores e mais complexas se tornam as operações, ficando inviável a inexistência de um controle.

Guerra (2005), defende que o sistema de controle interno deve ser exercido dentro da própria estrutura do órgão controlado, por meio de procedimentos e atividades intersetoriais (de colaboração), com vistas à realização eficiente do sistema e correta gestão da coisa pública.

A atividade de controle, que tem por finalidade medir e avaliar o desempenho e os resultados de uma empresa, poderá ser aplicada em qualquer entidade, por fazer parte das funções da administração. Os administradores, através das estratégias elaboradas no planejamento, definem a direção e a coordenação das atividades operacionais, de tal forma que, a inexistência ou deficiência de controles internos acaba refletindo negativamente em suas funções (CORBARI; MACEDO, 2011).

Entende-se o controle interno como “[...] o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas”. (CREPALDI, 2011, p. 376).

Há dois procedimentos que deverão ser adotados no plano de controles: prevenção e detecção. Os procedimentos de prevenção são medidas que antecedem um ato ou fato, com a finalidade de prevenir. Já os procedimentos de detecção são medidas que visam à identificação dos erros e fraudes (CREPALDI, 2010).

Para Corbari e Macedo (2011) os controles internos deverão ser vistos também pela organização no que se referem aos aspectos contábeis, pois eles dão suporte às informações utilizadas pela administração, no processo de decisão.

A partir do momento que as empresas crescem, ocorre uma maior diversificação de suas atividades. Conforme Attie (2010), a existência de controles internos é fundamental para a realização dos negócios. Qualquer grave deficiência de seus elementos poderá comprometer o funcionamento eficiente do sistema da empresa.

A atividade de controle, que tem por finalidade medir e avaliar o desempenho e os resultados de uma empresa, poderá ser aplicada em qualquer entidade, por fazer parte das funções da administração. Os administradores, através das estratégias elaboradas no planejamento, definem a direção e a coordenação das atividades operacionais, de tal forma que, a inexistência ou deficiência de controles internos acaba refletindo negativamente em suas funções (CORBARI; MACEDO, 2011).

A administração da empresa é responsável em estabelecer o sistema de controle interno, de verificar a execução efetuada pelos funcionários e de efetuar modificações, decorrente de novas situações (ALMEIDA, 2010).

“O custo do controle interno não deve exceder aos benefícios que dele se espera obter” (ALMEIDA, 2010, p. 49). Portanto, os controles internos deverão ser planejados sempre observando os benefícios que serão originados, de forma a atingir um nível de segurança satisfatório para a empresa.

Para Coimbra; Manzi (2010), além da responsabilidade do conjunto de políticas, procedimentos e normas, a área de controles internos é responsável por acompanhar as atividades da organização com o intuito de reduzir os níveis de ocorrência de um risco e contribuir para o cumprimento dos objetivos estabelecidos garantindo a confiabilidade dos

relatórios gerenciais. Assim, a área de *compliance* na organização é responsável pela avaliação funcional das normas, procedimentos, controles e registros implantados que compõem o ambiente de controles internos, para prevenir e minimizar os riscos das atividades exercidas pelas organizações.

2.4 Compliance

O termo *compliance* origina-se do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, obedecer, observar, satisfazer o que lhe foi imposto (COIMBRA; MANZI, 2010).

Segundo Neves (2018), o *compliance* surge por inspiração da ética, e busca criar procedimentos que garantam a integridade da organização pública ou empresarial, desenvolvendo assim a boa governança corporativa e levando a prosperidade e longevidade daqueles que o desenvolvem.

O significado de gestão de *compliance* corporativo varia de pessoa para pessoa, de empresa para empresa, e o processo recebe diversos rótulos e significados, o que constitui em obstáculos ao entendimento comum. Assim, uma meta importante seria integrar diversos conceitos de administração e gerenciamento de risco de *compliance* em uma única estrutura para a qual se estabelece uma definição comum, na qual os componentes são identificados e os conceitos fundamentais descritos (ASSI, 2013).

Cada vez mais esta sustentabilidade é exigida pela sociedade, e as empresas tem encontrado no *compliance* a forma ideal de adaptação a essa nova era de combate a corrupção e valoração de princípios. Para compreender a forma com que um programa de *compliance* atua, deve-se inicialmente compreender seu conceito e sua caminhada histórica (NEVES, 2018).

Segundo Mendes e Carvalho (2017, p. 28), “ainda que programas de *compliance* já existissem antes da Lei Anticorrupção, foi ela que deu a eles novo significado e impulsionou diversas áreas a se preocuparem com o tema”. Assim, percebe-se que a partir da posituação deste programa na Lei Anticorrupção, o tema adquiriu relevância no Brasil, fato que pôde ser observado através da análise do Google Trends, o qual mostra que, nos últimos anos, a palavra *compliance* teve um significativo aumento de procura, inclusive chegando ao pico de popularidade de um termo (TONIN, 2017).

O *compliance* está pautado na prática de atos condizentes com os conceitos de ética e integridade dentro das organizações públicas e privadas. O anseio por novas políticas de combate a corrupção, aliado a onerosidade advinda das penalidades por inobservância das normas jurídicas vigentes despertou nos administradores demasiado interesse na aplicação deste sistema de gestão de riscos e combate a ilegalidades (ANTONIK, 2016).

Sob a ótica de Candeloro; Rizzo; Pinho (2012, p. 30), *compliance* pode ser percebido como: “conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários.”

A gestão de riscos de *compliance* envolve basicamente três fases: mensuração do risco: identificação e avaliação dos riscos e dos impactos dos riscos, com a indicação de medidas corretivas; mitigação do risco: definição de prioridades, implementação e gestão das medidas indicadas na fase 1; e avaliação contínua e revisão do processo (COIMBRA; MANZI, 2010).

