XII SIBRAGEC
SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO
MACEIÓ - AL

INTEGRIDADE ÉTICA COMO FACILITADOR NA GOVERNANÇA DE EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL[1]

MONTEIRO, Barbara Kelch (1); WYSE, Mariana (2); MELHADO, Silvio Burratino (3); SOUZA, Flávia Rodrigues de (4)

(1) Universidade de São Paulo, barbara.kelch@usp.br (2) Universidade de São Paulo, marianawyse@usp.br, (3) Universidade de São Paulo, silvio.melhado@usp.br (4) Universidade de São Paulo, flavia.souza@usp.br

RESUMO

A indústria da construção civil é um dos mais importantes setores na composição do produto interno bruto do país. Desta forma, os riscos associados a práticas corruptas neste setor têm direta influência no seu desenvolvimento econômico. A última década foi marcada por escândalos que expuseram o envolvimento de grandes agentes do setor em ilicitudes, como a Operação Lava Jato, que deram luz à falta de sustentabilidade operacional e resultados dessas empresas. O presente artigo pretende expor, por meio da apresentação de um estudo de caso, o processo de transformação gerencial e de governança de uma empresa indiciada pela referida operação que, mediante a implementação de um Programa de Integridade e Ética, resgatou a ênfase na atuação técnica e resultados operacionais. A análise dos resultados aponta para a relevância da estruturação de práticas sistêmicas de governança e gestão adequadas às normas de integridade e ética vigentes, e demonstra as dificuldades e benefícios atingidos pelo processo de mudança. Por fim, são analisadas as condições setoriais para a promover transformação objetivando maior maturidade ética na indústria da construção civil.

Palavras chave: *Infraestrutura, Ética corporativa, Compliance, Corrupção.*

ABSTRACT

The construction industry is one of the most relevant sectors to gross domestic product (GDP) in Brazil. Therefore, the significant risk inflicted on construction activities have direct impact on the country's economic development. In the last decade, a series of corruption scandals exposed the involvement of representative construction companies in illicit practices, such as the Car Wash Operation, that emphasized the lack of operational sustainability and results of such companies. This article means to expose, through the presentation of a case study, how one of the indicted companies on the referred operation promoted a managerial an governance transformation by implementing an Ethics and Integrity Program, rescuing their technical performance and operational results. The results point to the relevance of systemic governance practices, in compliance with current normative, showing the difficulties and benefits collected on the change process. In the end, there's an evaluation of the sector's conditions to promote growth on ethical maturity in construction.

Keywords: *Megaprojects, Corporative Ethics, Compliance, Corruption.*

1 INTRODUÇÃO

A construção civil, apesar de ser reconhecidamente um dos setores mais relevantes pela sua contribuição para o PIB e para a indústria nacional, infelizmente tem sido associada com práticas de corrupção, especialmente após a deflagração da operação Lava Jato, em 2014. Hosseini et al. (2019) reforçam o risco significativo de práticas ilícitas no setor, e seu impacto no desenvolvimento econômico em geral. Citam ainda que a condição

[1] MONTEIRO, B.K.; WYSE, M.; MELHADO, S. B., SOUZA F. R. Integridade ética como facilitador na governança de empresa de construção civil. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 12., 2021, Maceió, Alagoas. **Anais**[...] Porto Alegre: ANTAC, 2021. p.1-8. Disponível em: https://eventos.antac.org.br/index.php/sibragec/article/view/506. Acesso em: 2 out. 2021.

sistêmica que favorece a ocorrência de práticas corruptas envolve a ausência de transparência, prestação de contas e/ou recursos legais efetivos, combinados com uma aceitação cultural endêmica de práticas de suborno. A inadequação dos gestores também é fator contribuinte para o desvio ético, nem sempre familiarizados com boas práticas de gestão de projetos.

Segundo Farias et al. (2019), o conceito de *compliance*, que exprime o sentido de conformidade às leis, regimentos externos e internos da organização foi incorporado à legislação brasileira por meio estabelecimento de um Programa de Integridade, tratado especificamente no Decreto Federal Nº 8.420/15 (BRASIL, 2015), o qual trata de atos ilícitos contra a administração pública. Em abordagem mais ampla, *compliance* também pode ser diretamente associada à governança corporativa, como parte do ferramental necessário para que esta se estabeleça. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2019), define governança corporativa como "um sistema por meio do qual as empresas são governadas, monitoradas e incentivadas, sobretudo pelo relacionamento entre sócios, Conselho de Administração, Diretoria e outros órgãos de controle". Porto (2020) acrescenta que este regramento visa harmonizar interesses para evitar riscos de informações assimétricas, onde o mercado de ações exige que as empresas listadas adotem práticas de Governança Corporativa para trazer maior confiança em sua atuação.