A recente discussão acerca dos casos de corrupção e escândalos de grande repercussão contribuiu para que medidas fossem debatidas e outras adotadas para o combate à fraude, fortalecendo as mudanças organizacionais que se fazem necessárias. São características que permitem repensar o sistema. Ponderar a existência e valores da empresa nos faz relacionar com a compreensão do porquê e como o desenvolvimento sustentável deve se tornar um elemento essencial da estratégia (LAVILLE, 2009).

A missão de uma área de *compliance* em uma instituição está voltada a assegurar a existência de políticas e normas, pontos de controle no processo a mitigar riscos, relatórios que visem melhorias nos controles internos e práticas saudáveis para a gestão de riscos operacionais (LARUCCIA: YAMADA, 2013)

O *compliance* refere-se ao agir dentro da ética, sob parâmetros de respeito às normas, promovendo a transparência e sustentabilidade das instituições (LEUNG; COOPER, 2009). Segundo Silva e Covac (2015), o *compliance* funciona como modelo de gestão e de negócio, representando mais do que um fim em si mesmo, sendo um meio para a organização alcançar seus objetivos.

O *compliance* poderá auxiliar a governança corporativa e gestão integrada de riscos. Quando se trata de prevenir riscos atrelados à reputação, dificilmente será possível mensurar o valor estimado da perda relacionada a ela. Certamente não se pode falar de governança corporativa e sustentabilidade sem se referir à ética e conseqüentemente considerar a importância deste programa (MANZI, 2008).

O programa de *compliance* deve ser elaborado com a particularidade de cada organização, exigindo assim uma estrutura individualizada de acordo com sua cultura, tamanho e setor de atuação (MANZI, 2010).

Segundo Ferraz Junior (2014), o fomento aos programas de *compliance* é visto como importante estratégia de mitigação de fraudes internas e promoção da ética profissional entre parceiros comerciais. Sendo assim, cria-se um ambiente empresarial ético, legalmente sustentável e socialmente responsável, catalisador de benefícios nas diversas esferas adjacentes à atividade empresarial. É importante ressaltar que o *compliance* vai além das barreiras legais e regulatórias, ele agrega valores comportamentais, relacionados à integridade, comprometimento e honestidade de todos os participantes da organização. Não ter uma área de *compliance* incorre em riscos inerentes como financeiro, criminal e até de continuidade dos negócios (ACREFI, 2010).

De acordo com Coimbra e Manzi (2010) a estruturação e a colocação em funcionamento de um programa de *compliance* podem não ser suficientes para tornar-se uma empresa, uma entidade sem fins lucrativos ou mesmo uma entidade pública à prova de desvio de conduta e das crises por eles causadas, mas certamente poderá ser utilizada como uma proteção da integridade, com a redução de riscos, aprimoramento do sistema de controles internos e combate à corrupção e a fraudes. Ainda para Manzi (2016) a missão de *compliance* consiste em assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. Além de atuar na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição.

Para mensurar a dimensão da percepção moral sobre a fraude precisa-se entender o indivíduo, não com o intuito de caracterizá-lo, mas visando o desenvolvimento de programas de controle interno e *compliance* com o objetivo de mitigar o risco e conseqüentemente, controlar a incidência da fraude nas organizações por meio de mecanismos formais e ações preventivas, ostensivas e corretivas (NASH, 1993).

Marcela Blok (2017) explica que o fato de ser “*compliance*” tem estrita relação com o conhecimento amplo de todas as normas da organização, e da obediência aos seus procedimentos que são previamente definidos, agindo assim em conformidade e compreendendo a relevância da prática ética e idônea em todas as relações estabelecidas dentro e fora da empresa. O fato de “estar em *compliance*” desta forma seria estar de acordo com todas as normas internas e externas que foram determinadas, enquanto o “risco de *compliance*” se caracterizaria como o risco da falta de disciplina e de adequação as normas

acarretar grandes perdas no âmbito financeiro, bem como sanções legais e perdas reputacionais que podem causar grandes prejuízos a uma organização econômica.

Segundo Candeloro et al. (2012), o maior desafio encontrado na implantação de um programa de *compliance* nas organizações é o de estabelecer a cultura que a sua função possui na empresa, muito além da fiscalização, do cumprimento das normas e regulamentos e da detecção dos desvios da conformidade. Há estudos que analisam o custo-benefício de uma implantação de programas de *compliance* em organizações, os quais chegaram à conclusão de que para cada U\$1,00 gastos são economizados U\$5,00 com a mitigação de processos legais, danos à reputação e perda de produtividade (SCHILDER, 2006, apud MANZI, 2008).

2.4.1 Pilares para um Programa de *Compliance*

Os oito pilares considerados são aqueles que possibilitarão a implantação segura e eficaz de um Programa de *Compliance*, a qual pode ser sintetizada na Figura 1.

Figura 1 – Pilares do Programa de *Compliance*



Fonte: Vieira (2018)

Segundo a *Legal Ethics Compliance* (2016) o programa de *compliance* é um sistema complexo e organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos de negócios de empresas e, também, com outros temas. É um sistema que depende de uma estrutura múltipla que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias. A estes componentes se dá o nome de “pilares” do programa de *compliance*.

2.4.1.1 Avaliação de Risco

A avaliação de riscos de *compliance* irá identificar o risco com o foco em violações de leis e que necessitem de melhorias no sistema de controle no ambiente empresarial. Essa análise tem por objetivo proteger a empresa e evitar situações que colocam a empresa envolvida em risco reputacional, riscos de escândalos de corrupção, denúncias de assédio sexual, acidentes ambientais, entre outros (LEC, 2020).

2.4.1.2 Compromisso da Alta Administração

Conforme Maeda (2013, p.201), “talvez o principal fator para o sucesso de qualquer programa de *compliance*, especialmente em matéria anticorrupção, seja o suporte e o

comprometimento da alta administração da empresa e uma postura de não tolerância a violações de conduta”.

Sem o apoio da alta administração o programa de *compliance* não será eficaz, pois este depende de recursos a serem disponibilizados pela alta gestão. Os colaboradores da empresa precisam também ver na alta gestão o comprometimento no cumprimento de regras, e ver disposição da liderança para que a empresa esteja aderente a questões de integridade. Como visto, o exemplo vem de cima (LEC, 2020).

2.4.1.3 Políticas e Controles Internos

Os controles internos podem ser entendidos como um conjunto de procedimentos que tem por objetivo minimizar os riscos operacionais, como assegurar que os registros contábeis reflitam as operações e os negócios da empresa. São mecanismos para garantir que as contas e os estados financeiros da empresa não sejam usados com o objetivo de subornar ou ocultar o suborno e outros ilícitos (LEC, 2020; VERÍSSIMO, 2017).

Um controle detectivo é aquele que busca identificar uma irregularidade nos procedimentos, como, por exemplo, uma verificação da contabilização das despesas com brindes na empresa (LEC, 2020)

2.4.1.4 Comunicação e Treinamento

No pilar de treinamentos e comunicação a área de *compliance* tem um contato direto com os colaboradores. Os colaboradores recebem treinamentos e são comunicados sobre as normas internas da empresa, aquelas definidas no pilar de políticas. Treinamentos como da política anticorrupção são importantes para o colaborador da empresa saber como lidar e como conduzir os negócios da organização de forma ética e lícita (LEC, 2020).

2.4.1.5 Monitoramento e Auditoria

“O processo de monitoramento envolve a avaliação sobre a adequação e o funcionamento das políticas e procedimentos instituídos para prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos e considera a eficácia coletiva de todos os componentes do programa de integridade” (CGU, 2015, p. 90).

2.4.1.6 Investigação e Reporte

A investigação tem por objetivo averiguar uma situação reportada e proteger os interesses da empresa, na medida em que garante que as atividades da empresa estejam de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis e na identificação de pontos de melhorias. As informações que podem desencadear uma investigação podem ser recebidas por outros meios além do canal de denúncias, sendo eles: uma auditoria, uma entrevista de desligamento, uma *due diligence*, em procedimentos administrativos judiciais, notícias publicadas nas mídias e investigações do governo (SIBILLE; SERPA, 2019; LEC, 2020).

2.4.1.7 Diligência Adequada (*Due Diligence*)

A *due diligence* é um procedimento de análise de devida diligência que pode ser realizada nos processos de contratações de terceiros ou em estruturas societárias. A análise tem por objetivo conhecer de forma mais profunda os seus terceiros e reduzir os riscos de corrupção (SIBILLE; SERPA, 2019; LEC, 2020).

2.4.1.8 Revisão Periódica do Programa

Para Candeloro e Rizzo (2012), as práticas que devem ser priorizadas para que ocorra êxito em qualquer política de *compliance* são: a revisão periódica das normas estipuladas no programa; que o *compliance* seja uma ferramenta norteadora das ações, mas não um entrave

as atividades diárias da empresa; que as relações de negócios sejam realizadas com ética e transparência; e que haja uma atenção especial com o gerenciamento de risco.

2.5 Lei nº 15.600 de março de 2021

Recentemente foi promulgada pelo governo do Rio Grande do Sul a Lei 15.600/2021, que alterou parâmetros da Lei 15.228/2018, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública.

Com a nova redação, o Estado, também a partir do Decreto 55.631, publicado em 9 de dezembro de 2020, passa a exigir a implementação de um Programa de Integridade às indústrias que celebrarem qualquer contrato com a Administração Pública Estadual, com prazo igual ou superior a 180 dias e cujo valor global seja superior a R\$ 3,3 milhões, para obras e serviços de engenharia, e R\$ 1,43 milhão, para compras e serviços. O texto anterior também exigia um Programa de Integridade, mas para contratos com valores superiores a R\$ 330 mil e R\$ 176 mil, respectivamente, e não especificava um prazo.

Para Alves (2021), a obrigatoriedade da implementação, com os valores anteriores, potencialmente poderia restringir a competição nas contratações públicas com o Estado ou onerar excessivamente as empresas, tendo em vista que um grande número de micro e pequenas empresas se encaixaria nessas faixas mais baixas de contratação, todavia, o aumento dos valores envolvidos não afasta a necessidade de que a própria administração pública estadual tenha o seu programa de integridade. Isso mitiga os efeitos da dispensa, mantendo mecanismos de prevenção e combate à corrupção que também podem ser bastante efetivos.

O programa que passou a ser exigido às empresas, consiste no conjunto de políticas, diretrizes, mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, com objetivo de prevenir desvios, fraudes e atos ilícitos nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público. A regulamentação dessa obrigação veio através do Decreto 55.631/2020 e se aplica aos contratos cujo edital licitatório forem publicados 180 dias a partir da publicação do Decreto. O Programa de Integridade nada mais é que o Estado conclamando às empresas a participarem junto do combate à corrupção (ZOTTIS, 2021).

3 Aspectos Metodológicos

3.1 Delineamento da pesquisa

Para esta pesquisa foi utilizado o método de revisão bibliográfica de forma que, estudando os conceitos e as interpretações dos autores sobre o *compliance*, obtemos o conhecimento sobre o tema. Complementarmente foi desenvolvido um estudo de caso.