Neste contexto, este artigo visa avaliar o processo de reestruturação das práticas de integridade ética de uma empresa construtora após seu envolvimento no escândalo da operação lava jato, e os reflexos gerenciais observados a partir da aplicação dos mecanismos de *compliance* implementados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O atendimento à legislação é condição fundamental para a prática profissional, na construção civil tanto quanto em qualquer outro setor de produção. No caso analisado, considerando-se o comprometimento da empresa estudada com o Acordo de Leniência assinado, devem ser examinados como critérios de *compliance* os incisos do art. 42 do Decreto Federal Nº 8.420/15 (BRASIL, 2015) (o qual regulamenta a Lei Anticorrupção - Lei 12.846/13 (BRASIL, 2013)), relativos aos parâmetros de análise do Programa de Integridade exigido pelo referido acordo, tendo-se este decreto como referencial basilar para o estudo de caso. Além dos diplomas legais, a análise deste artigo pode ser sistematizada nos temas (i) Governança Corporativa e (ii) Cultura Interna, estruturados a partir do referencial a seguir.

Signor et al. (2016) enfatizam o impacto da falta de ética na sociedade, pela geração de ambientes de baixa segurança e projetos insustentáveis. Outros reflexos são a alocação injusta de recursos, desperdício de dinheiro público, baixa qualidade das obras e o comprometimento da livre concorrência nos negócios. A falta de integridade ética pode colaborar para degradar a confiança do público e criar uma imagem suja do país. (AMEYAW ET AL. 2017). Wang et al. (2020) afirmam que pesquisadores, e profissionais, incluindo as empresas de construção, reguladores e investidores, têm se preocupado com os escândalos corporativos, especialmente pois as principais variáveis detectadas no comportamento indevido estão relacionadas à governança corporativa, sendo este um risco particularmente alto para a corrupção.

Dall'Acqua (2009) aponta que, em 2009, a corrupção era especialmente relevante no setor de engenharia e construção. E, a evolução da corrupção mundial tem sido avaliada pelo movimento Transparência Internacional, que tem como função a luta contra a corrupção no mundo. Segundo esta entidade, o Brasil encontra-se na 94ª posição de 180 no ranking de países menos corruptos (TRANSPARENCIA INTERNACIONAL, 2021). O índice de percepção da corrupção varia de 0 a 100, sendo 0 o mais corrupto e 100 o menos corrupto.

o Brasil está avaliado em 38 pontos e, conforme a Figura 1, encontra-se em um patamar de estagnação (considerada a margem de erro de 4,1 pontos para mais ou para menos).

Figura 1: Gráfico de evolução do índice de percepção da corrupção no Brasil



Fonte: Adaptado do site Transparência Internacional (2020).

A ética empresarial, de acordo com Trevino e Nelson (2016), é a maneira como as empresas se estruturam para atuar na sua área de negócios, o que contribui para a comprovação da idoneidade dos atos praticados destas perante a sociedade. Neves e Neves (2017) apontam que é uma prática fundamental para garantir a sustentabilidade dos negócios. Neste contexto, deve-se relevar a Responsabilidade Social das Empresas (RSE), composta por três aspectos: econômico, social e ético, como gestão sustentável, refletida em seu plano estratégico para atender às necessidades e anseios da sociedade, que cada vez mais valoriza empresas cujos processos de *compliance* atendem aos códigos morais em vigor, de forma socialmente responsável (BROWN ET AL., 2005).