Vergara (2007), expõe que a pesquisa científica pode ser classificada quanto aos meios e aos fins. Em relação a presente pesquisa, para Gil (1999) a classificação devida é a bibliográfica, pois a elaboração foi baseada em materiais já elaborados como artigos científicos, livros e portais eletrônicos de fontes confiáveis.

Para consecução do estudo, a metodologia eleita foi a pesquisa bibliográfica, ou seja, delimitou-se um “[...] conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atentando ao objeto de estudo” (LIMA; MIOTO, 2007, p.38)

Por sua vez o método de estudo de caso, tem como característica reunir o máximo de informações possíveis sobre o objeto de interesse. Como vantagem da utilização do estudo de caso, cita-se o detalhamento minucioso na realidade do objeto escolhido, permitindo assim eu estudo mais aprofundado. Segundo Marconi e Lakatos (2010) os trabalhos científicos devem servir de modelo ou oferecerem subsídios para outros trabalhos, posteriormente esta pesquisa poderá contribuir para um estudo de caso identificando os pontos conflitantes a serem revisados no programa.

Além disso, utilizou-se de entrevistas não estruturadas, que segundo Gil (2012), objetiva complementar ou elucidar mais amplamente uma questão, sendo que o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção.

3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

O presente trabalho é de natureza qualitativa, de nível exploratório utilizando-se do estudo de caso e de entrevistas não estruturadas. As entrevistas com os gestores da indústria de construção civil foram realizadas no período de agosto e setembro de 2021. Foi utilizada a observação direta, por meio de entrevistas informais, análise de documentos e dados. Para a tabulação de respostas será utilizado quadros e tabelas comparativos e transcrevendo as entrevistas realizadas com os gestores e contador. Para a análise dos dados levantados, utilizou-se o embasamento teórico, alinhado ao objetivo e a questão de pesquisa.

4 Resultados da pesquisa

4.1 Contextualização da Indústria

O estudo foi realizado em uma indústria que está sob o regime de tributação do lucro real, que tem como objeto a construção de obras de Saneamento; Incorporação e Construção Civil. Fundada em 1997, com sede na serra gaúcha, possui vasta experiência em obras de infraestrutura e construção civil, via contratos com administração pública, mas especificadamente com o Estado do RS. Sua trajetória é construída de valores junto aos seus clientes, colaboradores e parceiros, sempre focando a qualidade e responsabilidade do que realiza. A necessidade de ter um programa de *compliance*, surge a partir da Lei nº 15.600, que passa a exigir a implementação de um Programa de Integridade às indústrias que celebrarem qualquer contrato com a Administração Pública Estadual, com prazo igual ou superior a 180 dias e cujo valor global seja superior a R\$ 3,3 milhões, para obras e serviços de engenharia, e R\$ 1,43 milhão, para compras e serviços.

4.2 Diagnóstico da Indústria

Para identificar qual o nível de percepção dos gestores da indústria estudo de caso, foi realizado uma entrevista nos dias 28 a 29 de agosto, com os dois diretores e uma gerente da indústria. A primeira parte da entrevista consistiu em identificar a caracterização dos entrevistados, que aqui serão denominados de Antônio, João e Maria, sendo que esta é uma indústria familiar. Dos dois diretores, dois possuem idade entre 45 e 50 anos, são do gênero masculino, um com formação em engenharia civil, atua diretamente na área técnica da construção, outro com ensino médio atua na área financeira, ambos com experiência de mais 10 anos de atuação na área da construção civil, e a gerente com 30 anos, com formação em engenharia civil, atua na gestão de compras e vendas, com 6 anos de atuação. Na sequência foram feitas as perguntas relacionadas aos pilares do Programa de *compliance*, conforme Viera (2018) e as respostas apresentadas na sequência.

- **Avaliação dos riscos:** quanto a análise de riscos em novos projetos, os três concordaram que há identificação e avaliação para se reduzir a probabilidade de ocorrências de riscos é amenizada, pois a cada novo projeto a ser executado, este é discutido pelos três sobre vários ângulos, seja técnico, financeiro ou de mercado, mas não existe nada padronizado. Mas em relação ao gerenciamento de riscos ser importante e poder ajudar a melhorar os serviços/produto entregues aos clientes, os três divergem nas respostas, sendo que o Antônio discordou, a Maria não considera importante, e o João concorda totalmente e complementa “*seria importante ter um checklist para que o projeto antes de ser aprovado seja avaliado.*”

- **Comprometimento e engajamento da alta administração:** neste item foram questionados sobre a existência de um organograma, os três responderam que existe no papel, mas que não há conhecimento por parte de todos, e a Maria comenta *“que há falta de liderança, e organograma existe, mas não é cumprido. “As ideias e propostas não são ouvidas e discutidas, e nem sempre recebemos retorno de feedback”* também ficou evidente, pois o João e a Maria, apontam esta questão.
- **Política corporativa e controles internos:** neste ponto, os entrevistados concordam que não há o desenvolvimento de políticas claras contra a corrupção juntamente à um Código de ética da indústria, e também não há uma regulamentação sobre combate a corrupção, nos processos e operacionalidade da indústria, e a Maria complementa *“não há código de ética e nenhuma normatização em relação a este quesito.”* Em relação aos controles internos, existem alguns, mas a Maria traz que *“alguns controles existem, mas não são observados.”*
- **Comunicação e treinamento contínuo:** Não existe uma política de treinamento eficiente, assim como o fluxo de informações não é claro e não há um padrão. Observa-se nas entrevistas problemas de comunicação em função da falta de transparência das informações. A fala do João colabora com a percepção *“comunicação truncada, um diz uma coisa o outro vem e diz outra.”*
- **Monitoramento e Auditoria de terceiros:** A indústria não possui auditoria interna ou externa, o que a indústria possui e uma contabilidade terceirizada, mas que é feita conferência mensal de todas as contas.
- **Investigação e Canais de Denúncia:** A indústria não utiliza canal de denúncias, para que, quando recebidas, sejam investigadas. A mesma não possui medidas disciplinares e a regulamentação não é de conhecimento de todos na indústria. Maria comenta que *“Não há uma norma clara, cada caso é resolvido de uma maneira diferente.”*
- **Due Diligence:** A indústria não possui diligência, mas realiza análise da documentação antes da contratação, entre eles do contrato social, certidões negativas, documentos dos funcionários, PPRA, PCMSO, CCT, ASO e outros documentos como, GPS, GFIP, recibo de pagamento dos funcionários, quando contrata indústria de mão de obra terceiriza. Antonio, completa, *“mas a nossa análise, sempre é validada pelo contador e advogado, pois muitas vezes, quando não tínhamos esta preocupação, tivemos sérios prejuízos.”*
- **Revisão Periódica:** Não há uma revisão periódica efetuada pela gestão, para prevenir a detecção de desvios e correção dos planos propostos para o restante da indústria. Os controles internos que existem nos processos também não são revisados. Não há segregação de funções. Segundo Maria *“o que a indústria possui é uma regra que é adotada e separa as funções de autorização, aprovação, execução, mas a revisão não é feita.”*

Para dar continuidade as entrevistas, questionou-se sobre terem conhecimento sobre o *compliance*, e João e Maria já ouviram falar, mas somente Antônio diz conhecer. Ao serem indagados sobre ter interesse em desenvolver um programa de *compliance* na indústria, somente Maria não tem interesse pois menciona que *“a dinâmica/rotatividade de pessoas*

envolvidas e continuidade das ações, torna difícil a continuidade do programa”, Antônio traz como benefício “principalmente a normatização e um caminho sério a seguir” e João a “qualificação da indústria e melhoria de processos.”

A partir das percepções identificadas, e necessidades levantadas, na sequência a proposta de implantação de um programa de *compliance*.

4.3 Proposta de Estrutura Para Implantação de um Programa de *Compliance*

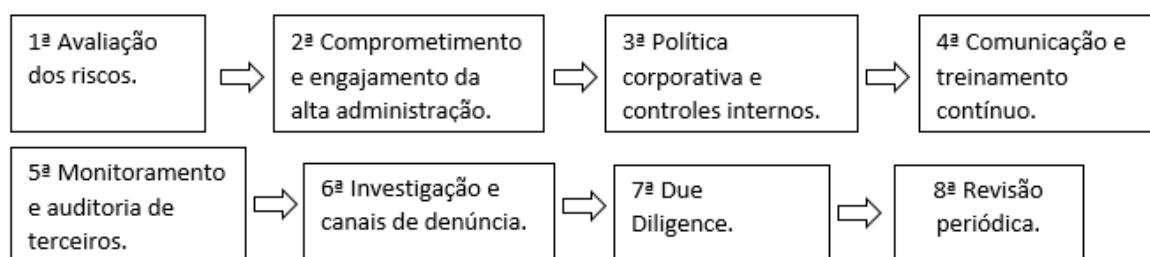
A proposta foi desenvolvida a partir de etapas explicativas do programa, com o objetivo de instruir os gestores da indústria, para que se inicie um processo de cultura de *compliance* na indústria.

A estruturação de um programa de *compliance* deve ser bem planejada e estruturada, pois vai exigir cuidados e foco de atuação, uma vez que poderá vir de encontro com a cultura de pessoas e até mesmo da própria indústria.

4.3.1 Etapas para a Implantação do *Compliance*

Sendo assim, o programa de *compliance*, tem as seguintes etapas: (1) avaliação dos riscos; (2) comprometimento/engajamento da alta administração; (3) política corporativa e controles internos; (4) comunicação e treinamento contínuo; (5) monitoramento e auditoria de terceiros; (6) investigação e canais de denúncia; (7) *due diligence*; (8) revisão periódica. Na Figura 2 a ordem de implantação.

Figura 2 - Etapas da proposta para implantação do programa de *Compliance*:



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

4.3.2 Criação de um Comitê para a Implantação do Programa

A formação de um Comitê de *Compliance* assegura a organização da constante atualização e cumprimento das políticas e procedimentos, sendo que possui autoridade para criar e alterar políticas promovendo assim a integração e análise de seus impactos na organização com diferentes perspectivas.

O Comitê tem por intuito manter reunião mensal a fim de apresentar os relatórios produzidos pela área em acordo com as determinações das políticas internas, promoção de melhorias, correção de falhas e atualização das referidas políticas e manuais com o objetivo que se mantenham condizentes a legislação vigente e as melhores práticas do mercado. Desta forma apresenta-se a composição do comitê:

1. O Comitê será constituído, no mínimo, por 4 (quatro) membros, todos nomeados pelos sócios-administradores.
2. Apresenta-se os componentes do Comitê: gerente administrativo, gerente financeiro, engenheiro de obras e gerente de compras e vendas.
3. Na ausência ou impedimento do Presidente do Comitê, a sua função será exercida por outro membro indicado pela maioria.

4. A função de membro do Comitê é indelegável. Os membros do Comitê deverão exercer suas funções respeitando os deveres e responsabilidades atribuídos. Além disso deverão comparecer às reuniões constantes do calendário anual do Comitê; apresentar-se para as reuniões devidamente preparados, tendo conhecimento de todos os temas e documentos colocados à disposição; pautar sua conduta por elevados padrões éticos, observar e estimular as boas práticas de governança corporativa na indústria, além de manter sigilo sobre toda e qualquer informação a que tiver acesso em razão do exercício do cargo.