Assim, foram utilizados quatro referenciais teóricos que consideram parâmetros de governança corporativa como componente relevante da cultura organizacional na contribuição para alcance dos objetivos estratégicos. São eles:

a) Programa de Integridade - Controladoria Geral da União - CGU, estabelece diretrizes para a implementação do Programa em empresas privadas – CGU (2015);
b) COSO ERM (2017), Framework organizado em cinco componentes que consolidam estruturas operacionais, e melhoram as estratégias na organização;
c) Oliva (2016) propõe a análise da organização em uma escala de maturidade, que pode ser aplicada para identificar as fragilidades e os pontos de melhoria desta no tema;
d) O modelo de Reidenbach e Robin (1991), que analisa a cultura ética enquanto componente da cultura organizacional.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa realizada foi de cunho exploratório e natureza aplicada, dirigida à solução da questão específica de análise da integridade ética em empresas de construção civil. A questão central analisou a relação do desenvolvimento de princípios de governança corporativa e cultura interna aos resultados gerenciais na empresa analisada em uma abordagem qualitativa através de pesquisa bibliográfica acerca dos temas Governança Corporativa e Cultura Organizacional, além do ordenamento jurídico aplicável e interrelacionado a estes temas, em especial a Lei 12.846/13 (BRASIL, 2013) e o Decreto Federal Nº 8.420/15 (BRASIL, 2015), que a regulamenta. Com isso, identificou-se que a aplicação de ações de integridade ética em uma empresa deve ser estruturada e formalizada, e ainda, estar em alinhamento com a estratégia de gestão da empresa.

Este entendimento serviu como base para a realização do Estudo de Caso conforme modelo proposto por Yin (2018). A seleção da empresa ocorreu em função da sua representatividade no setor da construção civil e sua reestruturação após envolvimento em processo de corrupção e assinatura de contrato de leniência, que requer a implementação de Programa de Integridade monitorado por órgãos públicos de controle.

Foram analisados os documentos produzidos e divulgados pelos departamentos de compliance da empresa caso (Código de Ética e Conduta, estrutura dos canais de denúncia, relatórios dos programas de integridade, demonstrações financeiras, entre outros), disponíveis em seu sítio na internet, e foram realizadas entrevistas com a aplicação de questionário estruturado, dirigidas aos profissionais selecionados: Agentes de *compliance*, membros do Comitê Executivo ligados às áreas de engenharia e profissionais de nível gerencial. As perguntas foram organizadas a partir dos princípios do COSO ERM (2017), compatível com o programa de integridade sugerido pela CGU para empresas privadas. Foram abordados individualmente 06 profissionais, sendo 05 de cargos diretivos, e 01 de cargo gerencial, através de plataforma digital de videoconferência (Google Meet). Mesmo com a relação fixa de perguntas, deu-se aos entrevistados a oportunidade de falar livremente sobre os temas abordados.

A análise dos dados ocorreu a partir de técnicas de identificação de padrões, construção de descrições, modelos lógicos e análises do caso. Foi considerado o condicionamento das respostas aos requisitos legais, além de pontos positivos e aspectos de atenção.

4 RESULTADOS

4.1 Informações Coletadas

O Quadro 1, a seguir, apresenta o resultado das entrevistas realizadas, sintetizadas à luz dos incisos do Decreto Nº 8.420/15 (BRASIL, 2015) que determinam parâmetros do Programa de Integridade.

Quadro 1 - Análise à luz dos 16 incisos do Art. 42 do Decreto Nº 8.420/15

I - Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;	O Código de Ética da empresa antecede em cerca de dois anos a Lava Jato. A área de *compliance* foi criada por revisão estratégica, que gerou mudanças estruturais na alta direção, hoje composta por profissionais com diferentes experiências de mercado, inclusive no tema *compliance*;
II - Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos	Apresentam programa de integridade com sistema de gestão de *compliance* assegurado pela ISO 19600:2014. A Política de governança traz ênfase ao cumprimento de princípios éticos, no Código de Ética e Conduta. Possuem certificação em sistema de gestão antissuborno (ISO 37001)
III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;	Clientes, fornecedores e parceiros em potencial passam por *due dilligence* com exigência de parâmetros de *compliance* compatíveis com a empresa. Há um sistema de análise de "partes relacionadas" que avalia pontos sensíveis entre os colaboradores da empresa.
IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;	Realizam treinamentos anuais, workshops e campanhas de sensibilização para os profissionais internos e outras partes interessadas, inclusive na Integração, presenciais em obra.
V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;	O processo de gestão de riscos tem como escopo além dos riscos dos empreendimentos, *compliance*, integridade e riscos negociais, tais como análise do cliente, regime financeiro de operação, contratual, e workshops.
VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;	Possuem módulo específico do sistema de ERP com sistema de livros e registros contábeis e financeiros, o qual é atualizado de forma sistemática pela sua integração ao ERP.
VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;	O sistema de ERP realiza monitoramento contínuo das transações, o que inclui os dados contábeis, financeiros e de suprimentos, baseados em indicadores de situações de alerta, monitorados e analisados pela auditoria interna.
VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer	Possuem normativo interno de Relacionamento com o Poder Público, o qual explicita "atos de corrupção e suborno" e determina procedimentos para o relacionamento com o poder público. São estabelecidas medidas de