Mediante análise inicial, a indústria precisa desenvolver todos os processos relacionados aos 08 pilares que foram propostos, como instrumentos norteadores para implantar o programa de *compliance*. Dessa forma, o plano de ação foi elaborado através de checklist realizado internamente na indústria por meios de técnicas de observação.

Nos quadros 1, 2 e 3 são evidenciadas todas as ações detalhadas relacionada aos pilares, os prazos para finalização e responsáveis pelas ações.

Quadro 1 – Proposta de implantação pilar 1 e pilar 2.

Ação Detalhada	Prazo para Implantação	Responsável (área/função)
Criação do Comitê para a Implantação do Programa de <i>Compliance</i> .	Até 31/12/2021	Gestores da Indústria
Possuir procedimentos para identificar e monitorar os riscos de <i>compliance</i> (fraudes internas/externas, conflitos de interesse, corrupção, atos lesivos à Lei 12.846/2013, entre outros) (Pilar 01).	Até 31/03/2022	Comitê e Contador
Formalizar os tratamentos que serão dados aos riscos, desenvolvendo as ações necessárias para alinhá-los com a tolerância e com o apetite a risco definido pela alta administração (Pilar 01).	Até 31/05/2022	Comitê e Gestores
Monitorar continuamente o programa de integridade e formalizar as ações de melhorias para a diretoria (Pilar 02).	Inicia em 01/06/2022	Comitê
Emitir relatório (s) periódico (s) à alta administração, no mínimo anuais, descrevendo os principais riscos, com análise, avaliação, opções de monitoramento e recomendações de tratamentos (Pilar 01 e 02).	Inicia em 31/08/2022	Comitê

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Na complementação do quadro 1 aponta-se como estas ações podem ser desenvolvidas em relação há:

(1) avaliação dos riscos: investir em tecnologia e procedimentos para identificar e apontar toda e qualquer ameaça possível; políticas claras de *compliance*.

(2) comprometimento/engajamento da alta administração: curso de capacitação com gestores; registro e manifestação de forma clara sobre normas e valores a serem seguidos; manifestar o apoio em todas as fases de implantação do programa; dar a autonomia para os responsáveis.

Quadro 2 – Proposta de implantação pilar 3, pilar 4 e pilar 5.

Ação Detalhada	Prazo para Implantação	Responsável (área/função)
Estabelecer políticas internas que descrevam procedimentos para desenvolvimento e precificação de produtos (Pilar 03).	10/01/2022	Comitê, Gestores e Contador
Possuir políticas internas que descrevam os procedimentos para transações com partes relacionadas e adiantamentos (Pilar 03).	17/01/2022	Comitê e Gerente Financeiro
Possuir políticas internas que descrevem segmentação de função e atividades, para evitar conflitos de interesses (Pilar 03).	17/01/2022	Comitê e Gestores
Estabelecer procedimento formal de capacitação e reciclagem dos colaboradores (treinamentos, palestras, etc.) para avaliar o conhecimento sobre o Código de Ética e Conduta (Pilar 04).	24/01/2022	Comitê
Realizar treinamentos contínuos sobre assuntos relacionados à ética, transparência, integridade, conflitos de interesses, práticas de anticorrupção e lavagem de dinheiro à todas as partes interessadas com a organização (Pilar 04).	Anual, conforme cronograma de treinamentos.	Comitê
Detalhar o planejamento de cada trabalho de auditoria interna realizado (Pilar 05).	31/01/2022	Comitê, Contador e Auditoria Interna
Avaliar a efetividade do gerenciamento do risco (Pilar 05).	31/01/2022	Comitê e Auditoria Interna

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Na complementação do quadro 2 aponta-se como estas ações podem ser desenvolvidas em relação há:

(3) política corporativa e controles internos: a elaboração de políticas e procedimentos é necessária e deverá ser realizada pela indústria em união com os profissionais técnicos de cada área.

(4) comunicação e treinamento contínuo: investir em treinamentos para os colaboradores e gestores para cultivar a cultura de *compliance* na equipe e a importância do cumprimento das normas e legislações.

(5) monitoramento e auditoria de terceiros: investir em monitoramento do programa de *compliance*, sua periodicidade, métodos e ferramentas aplicadas deverão ser documentados no programa com a aprovação da alta administração e conhecido por todos os colaboradores da indústria. A falta desde monitoramento dos riscos de *compliance* é um risco adicional em que a indústria se submete.

Quadro 3 – Proposta de implantação pilar 6, pilar 7 e pilar 8.

Ação Detalhada	Prazo para Implantação	Responsável (área/função)
Receber, analisar e apurar as demandas recepcionadas por meio do canal de denúncias (Pilar 06).	Conforme denúncias recebidas.	Comitê
Realizar avaliações, no mínimo anualmente, das pessoas jurídicas com contratos coletivos ativos e percentual de reajuste superior à variação de custos verificada na indústria para seu segmento (Pilar 07).	10/01/2022	Comitê e Empresa Advocatória Terceirizada
O diretor de <i>compliance</i> deverá revisar pelo menos anualmente este Manual de <i>Compliance</i> para verificar a adequação das políticas e procedimentos aqui previstos, e sua efetividade (Pilar 08).	Anual	Comitê

Fonte: elaborada pela autora (2021).

No quadro 3, aponta-se como estas ações podem ser desenvolvidas em relação há:

(6) investigação e canais de denúncia: a partir da denúncia registrada, é necessário a apuração dos fatos e recolhimento de documentos conforme o procedimento interno de investigação definido por norma interna da organização. A indústria deve promover a conscientização da equipe para que a denúncia seja incorporada na cultura de *compliance*. O gestor de equipes deve estar treinado para receber denúncias dos seus subordinados com seriedade, demonstrando ser o primeiro interessado na apuração dos fatos e manter o denunciante informado sobre a apuração da denúncia.

(7) *due diligence*: buscando mitigar o risco na contratação de terceiros, os gestores realizam processo de *due diligence* junto a todos os terceiros, por meio do qual analisa informações sobre a qualificação técnica, reputação e demais dados relevantes do terceiro.

(8) revisão periódica: o diretor de *compliance* deverá revisar pelo menos anualmente este manual de *compliance* para verificar a adequação das políticas e procedimentos aqui previstos, e sua efetividade.

5 Conclusão

A finalidade, na perspectiva pessoal e a nível profissional futuro quando da produção deste artigo, foi avaliar o grau de conhecimento e interesse dos gestores de uma indústria da construção civil do RS, em desenvolver práticas de um programa de *compliance* nas suas rotinas, dos colaboradores e dos potenciais clientes e fornecedores.

Com as informações e percepções identificadas, buscou-se desenvolver uma proposta de implantação de um programa de *compliance*, a partir das necessidades apontadas, dentro de uma modelagem proposta por Vieira (2018), que consiste em 8 pilares: (1) avaliação dos riscos; (2) comprometimento/engajamento da alta administração; (3) política corporativa e controles internos; (4) comunicação e treinamento contínuo; (5) monitoramento e auditoria de terceiros; (6) investigação e canais de denúncia; (7) *due diligence*; (8) revisão periódica.

De posse das informações iniciou-se a elaboração da proposta de implantação do programa de *compliance*, onde os resultados apontam que o conjunto de práticas proposto, poderá auxiliar na eficiência dos processos e na tomada de decisão, fazendo com que a implantação do programa traga sustentabilidade, integridade e credibilidade aos negócios da indústria.

Identificou-se que a construtora deve ampliar a formalização das suas diretrizes por meio de políticas, fortalecer seus sistemas de controles internos, implementar a gestão de riscos, estabelecer programas de treinamentos periódicos e realizar monitoramento contínuo dos processos da proposta do programa apresentado. Desta forma, irá atender integralmente os requisitos da Lei 15.600/2021 do RS, consequentemente fortalecer seu modelo de gestão através da efetividade de um programa de integridade, ampliando seus relacionamentos norteados pela ética com todos os *stakeholders*.

Referências

ALVES, Vinicius. **RS passa a exigir programa de integridade de empresas**. Jornal do Comércio, Porto Alegre, publicado em 06 abr. 2021. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/especiais/jornal_da_lei/2021/03/785828-rs-passa-a-exigir-programa-de-integridade-de-empresas.html. Acesso em: 07 out. 2021.

ASSI, Marcos. **Gestão de Compliance e seus desafios**. São Paulo: Saint Paul, 2013.

AMORIM, Rogério Abadio de. **Compliance utilizado para evitar a corrupção no Brasil**. 2020. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2020. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1317>. Acesso em: 03 jul. 2021.

AZEVEDO, A. C. O. Lei anticorrupção brasileira e interfaces com o controle social. **Revista da CGU**, v. 10, n. 17, p. 930-947, 2018.

AZEVEDO, Anna Carolina de Oliveira. **Projeto de Intervenção: mapeamento da implementação da Lei Anticorrupção na Universidade Federal de Minas Gerais**. 2019. 30 f. TCC (Graduação) - Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/33441/1/PROJETO%20DE%20INTERVENCAO%20mapeamento%20da%20implementacao%20da%20Lei%20Anticorruptcao.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2021.

BALESTRIN, Daiane. **Avaliação do ambiente de controles internos: um estudo de caso em uma indústria do ramo de embalagens da cidade de Farroupilha-RS**. 2012. 68 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1593/TCC%20Daiane%20Balestrin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 maio 2021.

BITTENCOURT, Cristiana Melillo. **Programas de compliance e a sua importância para as empresas no Brasil**. 2018. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/5000/TCC%20RIUNI%20-%20Cristiana%20Melillo%20Bittencourt.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 maio 2021.

BRASIL. **Lei n. 12.846, de 01 de agosto de 2013**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em 14, jun.

2021.

CASARI, Ivonete Amaral Costa. **AUDITORIA COMO FOCO DE PREVENÇÃO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**. 2017. 64 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/2664/1/IvoneteAmaralCostaCasari.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2021.

CASTRO, C. R. L.; SILVEIRA, L. D. de O. **A nova lei anticorrupção no Brasil e os exemplos estrangeiros**. 2014. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/193224/a-nova-lei-anticorruptao-no-brasil-e-os-exemplos-estrangeiros>. Acesso em: 16 nov. 2021.

FERREIRA, Danielle Cristina Pavoni, LIMA, Ana Beatriz, SILVA, André Luís Gonçalves, SIQUEIRA, Débora Barros, VENDRAME, Máris de Cássia Ribeiro, ZAPAROLLI, Camila Aparecida Nascimento. **Compliance: Um estudo de caso com ênfase no financiamento rural no Banco do Brasil S/A. Brasil**, 2010.

GUIMARÃES, Riviane de Melo. **Auditoria interna no setor de suprimentos: um estudo de caso em uma empresa de construção civil**. 2017. 88 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017. Disponível em: http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/35920/1/2017_tcc_rmguimaraes.pdf. Acesso em: 29 maio 2021.