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;	prevenção pelo maior controle e governança de transações com agentes públicos e/ou familiares, as quais devem ser aprovadas por um diretor e conhecidas pelo Comitê de Ética, a fim de detectar a ocorrência de conflitos de interesse.
IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;	O Comitê de Ética tem seus membros indicados pelo Conselho de Administração. É responsável pelo *compliance*, com acesso direto ao Conselho. O comitê de auditoria, vinculado ao Conselho, tem processos desvinculados do Comitê de Ética.
X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;	O canal de denúncias é administrado por empresa independente, com anonimato, aberta a pessoas externas à organização. O comitê de ética é acionado para agir nas recomendações iniciais e, se comprovada violação ao código de ética e conduta, são aplicadas sanções.
XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;	Há um documento institucional de "Norma de Penalidades e Medidas Disciplinares" que relaciona as violações do código de Ética e demais normas.
XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;	O Comitê de ética é ligado ao Comitê Executivo, que cuida do processo de *compliance*, o CEO leva as questões ao Comitê Executivo para análise e aprovação das ações preventivas e corretivas.
XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;	A seleção de fornecedores abrange aspectos financeiros, cumprimento à legislação, procedimentos operacionais e de *compliance*. No caso de contratação de pessoal é realizada uma avaliação dos riscos de *compliance* relacionada com a exposição do cargo.
XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas;	Para avaliação de parceiros em potencial são analisados critérios específicos que apontem para a possibilidade de irregularidades, os quais devem também ser validados previamente à realização do contrato.
XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013;	As reuniões mensais do Comitê de Ética têm por objetivo, além de processar as questões identificadas no período, avaliar e promover melhorias nos processos do Programa de Integridade da empresa. Além disto, são promovidos eventos de *benchmark* com a participação de outras empresas do mercado para discussão do tema *compliance.*
XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.	A empresa emite relatório de doações e patrocínios, disponível no website. Auditoria monitora o relacionamento com agentes públicos externos e os submete para avaliação.

4.2 Análise Crítica

A análise crítica avaliou as questões de Governança Corporativa e Cultura Interna sob a ótica do atendimento aos requisitos legais e aos riscos citados no referencial bibliográfico, assim como o reflexo da reestruturação promovida nas práticas organizacionais e os resultados relatados pelos entrevistados.

Governança Corporativa – Pontos positivos:

- O Comitê de ética é ligado ao Conselho de Administração, o que favorece sua atuação sem influência de outros setores/departamentos. Sua atuação ocorre alimentada pela área de *compliance*, e as demandas são analisadas e direcionadas pelo Conselho de Administração. Este modelo encontra-se em acordo com os referenciais adotados, de forma a conferir a autonomia ao comitê de ética necessária para a sua efetiva atuação;
- Utilizam ferramenta interna de ERP que conta com acompanhamento robotizada, parametrizada para encontrar desvios e pontos de atenção, favorecendo o monitoramento dos processos, implantado para apoiar a gestão de informações, cuja centralização e padronização permitiu uma homogeneidade de processos e procedimentos, e favorece também aspectos gerenciais, facilitando o planejamento e a tomada de decisões.

Governança Corporativa – Aspectos de Atenção

- Não foi identificada uma cesta de indicadores concretos para a mensuração dos parâmetros de *compliance* da empresa. O processo de governança pode ser fortalecido pela coleta, análise crítica e retroalimentação a partir de indicadores pré-determinados de parâmetros selecionados pela área de *compliance* para a melhoria de seus processos;
- Em uma das entrevistas foi pontuado que a simples apresentação do Código de Ética é, por vezes, ineficaz. Em alguns casos, somente através de dinâmicas como o DDS (Diálogo Diário de Segurança) são atingidos os colaboradores em diferentes níveis operacionais. É essencial o apoio de soluções de comunicação, a exemplo de mídias mais lúdicas ou pela adoção de linguagem simplificada que garanta o seu entendimento.