HELOU, Camilla. **Atuação do compliance nas organizações privadas**. 2018. 59 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/20691/1/2018_CamilaHelou_tcc.pdf. Acesso em: 29 maio 2021.

LEITE, Anderson Souza. **A perigosa responsabilidade dada ao Criminal Compliance Office pela Lei Anticorrupção**. 2019. 74 f. Curso de pós graduação em ciências criminais, Faculdade Baiana de Direito, Salvador, 2019. Disponível em: <http://portal.faculdadebaianadedireito.com.br/portal/monografias/Anderson%20Souza%20Leite.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2021.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques de. **Compliance: concorrência e combate à corrupção**. São Paulo: Trevisan, 2017.

NAKAMURA, E. A. M. V.; NAKAMURA, W. T.; JONES, G. D. C. **Necessidade de Estrutura de 'Compliance' nas Instituições Financeiras**. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 19, n. 5, p. 257-275, 2019.

NEVES, Edmo Colnagui. **Compliance empresarial: o tom da liderança**. São Paulo: Editora Trevisan, 2018.

O compliance nas pequenas e médias empresas: um estudo de caso sobre a empresa aduaneira. São Paulo: Revista Metropolitana de Governança Corporativa, v. 2, 2017. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1556/1272>. Acesso em: 14 jun. 2021.

OLIVEIRA, Ítalo da Silva. **A importância dos procedimentos de auditoria e de controle interno na gestão das instituições públicas**. 2018. 53 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/24938/1/2018_ItaloDaSilvaOliveira_tcc.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

PINHEIRO JÚNIOR, Paulo. **Auditoria interna convencional e auditoria interna baseada em riscos – estudo sobre a importância da auditoria interna no fortalecimento dos controles internos, no gerenciamento de riscos e no suporte de governança corporativa**. 2014. 70 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós-Graduação em Auditoria Externa e Interna, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/VRNS-9RWPQJ/1/monografia.pdf>. Acesso em: 29 maio 2021.

RAMOS, F. M.; HOHN, G. S.; VARGAS, L. A. **Efeito da Adoção da Lei Anticorrupção no Valor de Mercado das Companhias Brasileiras Listadas no Ibovespa**. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 19, n. 1, p. 1-14, 2021.

ROSA, Gisele Theodora Evaristo; MOREIRA, Josiane Queiroz; HARANO, Fernando Takeo. **Auditoria interna auxiliando o processo de gestão**. *Organizações e Sociedade*, [S.L.], v. 7, n. 8, p. 134, 18 dez. 2018. Faculdade Aldete Maria Alves. <http://dx.doi.org/10.29031/ros.v7i8.409>. Disponível em: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/409/331>. Acesso em: 29 maio 2021.

SENNO, Elisângela Pereira; PRATES, Glaucia Aparecida; LUCENTE, Adriano dos Reis; GALLI, Lesley Carina do Lago Attadia; GALLI, Rafael Altafin. **Benefícios da implantação do programa de compliance em uma organização do setor de energia**. *Sitefa - Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho*, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 223-232, 19 dez. 2019. Faculdade de Tecnologia de Sertãozinho. <http://dx.doi.org/10.33635/sitefa.v2i1.90>.

SCHILLING, Flávia. **Corrupção intolerável? as comissões parlamentares de inquérito e a luta contra a corrupção no Brasil (1980-1992)**. Tese de Sociologia. São Paulo, USP, 1997.

SILVA, Fábio Cardoso da. **O Controle Interno nas Pequenas e Médias Empresas**. 2013. 24 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Faculdade Cearense – Fac, Fortaleza, 2013. Disponível em: <https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/CCO/CONTROLE%20INTERNO%20NAS%20PEQUENAS%20E%20MEDIAS%20EMPRESAS.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2021.

SILVA, Lawson Miralha Marins da. **Apontamentos sobre anticorrupção no Brasil: Panorama histórico, prevenção e impactos em operações societárias**. 2016. 27 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/3255/1/TCC%20-%20Artigo%20Cient%20ADfco%20-%20APONTAMENTOS%20SOBRE%20ANTICORRUP%20-%20Lawson%20Miralha%20-%20Vers%20A3o%20Aprovada.pdf>. Acesso em: 29 maio 2021.

SILVA, Patrícia Ramalho. **O programa de *compliance* nos processos de internacionalização de empresas.** 2020. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Internacionais, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/31021/1/ProgramaDeCompliance.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2021.

SOARES, Adriano Roberto. **Os reflexos da lei anticorrupção na relação entre o público e o privado.** 2014. 91 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7005/1/PB_GP_IV_2014_01.pdf. Acesso em: 03 jul. 2021.

SOUSA, Roberta Nunes de. **A função social do *compliance* na atividade empresária.** 2017. 78 f. Monografia (Especialização) - Curso de Direito, Faculdade Damas da Instrução Cristã, Recife, 2017. Disponível em: <http://www.faculadadedamas.edu.br/revistafd/index.php/academico/article/view/787/645>. Acesso em: 29 maio 2021.

TEÓFILO, Julia Stephany Duarte. ***Compliance* e a Lei 12.846/2013: Benefícios dos programas de integridade para as organizações empresariais.** 2020. 45 f. Monografia (Especialização) - Curso de Direito, Unievangélica, Anápolis, 2020. Disponível em: <http://45.4.96.19/bitstream/ae/10030/1/JULIA%20STEPHANY%20DUARTE%20TE%20c3%2093FILO.pdf>. Acesso em: 30 maio 2021.

TOMCZYK, Andressa. ***Compliance: estrutura para empresas do setor da construção civil.*** 2015. 39 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2015. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19084/1/CT_GEOB_XX_2014_01.pdf. Acesso em: 14 jun. 2021.