Cultura interna - Pontos positivos:

- A empresa apresenta contínua aspiração por ser reconhecida novamente enquanto empresa de engenharia. Isto é refletido pelos colaboradores, que relatam ter incorporado as práticas derivadas dos procedimentos de *compliance*, expandido a sua aplicação para o desenvolvimento pessoal. Compartilham de um "sentimento de pertencimento" e o nível executivo tem se esforçado para aplicar a liderança por exemplo.
- A empresa incluiu em sua estratégia o *compliance* como parte do tripé de apoio na tomada de decisões: *compliance* x eficiência x competitividade. Além disso, a atuação em *compliance* é colocada junto à excelência operacional, reforçando o mote de "reerguer o conceito de boa engenharia" como um dos pilares de atuação da empresa.
- A empresa optou por priorizar seu quadro interno de funcionários frente ao atendimento aos critérios de *compliance* dela requeridos, promovendo uma continuidade nos planos de carreira daqueles com perfis alinhados à sua nova versão.

Cultura interna - Aspectos de Atenção

- Há uma preocupação relacionada à consolidação da cultura voltada à integridade e ética na empresa. A consolidação da maturidade das práticas de integridade e ética inseridas no arcabouço de procedimentos recentemente propostos, por mais robustos que o sejam, requer tempo. Nesse sentido, infere-se sobre a dificuldade por parte da empresa em manter os ganhos já alcançados quando houver mudança na liderança, uma vez que não foi identificado um plano de ação específico para a abordagem desta questão, de forma a garantir a continuidade da filosofia de integridade e ética, reflexo do olhar para o futuro da política da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo de caso foi possível identificar que a empresa vem passando pelo processo para desenvolvimento de suas práticas voltadas a integridade ética corporativa nos últimos anos, motivada pela identificação interna da necessidade de mudanças que antecederam a deflagração da operação Laja Jato - uma vez que os resultados financeiros já apresentavam déficit relacionado à situação de ilicitudes em que se encontravam. Em um segundo momento, apoiada pela legislação e pela assinatura do acordo de leniência, o processo de *compliance* foi ajustado até sua configuração atual. É do entendimento dos entrevistados que os resultados positivos já são observados na prática e em reflexos da cultura organizacional. Existe um posicionamento estratégico voltado a integridade ética corporativa com preocupação de reputação no mercado, além da garantia de padrões de resultado sustentáveis que direcionam as tomadas de decisão da alta gestão da empresa.

As pesquisas acadêmicas e o estudo de caso mostram que o país, o mercado, o setor e a empresa são dinâmicos, o que leva à necessidade de reforçar práticas de governança corporativa, em constante monitoramento, análise e melhoria contínua, ações que a empresa reconhece como essenciais. Nota-se que os processos foram incorporados à gestão da empresa e que no momento da coleta de dados para o estudo de caso, os colaboradores entrevistados explicitaram a compreensão sobre o cumprimento dos

requisitos voltados à integridade e ética; no entanto, é necessário validar se realmente o arcabouço tácito desenvolvido a partir dos acordos de leniência serão incorporados à cultura e operação da empresa a médio e longo prazo.

A estratégia de priorização dos profissionais da casa e construção de planos de carreira adotada pela empresa pode ser um caminho para a consolidação de um histórico vivo dos eventos passados, reforçando desta forma a necessidade de mudanças significativas nas condutas e práticas da empresa, induzidos pelos exemplos da liderança atual. Entende-se ainda, que os instrumentos de governança devem ser objeto de reflexão permanente para o engajamento de novos profissionais, de todos os colaborados e alta direção, com planos de ação para voltados à continuidade da filosofia difundida até então, acompanhados por uma estratégia de comunicação efetiva de modo a consolidar as percepções voltadas à integridade e ética por parte da sociedade.

Conforme o referencial adotado, existe a possibilidade de reforço de alguns parâmetros de governança do Programa de Integridade, havendo espaço para o desenvolvimento de indicadores de desempenho dos processos voltados à integridade e ética que apoiem em melhoria. A integridade ética corporativa deve ser analisada com uma visão holística onde todos os princípios e interessados sejam considerados, e que esta coordenação seja conduzida por profissionais com independência para desenvolver este processo.

A partir das informações coletadas e análise de iniciativas setoriais é possível verificar uma fragilidade no desenvolvimento de disposições no contexto da Indústria que ensejem os agentes do setor a priorizarem parâmetros éticos nos seus processos organizacionais. Tal lacuna pode comprometer a sustentabilidade das ações empreendidas após a Operação Lava Jato, além de inserir novamente as empresas do setor em um ambiente propício à riscos de ilicitudes. Nesse sentido, a empresa caso pode ser reconhecida como pioneira pela sua atuação enquanto multiplicadora de iniciativas de fomento às práticas de integridade e ética no setor, através da demonstração dos resultados positivos iniciais obtidos no atual processo de transformação em que ainda se encontra, participação e promoção de ações coletivas de desenvolvimento do tema.

Por fim, tendo em vista o monitoramento e aperfeiçoamento contínuos do Programa de Integridade, inclusive requeridos pelo Decreto Federal Nº 8.420/2015 (BRASIL, 2015), sugere-se a análise de maturidade da Integridade Ética da empresa a partir de modelos que permitam sua mensuração e que incluam os requisitos legais e parâmetros específicos adequados ao seu caso específico e valores por ela fomentados.

Sugere-se ainda que as demais organizações do setor, com histórico similar ao da empresa caso, acompanhem os desdobramentos das ações empreendidas no que se refere ao seus processos de suporte às condutas voltadas à integridade e ética, uma vez que, em função do histórico de práticas ilícitas deflagradas nas investigações da Operação Lava Jato, a consolidação de procedimentos é o primeiro passo do um caminho extenso para tornar a integridade e ética explícitas e incorporadas à cultura da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS

AMEYAW, E E; PÄRN, E.; CHAN, A.P.C.; OWUSU-MANU, D.G.; EDWARDS, D.J.; DARKO, A. Corrupt practices in the construction industry: Survey of Ghanaian experience. **Journal of Management in Engineering**, v. 33, n. 6, p. 05017006, 2017.

BRASIL. **Decreto Nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm>. Acesso em: 29/06/2021.

_____. **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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 29/06/2021.

BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K.; HARRISON, D.A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 97, n. 2, p. 117-134, 2005.

CONTROLADORIA-GERAL, DA UNIÃO. **Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas.** Brasília: CGU, 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em 05/12/2020.

COSO ERM, **Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance**, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Jersey City, NJ, jun. 2017.

DALL'ACQUA, C. Pan American Federation of Engineering Societies. **Leadership and Management in Engineering**, v. 9, n. 3, p. 136-138, 2009.

FARIAS, A.B; MACHADO JR. C.; SILVA, M.M.; MESSIAS, M. FURLANETO, C.J. Reestruturação do compliance em construtora envolvida em escândalo de corrupção. **RAGC**, v. 7, n. 30, 2019.

HOSSEINI, M. R.; MARTEK, I.; BANIHASHEMI, S.; CHAN, A.P.C. Distinguishing characteristics of corruption risks in Iranian construction projects: A weighted correlation network analysis. **Science and engineering ethics**, v. 26, n. 1, p. 205-231, 2020.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, **O IBGC.** Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/quemsomos> . Acesso em 08 dez. 2019.

NEVES, M.C.P.; NEVES, J.C. **Ética Aplicada: Economia, Edições 70**, 1a edição, 2017.

OLIVA, F. L. A maturity model for enterprise risk management. **International Journal of Production Economics**, v. 173, p. 66-79, 2016.

PORTO, É.G. Compliance & Governança Corporativa. **Uma abordagem prática e objetiva.** Lawboratory Press, 2020.

REIDENBACH, R.E.; ROBIN, D.P. A conceptual model of corporate moral development. **Journal of Business ethics**, v. 10, n. 4, p. 273-284, 1991.

SIGNOR, R.; LOVE, P.; OLATUNJI, O. Determining overpricing in Brazilian infrastructure projects: A forensic approach. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 142, n. 9, p. 06016001, 2016.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice de Percepção da Corrupção -2020**. Disponível em: < https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em: 31/01/2021.

TREVINO, L. K.; NELSON, K. A. **Managing business ethics: Straight talk about how to do it right.** John Wiley & Sons, 2016.

WANG, R.; ASGHARI, V.; HSU, S.C.; LEE, C.J.; CHEN, J.H. Detecting corporate misconduct through random forest in China's construction industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 268, p. 122266, 2020.

YIN, R. K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods.** 6a. edição. SAGE Publications. 2018.